



# Im Takt?

Gestaltung  
von flexiblen Arbeitszeitmodellen

**Strahlungsarmer Monitor? Mobbing? Geräuschemissionen? Umgang mit Gefahrstoffen? Stress? Arbeitszeitmodelle? Sie haben eine Frage zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?**

Fragen Sie uns! In unseren Wissensspeichern findet sich garantiert die Antwort. Und falls nicht, fragen wir für Sie einen unserer 200 Experten im Haus. Wir sind für Sie da – kompetent, schnell, zuverlässig!

**Service-Telefon 0231 9071-2071** Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr

**Fax 0231 9071-2070**

**E-Mail [info-zentrum@buaa.bund.de](mailto:info-zentrum@buaa.bund.de)**

**Internet [www.buaa.de](http://www.buaa.de)**



# Im Takt?

Gestaltung  
von flexiblen Arbeitszeitmodellen

## Inhalt

3	Einleitung
5	<b>1 Arbeiten ohne Ende?</b> Der Sinn des Arbeitszeitschutzes
9	<b>2 Flexibel arbeiten</b> Neue Arbeitszeiten für eine andere Arbeitswelt
15	<b>3 Heute so, morgen so ...</b> Wie viel Flexibilität verträgt der Mensch?
23	<b>4 Wer die Wahl hat ...</b> Arbeitszeitmodelle im Überblick
26	Modell 1: Teilzeit
28	Modell 2: Job-Sharing
30	Modell 3: Altersteilzeit
32	Modell 4: Kurzarbeit
34	Modell 5: Mehrarbeit
36	Modell 6: Gleitzeit
38	Modell 7: Funktionszeit
40	Modell 8: Wahlarbeitszeit
42	Modell 9: Vertrauensarbeitszeit
45	Modell 10: Jahresarbeitszeit
47	Modell 11: Nacht- und Schichtarbeit
50	Modell 12: Telearbeit
52	Modell 13: Lebensarbeitszeit
54	Modell 14: Bereitschaftsdienst
55	Modell 15: Rufbereitschaft
57	Ausblick
58	Links und Literatur

# Einleitung

Das moderne Arbeitszeitrecht begrenzt einerseits die Arbeitszeit, damit der Mensch Lebenszeit für Familie, Freizeit, Kultur, sich selbst und nicht zuletzt für die Regeneration behält. Zum anderen zielt es darauf ab, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu fördern, indem es innerhalb eines definierten Rahmens flexible Arbeitszeiten ermöglicht. Damit trägt es einer veränderten Arbeitswelt Rechnung, die mit starren Regelungen kaum noch funktionieren könnte. Neben wirtschaftlichen Notwendigkeiten sind es dabei auch die veränderten Bedürfnisse und Werthaltungen vieler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die einer Flexibilisierung der Arbeit Vorschub leisten – Stichwörter dafür sind Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Work-Life-Balance.

Viele Unternehmen nutzen mittlerweile die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten, wenngleich auch in sehr unterschiedlichem Maße. So sind Gleitzeit und Teilzeit, Mehrarbeit und Arbeitszeitkonten als relativ leicht handhabbare Instrumente schon recht verbreitet, andere Formen wie z. B. Vertrauensarbeitszeit kommen noch weniger oft zum Einsatz. Das liegt auch an dem oft noch niedrigen Bekanntheitsgrad dieses und anderer Arbeitszeitmodelle vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen. Hier möchte die vorliegende Broschüre Abhilfe schaffen. Denn wer wählen kann, sollte wissen, was zur Auswahl steht! Deshalb werden nach einem einleitenden Teil zum ›Warum‹ des Arbeitszeit-

schutzes das ›Wie‹ – also die Verbindung von Gesundheitsschutz und Arbeitszeitflexibilisierung – anhand verschiedener Modelle vorgestellt und ihre Vor- und Nachteile aufgezeigt.



## 1

# Arbeiten ohne Ende?

## Der Sinn des Arbeitzeitschutzes

Derzeit wird viel und kontrovers über Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit diskutiert. Da steht die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ebenso auf der Agenda wie die Ausdehnung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten. Auch der Sonntag als generell arbeitsfreier Tag ist trotz der bereits bestehenden zahlreichen Ausnahmeregelungen ins Gerede gekommen. Ist ein Tag zur ›seelischen Erbauung‹ tatsächlich noch notwendig und zeitgemäß? Warum sollen die Beschäftigten nicht ›freiwillig‹ länger arbeiten? Und überhaupt: Warum schafft der Gesetzgeber überhaupt einen Rahmen für Arbeitszeitregelungen? Die Antwort ist recht einfach: Weil es gute Gründe dafür gibt!

Der Arbeitzeitschutz ist einer der Grundbausteine des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Als der Staat vor über 150 Jahren zum ersten Mal mit gesetzlichen Regelungen ordnend in die Arbeitsbedingungen eingriff, ging es neben dem Verbot der Kinderarbeit um Dauer und Lage der Arbeitszeit für Jugendliche in den Fabriken. Anlass dafür war die nicht zu übersehende Tatsache, dass überlange Arbeitszeiten die Gesundheit ruinierten. So ließen sich in den frühindustriellen Gewerbebezirken kaum noch gesunde junge Männer für das Militär rekrutieren – ein paar Jahre Fabrikarbeit unter oft menschenunwürdigen Bedingungen mit

80 Wochenstunden und mehr hatten die Gesundheit vorzeitig verschlissen.

Das Verbot der Kinderarbeit und die Beschränkung des Arbeitstages von Jugendlichen unter 16 Jahren auf 10 Stunden täglich (!) bildete den Auftakt für weitere gesetzliche Regelungen, welche die Arbeitszeit in den folgenden Jahrzehnten reduzierten und auf ein gesundheitlich vertretbares Maß brachten. Aber was ist eigentlich das richtige Maß für den Menschen?

### Arbeiten ohne Maß?

Keine Frage, wenn es darauf ankommt, kann der Mensch auch mal die Ärmel aufkrepeln und zwölf Stunden und mehr ›durchmalochen‹, ohne dass dadurch gleich die Gesundheit auf dem Spiel steht. Macht er das allerdings häufiger oder sogar regelmäßig, sieht die Sache schon anders aus. Zwar gibt es individuelle Unterschiede, wie überlange Arbeitszeiten verkraftet werden, und auch die Art der Tätigkeit hat Einfluss auf die zu erwartenden Folgen für Sicherheit und Gesundheit. Aber grundsätzlich ist erwiesen, dass überlange Arbeitszeiten, vor allem in Kombination mit Schicht- und Nachtarbeit, dem Menschen Probleme in den Bereichen Gesundheit, Leistung und Sicherheit bereiten.

# Die Gestaltung der Arbeitszeit hat großen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

So lassen überlange Arbeitszeiten das Herz-Kreislauf-System mit der Zeit aus dem Takt geraten. Bluthochdruck, Herzrhythmusstörungen und Herzinfarkt treten erheblich öfter bei Personen auf, deren Arbeitstag kein Ende findet. In Japan, wo nicht selten bis zur Erschöpfung gearbeitet wird, hat der plötzliche Tod am Arbeitsplatz durch Herzinfarkt oder Schlaganfall schon einen eigenen Namen: Karoshi, Tod durch Überarbeiten. Neben dem Herz-Kreislauf-System ist auch die Gesundheit des Magens und Darms durch zu langes Arbeiten gefährdet. Wer z. B. 50 Stunden und mehr in der Woche ›runterreißt‹, riskiert erst einen nervösen Magen und später dann vielleicht ein Magengeschwür.

Aber nicht nur der Körper leidet unter der ›Zwangssymbiose‹ mit dem Arbeitsplatz, auch die Psyche steckt maßloses Arbeiten in der Regel alles andere als locker weg. Mentale Erschöpfung, Schlafstörungen, die Unfähigkeit zum Abschalten, Stress und Angstgefühle bis hin zum Burnout können Folgen zu langen Arbeitens sein. Zumal die Kompensationsmöglichkeiten, die ein intaktes soziales Leben neben der Arbeit bieten könnte, mangels freier Zeit bei Langarbeitenden stark eingeschränkt sind. Dadurch gerät die Work-Life-

Balance aus dem Gleichgewicht, was sich negativ auf die Gesundheit, die Motivation und die Leistungsfähigkeit auswirkt.

Nach wie vor ist die Ansicht weit verbreitet, dass langes auch effizientes Arbeiten ist. Ein Irrtum, da mit der Dauer der Arbeitszeit die Ermüdung steigt sowie Leistung und Aufmerksamkeit sinken. Und wessen Aufmerksamkeit durch Übermüdung schwindet, ist stark unfallgefährdet. Bereits nach der siebten Arbeitsstunde steigt das Unfallrisiko deutlich an, in der zwölften Arbeitsstunde ist das Unfallrisiko dann doppelt so hoch wie das des ›normalen‹ Arbeitstages. Insofern gibt es viele gute Gründe, die gegen eine Ausdehnung der individuellen Arbeitszeit sprechen – gefragt ist vielmehr deren intelligente Verteilung – Stichwort: Flexibilisierung! Wichtig ist dabei allerdings die gesundheitsgerechte Gestaltung der flexiblen Arbeitszeiten.

## Arbeiten mit Maß!

Die Gestaltung der Arbeitszeit hat großen Einfluss auf Wohlbefinden, Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Sie greift tief in das soziale Leben der Beschäftigten ein, bestimmt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, entscheidet mit darüber, ob Frei-

zeit sinnvoll genutzt werden kann oder nicht. Insofern sind Beschäftigte in besonderem Maß daran interessiert, dass ihre Interessen bei der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt werden. Auf der anderen Seite muss die Arbeitszeitgestaltung selbstverständlich auch und insbesondere den betrieblichen Erfordernissen der Unternehmen gerecht werden, also z. B. optimale Maschinenlaufzeiten, Termintreue, Kundenservice und Qualitätssicherung ermöglichen.

Was sich zunächst wie die Quadratur des Kreises anhört – möglichst alle Interessen angemessen zu berücksichtigen – stellt sich in der Praxis als zwar nicht ganz einfaches, aber dennoch lösbares Problem dar. Es ist möglich, mit innovativen und flexiblen Arbeitszeitmodellen die verschiedenen Positionen so miteinander in Einklang zu bringen, dass Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten ebenso wie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesichert sind.

Basis für eine solche moderne Arbeitszeitgestaltung ist das Arbeitszeitgesetz, das den Rahmen für die Vereinbarungen der Tarifpartner bildet. Ziel des Arbeitszeitgesetzes ist ausdrücklich, die Voraussetzungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern und dabei die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gewährleisten sowie die Sonn- und Feiertagsruhe zu schützen.

Im Sinne von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit legt das Arbeitszeitgesetz deshalb die Grenzen für die Länge der Arbeitszeit pro Tag und Woche fest. So sollte die werktägliche Arbeitszeit im Regelfall acht Stunden betragen, Ausdehnungen auf 10 Stunden sind möglich, wenn innerhalb eines

Zeitraums von bis zu sechs Monaten oder vierundzwanzig Wochen im Tagesdurchschnitt acht Stunden und im Wochendurchschnitt 48 Stunden nicht überschritten werden. Wöchentlich ist damit eine 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.

Hinsichtlich der Verteilung der werktäglichen Arbeitszeit macht das Arbeitszeitgesetz keinerlei Einschränkungen, hier können die Betriebe frei schalten und walten, wodurch sich große Flexibilisierungsmöglichkeiten ergeben. Dazu ein Beispiel:

Bei einem Ausgleichszeitraum von sechs Monaten kann drei Monate lang zehn Stunden pro Werktag (60-Stunden-Woche) und die übrigen drei Monate sechs Stunden pro Werktag (36-Stunden-Woche) gearbeitet werden. Im Durchschnitt liegt die tägliche Arbeitszeit dann bei acht Stunden und innerhalb des gesetzlichen Rahmens. Auf diese Weise kann eine Anpassung der Arbeitszeit an die jeweilige Auftragsituation erreicht werden: Verlängerte Arbeitszeiten bei hoher Auslastung, Ausgleich der Stunden in Zeiten geringeren Arbeitsanfalls. Vor einer Arbeitszeitverlängerung dieses Ausmaßes sollte allerdings geprüft werden, ob nicht die Möglichkeit besteht, durch die Gestaltung der Arbeitsorganisation solche ›Spitzenlasten‹ zu vermeiden.



## 2

## Flexibel arbeiten

## Neue Arbeitszeiten für eine andere Arbeitswelt

Glaubt man den Prognosen, werden in Zukunft immer weniger Menschen einen klassischen ›Normalarbeitstag‹ mit Arbeitszeiten zwischen sieben und siebzehn Uhr haben. Verantwortlich für diese fortschreitende Auflösung der starren Arbeitszeitstrukturen sind gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, die sich bereits seit Mitte der 1980er Jahre abzeichnen und deren Dynamik weiter zunimmt.

### Trend 1: Die Wirtschaft wird globaler und dynamischer

Die Globalisierung muss heute als Begründung für viele Dinge herhalten, für die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit vermutlich zu Recht. Denn durch die Globalisierung ist die Welt kleiner, der Markt enger und der Konkurrenzdruck größer geworden. Das Angebot von Waren und Dienstleistungen aller Art ist nicht nur umfangreicher und vergleichbarer geworden, dank moderner Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten kann der potenzielle Käufer auch schnell und unproblematisch darauf zugreifen. Wer heute bei einem Anbieter nicht klar kommt, ist schnell beim nächsten, der in der Regel nur einen Mausklick weit entfernt ist. Insofern relativieren sich die Begriffe ›Feierabend‹ und ›Dienstschluss‹ – irgendwo auf der Welt wird

eben immer gerade gearbeitet. Soll die eigene Kundschaft nicht dorthin abwandern, müssen Unternehmen sich auch hierzulande den höheren Anforderungen hinsichtlich Produkt- und Servicequalität, Schnelligkeit und Kundenorientierung stellen. Und das möglichst rund um die Uhr. Möglich wird ein solcher ausgedehnter Service durch flexible Arbeitszeiten. Dann kann die Betriebszeit ausgedehnt werden, ohne dass die Belegschaft einen Berg Überstunden vor sich herschieben muss.

### Trend 2: Die Bevölkerung wird älter und kleiner

Wir leben im Zeitalter des demographischen Wandels, d. h. die durchschnittliche Lebenserwartung der Bevölkerung steigt, während die Geburtenrate niedrig ist bzw. sinkt. In Zukunft ist deshalb u. a. mit einer schrumpfenden Gesamtbevölkerung und damit verbunden auch mit einer durchschnittlich älteren Erwerbsbevölkerung zu rechnen. Stellen die 50- bis 64-Jährigen derzeit mit 15,5 Millionen etwa 30% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, werden es mit 19,5 Millionen im Jahre 2020 fast 40% sein. Angesichts dieser Entwicklungen stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, die wirtschaftlichen Herausforderungen künftig mit durchschnittlich

### Was sind flexible Arbeitszeiten?

Viele führen den Begriff ›flexible Arbeitszeiten‹ im Munde, aber nicht alle verstehen dasselbe darunter. Wenn in dieser Broschüre von ›flexiblen Arbeitszeiten‹ die Rede ist, so sind darunter Arbeitszeitmodelle zu verstehen, die durch eine kontinuierliche Wahl von Seiten des Arbeitgebers, des Arbeitnehmers oder beider bezüglich des Umfangs und der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeit charakterisiert sind. Damit weichen flexible Arbeitszeiten nicht einfach vom Normalarbeitstag ab, was eben auch bei Schichtarbeit der Fall ist. Kennzeichnend für flexible Arbeitszeiten ist vielmehr, dass die Arbeitszeit ständig an den betrieblichen Bedarf und/oder an die Wünsche der Mitarbeiter angepasst werden kann. Ob diese ständige Anpassung dann tatsächlich vorgenommen wird, ist nach dieser Definition nicht von Bedeutung.

älteren Belegschaften zu bewältigen. Entsprechend sind sie gefordert, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Rentenalter zu erhalten, zu sichern und auszubauen. Dabei spielt die menschengerechte Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle. So ist Schichtarbeit mit seinen negativen gesundheitlichen Folgen als Ursache von Frühverrentung mitverantwortlich für die vergleichsweise niedrige Beschäftigungsquote Älterer. Soll diese in Zukunft steigen – und angesichts des schwindenden Nachwuchses sollte sie das – wird den Unternehmen nichts anderes übrig bleiben, als altersgerechte Arbeitszeitmodelle und altersgerechte Laufbahnplanungen anzubieten.

### Trend 3: Die Werte der Menschen sind im Wandel

Geld und gute Worte werden in Zukunft wohl nicht mehr reichen, fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu halten und neue zu rekrutieren. Bei der Konkurrenz um die besten Köpfe und geschicktesten Hände werden diejenigen Unternehmen die Nase vorn haben, die den Menschen attraktive Arbeitsbedingungen bieten können, die ihren Bedürfnissen und Wünschen entgegenkommen. Arbeit wird in dieser Hinsicht dann als attraktiv und ›lohnenswert‹ wahrgenommen, wenn sie mit dem übrigen Leben und den eigenen Werten kompatibel ist. Arbeitsplätze, die mit den eigenen Wertvorstellungen nicht deckungsgleich sind, die wegen endloser Überstunden keinen Raum für Familie, Freizeit, soziales und kulturelles Leben bieten, drohen künftig zu verwaissen. Insofern müssen Unternehmen Arbeitszeiten

anbieten, die dem gewachsenen Bedürfnis nach individueller Lebensgestaltung und größerer Zeitautonomie Rechnung tragen.

## Das können flexible Arbeitszeiten leisten

Die drei Makrotrends – Globalisierung, demographische Entwicklung, Wertewandel – werden für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit sorgen. Damit können sich für alle Beteiligten zahlreiche Vorteile verbinden, wenn bei der Gestaltung und Einführung der flexiblen Arbeitszeiten auch alle Interessen angemessen einfließen. Das ist heute leider nicht immer der Fall – oft orientiert sich die Flexibilisierung vorwiegend an den Bedürfnissen der Firmen, die Wünsche der Arbeitnehmer werden häufig zu wenig oder gar nicht berücksichtigt. Hier sollten die Betriebe im eigenen Interesse umdenken, denn nur zufriedene Mitarbeiter, die sich bei der Arbeit und darüber hinaus wohlfühlen, sind leistungsfähig, leistungsbereit und produktiv. Eine angemessene Beteiligung an der Arbeitszeitgestaltung ist dafür unabdingbare Voraussetzung. Ist die gegeben, kann die Flexibilisierung zahlreiche positive Effekte vor allem mit Blick auf Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität zeitigen.

**Mehr Arbeitsplatzsicherheit durch Flexibilisierung.** Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen können besser auf saisonale und konjunkturelle Auftragsschwankungen reagieren. Es kann dann mehr gearbeitet werden, wenn mehr Arbeit anfällt. Bei nachlassender Auftragslage kann die geleistete Mehrarbeit in Freizeit abgegolten werden. Solche ›atmenden Unternehmen‹ müssen bei mäßiger Auftragslage nicht sofort ›überzähligen‹ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kündigen, sondern können die gesamte Belegschaft kostenneutral über die Runden bringen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Erfahrungswissen geht den Betrieben anders als im Falle von Entlassungen nicht verloren, eingearbeitete Mitarbeiter stehen bei anziehender Auftragslage sofort wieder zur Verfügung. Zugleich sorgt das Wissen um eine relative Arbeitsplatzsicherheit bei den Beschäftigten für weniger Existenzangst und damit weniger Stress. Und das fördert Wohlbefinden und Produktivität.

# Drei Makrotrends – Globalisierung, demographische Entwicklung, Wertewandel – werden für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit sorgen.

**Mehr Wettbewerbsfähigkeit durch Flexibilisierung.** 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 – alles nicht zu unterschätzende Wettbewerbsvorteile auf dem herrschenden Käufermarkt.

**Höhere Arbeitsplatzattraktivität durch Flexibilisierung.** Gerade qualifizierte Fachkräfte legen heute großen Wert auf weit reichende Autonomie und große Handlungsspielräume bei der Arbeit. Richtig gestaltet können flexible Arbeitszeiten dazu einen Beitrag leisten, indem sie mehr Zeitsouveränität ermöglichen. Bei vielen Fachkräften stehen sie deshalb weit oben auf der Wunschliste. Insofern gelten Unternehmen, die auf die Arbeitszeitwünsche ihrer Mitarbeiter eingehen, als attraktive Arbeitgeber, was ihre Rekrutierungsmöglichkeiten am Markt verbessert. Zudem können solche mitarbeiterorientierten Unternehmen das gut eingearbeitete Personal besser binden, was angesichts des Fachkräftemangels in einigen Branchen bereits heute ein echter Wettbewerbsvorteil ist.

**Neue Weiterbildungschancen durch Flexibilisierung.** Derzeit wird Weiterbildung in Unternehmen in der Regel vom Arbeitgeber bezahlt und findet zudem in der Arbeitszeit statt. Die Folge ist, dass gerade in kleinen und mittleren Betrieben zu wenig

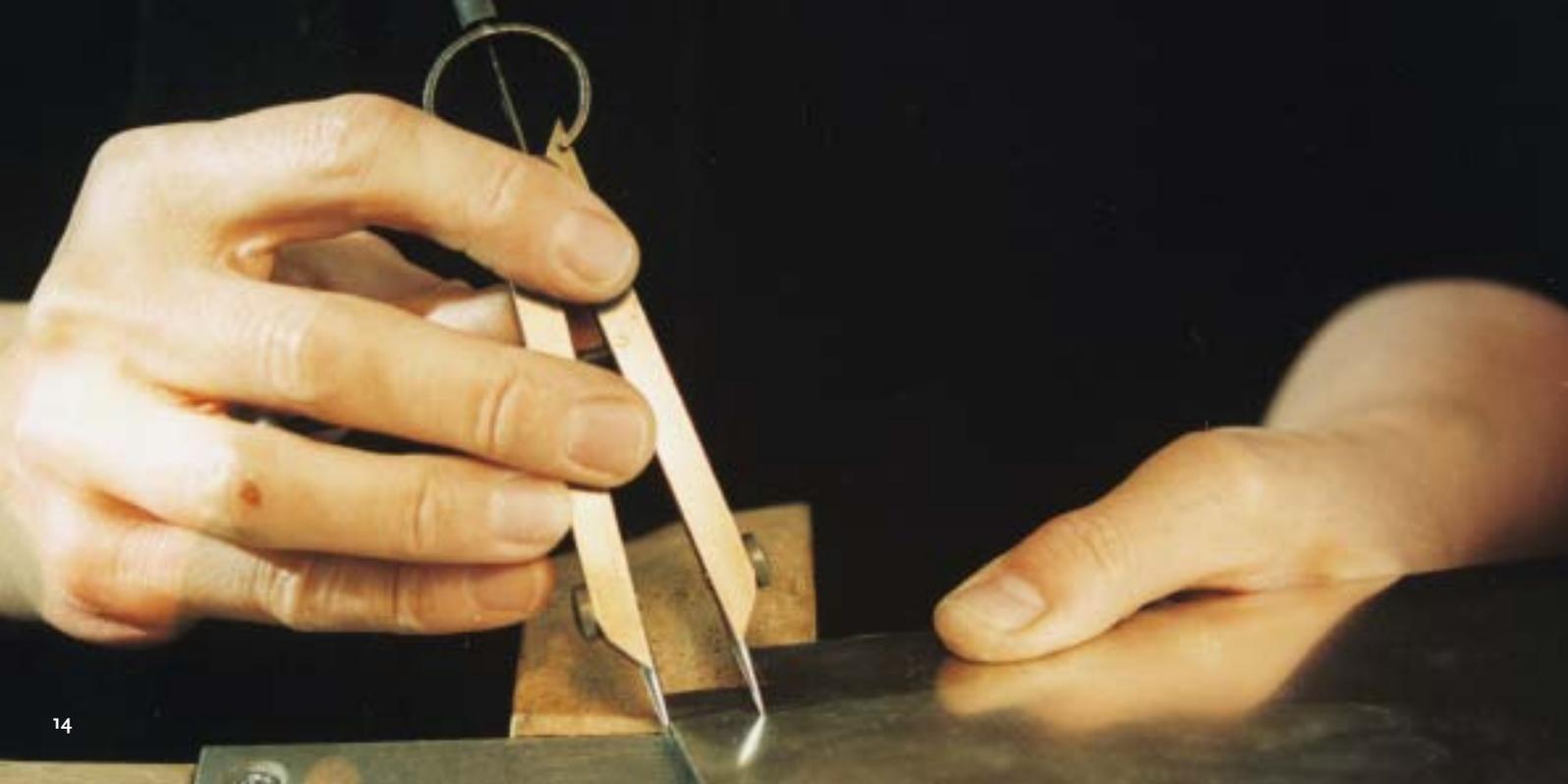
in Qualifizierungsmaßnahmen investiert wird – oft fehlen Zeit und Geld. Da, wo Qualifizierung nicht Bestandteil der Arbeit ist, kann ein Arbeitszeitkonto für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Möglichkeit sein, Weiterbildung in die betrieblichen Abläufe einzubeziehen. Das Stichwort lautet Lernzeitkonten, was soviel bedeutet wie: Bei guter Auftragslage wird gearbeitet, bei schlechter wird gelernt. In der Praxis setzt das ein Arbeitszeitkonto voraus, wobei bestehende Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten den Arbeitszeitausfall durch Weiterbildung mitfinanzieren. Unternehmen sind durch dieses zeitliche Engagement ihrer Beschäftigten oft eher bereit, Weiterbildung zu organisieren. Und die Beschäftigten können als ›Mitfinanziers‹ Ansprüche auf einen persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsplan anmelden, der ihnen auch künftig ein hohes Qualifikationsniveau und damit Beschäftigungsfähigkeit garantiert.

**Mehr Motivation durch Flexibilisierung.** Wer eigenverantwortlich bei der Dauer und Verteilung seiner Arbeitszeit mitbestimmen kann, arbeitet aller Erfahrung nach motivierter und damit auch produktiver. Voraussetzung dafür ist eine gute Vertrauensbasis im Unternehmen – schließlich tritt der Arbeitgeber entscheidende Rechte hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit an seine Mitarbeiter ab und überlässt ihnen wichtige Entscheidungen selbst.

# Flexible Arbeitszeiten können – bei richtiger Gestaltung – dazu beitragen, dass die Work-Life-Balance der Beschäftigten im Lot bleibt.

## **Mehr Lebensqualität durch Flexibilisierung.**

Psychisch und physisch gesund bleibt der Mensch nur, wenn er grundsätzlich mit seinem Leben zufrieden ist, wenn er den Eindruck hat, dass alle Lebensbereiche – Arbeit, Familie, Freizeit – in einem guten Verhältnis zueinander stehen. Ob die Work-Life-Balance ausgewogen ist, entscheidet sich nicht zuletzt an der Gestaltung der Arbeitszeit. Wer immer zu den sozial wertvollen Zeiten am Arbeitsplatz antreten muss, wer den Eindruck hat, dass sich alles der Arbeit unterordnen muss und andere Lebensbereiche und Interessen ständig zu kurz kommen, der wird auf Dauer unzufrieden, unglücklich, unproduktiv und letztendlich krank. Auch flexible Arbeitszeiten können – ihre richtige Gestaltung vorausgesetzt – dazu beitragen, dass die Work-Life-Balance im Lot bleibt. Wer über Zeitsouveränität verfügt, wer seine individuellen Interessen bei der Verteilung der Arbeitszeit einbringen kann, dessen Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität steigen.



## 3

## Heute so, morgen so ...

## Wie viel Flexibilität verträgt der Mensch?

Viele Unternehmen, die bereits flexible Arbeitszeiten eingeführt haben oder dies zu tun beabsichtigen, versprechen sich davon zahlreiche wirtschaftliche Vorteile. Ob sich diese wirklich einstellen, hängt nicht zuletzt davon ab, ob und wie sich flexible Arbeitszeiten auf Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten auswirken. Denn was nützen ökonomische Vorteile auf dem Papier, wenn in der Praxis die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Wohlbefinden und ihrer Gesundheit eingeschränkt werden, was sich letztendlich auch negativ auf Motivation und Leistungsfähigkeit auswirkt?

### Erkenntnisdefizite

Über die Arbeitszeit und ihre ergonomische – also menschengerechte – Gestaltung liegen zahlreiche gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse vor. Auf ihnen gründen nicht zuletzt die gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung. So weiß man heute beispielsweise, dass Effizienz und Sicherheit nach der siebten oder achten Arbeitsstunde deutlich abnehmen – entsprechend soll die tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. Aus der Schichtarbeitsforschung ist bekannt, dass Schichtarbeit, vor allem in Verbindung mit Nachtarbeit, beim Menschen auf Dauer gesundheitliche Beeinträchtigungen sowie

Störungen im psychosozialen und psychovegetativen Bereich hervorrufen. Deshalb muss Schichtarbeit laut Arbeitszeitgesetz nach den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet werden, um Beeinträchtigungen möglichst einzuschränken.

Im Bereich der Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten sind gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zum Einfluss von permanent wechselnden Arbeitszeiten – selbst- oder fremdbestimmt – auf die Gesundheit sowie das soziale Leben der Beschäftigten derzeit (noch) Mangelware. Zu diesem Zwischenergebnis kommt jedenfalls der von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Auftrag gegebene Forschungsbericht zum Thema »Flexible Arbeitszeiten«. Demnach, so die Autoren nach einer umfangreichen Analyse des vorhandenen Schrifttums, »scheinen Belastungs-Beanspruchungskonzepte sowie gesundheitliche Wirkungen flexibler Arbeitszeiten in der Literatur zu flexiblen Arbeitszeiten keine besondere Bedeutungen zu besitzen«. Belastbare Aussagen, welche die Effekte flexibler Arbeitszeiten auf Belastung und Beanspruchung oder Gesundheit und Wohlbefinden betreffen, können aufgrund der Literatur also nicht getroffen werden. Was also tun?

## Erste Erkenntnisse

Forschungsberichte referieren nicht nur das vorhandene Wissen, sondern dokumentieren auch die Ergebnisse eigener Forschungen. Die oben erwähnte Untersuchung ›Flexible Arbeitszeiten‹ ist u. a. den folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche Auswirkungen haben flexible Arbeitssysteme auf die Leistungsanforderungen sowie auf die Belastung und Beanspruchung der Arbeitnehmer unter solchen Arbeitszeitsystemen?
- Ergeben sich durch flexible Arbeitszeitsysteme gesundheitliche Beeinträchtigungen für die Beschäftigten?
- Welche Effekte auf die soziale (Des-)Integration können sich aus flexiblen Arbeitszeitmustern ergeben?
- Ergeben sich Unterschiede in den Effekten zwischen verschiedenen Formen flexibler Arbeitszeitmodelle?

Die Vermutung liegt nahe, dass zumindest einige flexible Arbeitsmodelle ähnliche negative Effekte auf Wohlbefinden, Gesundheit und soziales Leben haben wie Schichtarbeit – schließlich handelt es sich hier wie da um vom ›normalen‹ Leben abweichende Arbeitszeiten, die zudem oft noch der biologischen Leistungskurve, also der ›inneren Uhr‹, zuwiderlaufen. Darüber hinaus stellt sich auch die Frage nach einer Massierung von Arbeitszeit – freiwillig oder unfreiwillig – sowie nach den Folgen für die Beschäftigten, denn schließlich bedeutet die Massierung der Arbeitszeit auch die Massierung der Belastung. Zudem müssen die Effekte der Intensivierung der Arbeit im Rahmen von flexiblen Arbeitszeiten beachtet werden. Wer immer nur zu

den Stoßzeiten ›antreten‹ muss, wie das bei einigen Flexibilisierungsmodellen der Fall ist, leistet mehr, ohne dass dem ein erhöhter Freizeitausgleich gegenüberstünde, der zur Regeneration notwendig wäre.

Noch völlig ungeklärt sind die Folgen für Wohlbefinden und Gesundheit bei solchen flexiblen Arbeitszeitmodellen, die einen längeren Bezugszeitraum haben, also Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten. Vor allem Lebensarbeitszeitkonten erscheinen vor dem Hintergrund problematisch, dass viele Erwerbstätige bereits heute das gesetzliche Rentenalter nicht in Arbeit erreichen, sondern früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Vorschläge, im Rahmen einer Flexibilisierung der Arbeitszeit in jüngeren Jahren länger zu arbeiten, um dafür im Alter kürzer zu treten, können insofern als Beanspruchungskumulation gewertet werden – und erscheinen nur auf den ersten Blick sinnvoll. Wer kritischer hinschaut, kann auch zu der Meinung gelangen, dass mit diesem Modell die Arbeitskraft in den jüngeren, leistungsfähigeren Jahren besser verwertet werden soll, um sie dann nach vorhersehbaren arbeitsbedingtem Verschleiß weniger oder auch gar nicht mehr zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund sind auch Erkenntnisse aus Finnland interessant. Hier haben Untersuchungen ergeben, dass nicht das Alter selbst zwangsläufig zu einem Abbau der Leistungsfähigkeit führt, sondern das langjährige Verbleiben auf schlecht gestalteten Arbeitsplätzen mitverantwortlich ist. Modelle wie das der Lebensarbeitszeit können insofern dazu führen, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit noch schneller verschlissen werden. Denn zum einen wird hier pro Tag oder Woche

länger gearbeitet, d. h. Belastung und Beanspruchung steigen. Zum anderen können sie die Motivation der Unternehmen senken, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auch über einen langen Zeitraum nicht gefährdet sind.

Der oben erwähnte Forschungsbericht hat die gestellten Fragen nicht alle beantwortet, dazu sind weitere Untersuchungen notwendig. Aber er kommt zu dem Ergebnis, dass flexible Arbeitszeitmodelle keinesfalls immer zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten führen müssen. Im Gegenteil wurden im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung Beeinträchtigungen bei flexibel arbeitenden Beschäftigten festgestellt, die denen von Schichtarbeitern ähnlich sind, also Schlafstörungen, Verdauungsprobleme, soziale Desynchronisation etc. Insofern sind die in der Literatur häufig anzutreffenden Beschreibungen der positiven Effekte von flexiblen Arbeitszeiten auf Work-Life-Balance, Motivation und auch auf Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten vor allem der Tatsache geschuldet, dass hier oft von Teilzeitmodellen die Rede ist. Untersuchungen darüber, wie sich flexible Arbeitszeiten im Vergleich mit starren Arbeitszeiten bei identischen Bedingungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken, fehlen derzeit noch. Diese Lücke gilt es in nächster Zeit im Interesse von Sicherheit und Gesundheit für die Beschäftigten zu schließen.

Das bedeutet nicht, dass sich flexible Arbeitszeiten generell negativ für die Beschäftigten auswirken müssen, entscheidend ist vielmehr deren sozialverträgliche und ergonomische Gestaltung.

So sind mitarbeiterorientierte Modelle, bei denen die Beschäftigten großen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit nehmen können, positiver zu bewerten als solche, bei denen die Interessen der Unternehmen im Vordergrund stehen. Dieses Ergebnis des oben erwähnten Forschungsprojekts ist keine wirkliche Überraschung, wird aber in der Praxis viel zu wenig beachtet. Viele Fehler werden bereits bei der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen gemacht. Wie sich das vermeiden lässt, dazu finden sich im Folgenden einige Tipps!

## Arbeitszeitgestaltung und Work-Life-Balance

Unter Work-Life-Balance (WLB) wird die Möglichkeit der Vereinbarkeit bzw. Verzahnung von Arbeitsleben und Privatleben verstanden. Inwieweit dies Beschäftigten gelingen kann, hängt nicht zuletzt von der Arbeitszeitgestaltung ab, also von der Dauer, Lage und Planbarkeit bzw. Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit. Flexiblen Arbeitszeitmodellen wird gemeinhin unterstellt, dass sie zu einer Verbesserung der WLB beitragen. Untersuchungen belegen, dass dies der Fall sein kann, mehr Flexibilität aber keinesfalls geradewegs zu einer Verbesserung der WLB führen muss – im Gegenteil. Ob und in welchem Grad die Flexibilisierung der Arbeitszeit zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben führt, hängt vielmehr entscheidend davon ab, welche Mitgestaltungsmöglichkeiten die Beschäftigten haben, ob z. B. nur die Beschäftigten flexibel auf die Forderungen des Unternehmens reagieren müssen oder ob umgekehrt auch die Unternehmen flexibel mit den Wünschen ihrer Beschäftigten umgehen.

## Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle

Wer Veränderungen im Unternehmen plant, muss die Menschen mitnehmen, die von den Veränderungen betroffen sind. Das geht am besten, wenn man sie beteiligt, nach ihren Wünschen und Vorstellungen fragt, und gemeinsam mit ihnen nach einem passgenauen Arbeitszeitmodell sucht, das möglichst viele der erwünschten Parameter umsetzt. Alles, was von oben einfach übergestülpt wird ohne Rücksicht auf die unterschiedlichen Interessen, ist zum Scheitern verurteilt und wird die angestrebten Ziele nicht erreichen. Wie hingegen eine erfolgreiche Entwicklung und Einführung erfolgen kann, zeigt das folgende Modell.

### Phase 1: Ein Anfang wird gemacht!

In einem ersten Gespräch zwischen Betriebsleitung, Betriebsrat, betroffenen Mitarbeitern und vielleicht einem externen Arbeitszeitberater steht das aktuelle Arbeitszeitmodell auf dem Prüfstand. Was leistet dieses, was nicht – und vor allem: Was sollte es eigentlich leisten – auch mit Blick auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit? Aus dem Vergleich der aktuellen Situation mit der Wunschliste wird schnell klar, ob sich die angepeilten Ziele innerhalb des bestehenden oder nur mittels eines neuen Modells erreichen lassen.

### Phase 2: Gut geplant ist schon halb umgesetzt!

Ist ein neues Arbeitszeitmodell notwendig, wird eine Planungsgruppe installiert. Inhaltliche und organisatorische Fragen müssen geklärt werden. Wer gehört zur Planungsgruppe? Welche Einflussmöglichkeiten soll diese Gruppe haben? Am Ende dieses Arbeitsschritts sollte ein Zeitrahmen für die geplanten Veränderungen stehen, der Anfang und Ende von Entwicklungs-, Test-, Umsetzungs- und Evaluationsphase klar definiert.

### Phase 3: Das Unternehmen macht sich schlau!

Wer wählen soll, muss wissen, was zur Auswahl steht. Häufig sind sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer nicht ausreichend über mögliche Alternativen zum bestehenden Arbeitszeitmodell informiert. Informationsveranstaltungen, auch mit externen Beratern, Vorträge, Broschüren, Info-Blätter können hier helfen, alles Wissenswerte an den Mann und an die Frau zu bringen. Und das ist gar nicht wenig! Abgearbeitet werden sollten auf jeden Fall die folgenden Themen:

- Der rechtliche Rahmen. Was steht im Arbeitszeitgesetz und welche Möglichkeiten der Flexibilisierung bietet es? Gelten für das Unternehmen Tarifverträge und/oder Betriebsvereinbarungen?
- Die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen. Wie lässt sich Arbeitszeit möglichst sozial- und gesundheitsverträglich gestalten? Was ist zu beachten und was sollte auf jeden Fall vermieden werden?
- Die verschiedenen Arbeitszeitmodelle. Welche Arbeitszeitmodelle gibt es grundsätzlich? Welche Möglichkeiten bieten diese und welche Auswirkungen haben sie? Wie regeln das die Anderen (Best-Practice-Beispiele)?

### Phase 4: Das Ziel wird ins Auge gefasst!

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse geht's dann zur Sache. Die gesundheitlichen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das neue Arbeitszeitmodell werden festgelegt, die Ziele definiert. Dabei gilt es verschiedene Parameter zu berücksichtigen, wie z. B. die Wünsche der Beschäftigten, notwendige Qualifizierungsmaßnahmen, gesetzliche/tarifliche/betriebliche Regelungen, Kundenwünsche an das Unternehmen hinsichtlich Service und Qualität u. a. Am Ende dieser Phase sollte ein Kriterien- und Anforderungskatalog für die Gestaltung des neuen Arbeitszeitmodells stehen.

**Phase 5: Wer sucht, der findet!**

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 mehrere Modellalternativen. Stehen die Modelle fest, werden sie mit den Unternehmenszielen und der Soll-Situation abgeglichen. Was ist brauchbar, was nicht? Jene Arbeitszeitmodelle, die diese Auswahl überstehen, werden der Belegschaft vorgestellt, diskutiert und gegebenenfalls »nachjustiert« – schließlich soll die Belegschaft das Modell bzw. die Modelle ja mittragen. Am Ende dieser Phase soll eine möglichst geringe Zahl von Modellalternativen stehen, die im nächsten Schritt in die Testphase gehen.

**Phase 6: Probieren geht über studieren!**

Das neue Arbeitszeitmodell wird eingeführt. Es ist durchaus sinnvoll, das Modell bzw. die Modelle zunächst in einigen Abteilungen oder auch als zeitlich befristete Maßnahme einzuführen. In diesem definierten Zeitraum muss sich das Modell/die Modelle im betrieblichen Alltag bewähren. Parallel und Prozess begleitend sollten Gespräche stattfinden und Erfahrungen ausgetauscht sowie erste Rückmelde- und Problemanalysen durchgeführt werden. Wichtig ist, dass in dieser Testphase keine Veränderungen am Modell vorgenommen werden; das würde die Evaluation verfälschen und die Belegschaft verunsichern. Stattdessen sollten die Ergebnisse gesammelt und die Testphase sorgfältig dokumentiert werden.

**Phase 7: Erfahrungen sammeln, Führungskräfte qualifizieren!**

Die Testphase sollte genutzt werden, um parallel Lösungen für bereits offensichtliche Defizite des Arbeitszeitmodells zu erarbeiten – schließlich kommen bereits die ersten Erfahrungsberichte, auf die schon jetzt reagiert werden kann. Flankierend dazu können

Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere für die Führungskräfte anlaufen. Je nach Arbeitszeitmodell kommen auf die nämlich neue organisatorische und administrative Aufgaben zu. Bewältigen können sie die nur, wenn sie gut darauf vorbereitet werden!

**Phase 8: Die Spannung steigt!**

Hat sich der Aufwand gelohnt? Sind die Ziele erreicht worden? Wurden die Erwartungen erfüllt? Das zu klären, ist Aufgabe der Evaluationsphase. Dabei laufen alle Rückmeldungen hinsichtlich Auswirkungen, Problemen und Erfahrungen bei der Arbeitsgruppe zusammen. Hilfreich sind dabei Fragebögen zur Einschätzung durch die Mitarbeiter sowie Workshops, die das Für und Wider des neuen Arbeitszeitmodells offen diskutieren. Am Ende dieser Phase sollte klar sein, ob das neue Arbeitszeitmodell in Frage kommt.

**Phase 9: Der Tag der Wahrheit!**

In dieser Phase steht die endgültige Entscheidung für oder gegen das Modell an. Bleibt man beim alten Modell? Oder hat sich das neue so gut bewährt, dass es übernommen werden kann? Vielleicht muss das neue Modell auch in einigen Punkten modifiziert werden? In diesem Fall gehen die Teilnehmer noch nicht »über Los«, sondern fangen mit dem modifizierten Modell wieder bei Punkt 6 »Testphase« an...

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich kürzere Arbeitszeiten eher positiv auf die WLB auswirken als lange – schließlich hat der Tag nur 24 Stunden, und Zeit, die mit Arbeit verbracht wird, steht für andere Aktivitäten nicht mehr zur Verfügung. Insofern können solche flexiblen Arbeitszeitmodelle, die auf einer Teilzeitvariante basieren, durchaus zu einer Verbesserung der WLB beitragen. Wohlgedenkt: Können – nicht müssen! Auch hier spielen selbstverständlich die Lage und vor allem die Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit eine große Rolle bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem. So wirken sich z. B. auch kürzere Arbeitseinsätze an den sozial wertvollen Zeiten am Abend oder an den Wochenenden bei den meisten Beschäftigten überwiegend negativ aus, da sie mit dem ›normalen‹ sozialen Rhythmus kollidieren. Ebenso wird die Freizeit dann entwertet, wenn sie wenig planbar ist und immer von einem plötzlichen Arbeitseinsatz bedroht ist, wie das z. B. bei der Rufbereitschaft der Fall sein kann. Hier gilt es Vereinbarungen zu treffen, die auch solche Arbeitszeiten sozial verträglich(er) gestalten. Mit Reibungsverlusten hinsichtlich der WLB ist im Regelfall auch die so genannte kapazitätsorientierte Arbeitszeit (KAPOVAZ) verbunden – auch ›Arbeit auf Abruf‹ genannt – obgleich die Arbeitszeiten hier oft eher kurz sind. Allerdings ist der Arbeitseinsatz sehr unregelmäßig und oft nicht vorhersehbar, da die im Teilzeitbefristungsgesetz § 12, Abs. 2 vorgeschriebene Ankündigungsfrist von vier Tagen in der Praxis nicht immer beachtet wird. Bei diesem und auch bei anderen Modellen fehlt es den Beschäftigten oft an Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, wodurch die Möglichkeiten der Einteilung des eigenen Zeitbudgets im Vergleich zu ›starrten‹ Arbeitszeitmodellen eher eingeschränkt als ausgeweitet werden. Insofern sind flexible Arbeitszeiten keineswegs immer im Interesse der Beschäftigten, die Vereinbarkeit von Familie/ Privatleben und Beruf kann im Gegenteil sogar erschwert werden.

Ob sich ein flexibles Arbeitszeitmodell positiv auf die WLB auswirkt, hängt deshalb entscheidend davon ab, inwieweit die Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit mitbestimmen können und entsprechend mehr Zeitsouveränität erhalten. So wirken sich schon einfache Gleitzeitmodelle im Regelfall günstig auf die WLB aus, da z. B. der morgendlichen Rushhour ausgewichen werden kann oder – falls vorhanden – der Nachwuchs relativ stressfrei zur Schule oder zum Kindergarten gebracht werden kann. Auch können ›Langschläfer‹ besser ihren Einstieg in den Tag finden und die Arbeitszeit besser ihrer individuellen Leistungsfähigkeit anpassen.

Chancen auf eine Verbesserung der WLB bieten auch solche Modelle, bei denen die Beschäftigten die Lage ihrer vertraglich festgelegten Arbeitszeit in einem definierten Rahmen auswählen können. Bei dieser so genannten Wahlarbeitszeit werden häufig am Ende eines Jahres auf Basis eines Personalbedarfsplans Arbeitszeitblöcke für das folgende Jahr gebildet, aus denen die Beschäftigten ihre individuellen Arbeitszeiten aussuchen können. Grenzen setzt dieses Modell dadurch, dass alle Blöcke gewählt werden müssen, d. h. nicht alle Beschäftigten können zu den selben Zeiten antreten. Insofern entscheidet die Unterschiedlichkeit der Arbeitszeitwünsche innerhalb der Belegschaft mit darüber, ob die individuellen Wünsche realisiert werden können. Wenn dies gut gelingt, wirkt sich das positiv auf die WLB aus, da die Arbeitszeit in diesem Fall gut mit den übrigen sozialen Anforderungen verzahnt werden kann.

Theoretisch gute Chancen zur Verbesserung der WLB haben Beschäftigte, die in Vertrauensarbeitszeit arbeiten. Da in diesem Modell nicht die Arbeitszeit, sondern das verabredete Arbeitsergebnis das Maß aller Dinge ist, können hier große Zeit- und Handlungsspielräume entstehen, die eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglichen. Allerdings gilt auch hier:

# Die Work-Life-Balance ist der Maßstab für die Bewertung flexibler Arbeitszeitmodelle.

Voraussetzung dafür sind entsprechend gestaltete Rahmenbedingungen! Wie die aussehen können, wird weiter unten beschrieben. Fehlen diese, droht gerade bei diesem Arbeitszeitmodell die Gefahr der entgrenzten Arbeit, weil Arbeit und Freizeit nicht mehr klar getrennt sind. Und dann gerät wegen überlanger Arbeitszeiten das Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie, Partnerschaft und Privatleben garantiert aus der Balance.

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, z. B. die Vertrauensarbeitszeit. Aber auch hier ist deren gute Gestaltung unabdingbar, sollen die diesem Modell innewohnenden Potenziale im Sinne von mehr Lebensqualität genutzt werden. Wie Unternehmen das gemeinsam mit ihren Beschäftigten umsetzen können, dazu finden sich im nächsten Teil dieser Broschüre Gestaltungshinweise für einige Arbeitszeitmodelle.



# 4

## Wer die Wahl hat ...

### Arbeitszeitmodelle im Überblick

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist der entscheidende Faktor, um die betrieblichen Interessen sowohl mit den Wünschen der Mitarbeiter als auch mit den Bedürfnissen der Kunden in Einklang zu bringen. Was für den einzelnen Betrieb optimal ist, kann nur vor Ort in den Betrieben ausgelotet werden – es gibt kein passendes Arbeitszeitmodell für alle Gelegenheiten und alle Betriebe. Was es allerdings gibt, sind zahlreiche Arbeitszeitmodelle, die bereits in der Praxis eingesetzt werden. Sie zeigen auch, was innerhalb des gesetzlichen Rahmens zur Arbeitszeitgestaltung möglich ist. Und das ist entgegen der landläufigen Meinung keineswegs wenig.

Grundsätzlich geht es bei der Flexibilisierung um drei Aspekte: Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit.

- **Dauer der Arbeitszeit:** Sie ist im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen im jeweiligen Tarifvertrag vereinbart. Selbstverständlich müssen nicht alle Beschäftigten eines Betriebes gleich lange Arbeitszeiten haben, hier sind individuelle Vereinbarungen möglich und auch üblich. Modelle, bei denen die Arbeitszeitdauer flexibel gehandhabt werden kann, sind z. B. Teilzeit und Alters-  
teilzeit.

- **Lage der Arbeitszeit:** Sie bezieht sich auf den jeweiligen Beginn und das 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. Möglich ist sowohl eine gleichmäßige als auch ungleichmäßige Verteilung über die Wochentage, Monate und Jahre, so dass letztendlich die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit erreicht wird.

### Soll und Haben – Arbeitszeitkonten

Kein flexibles Arbeitszeitmodell kommt ohne Arbeitszeitkonto aus. Seit in den 1960er Jahren die ersten Gleitzeitmodelle eingeführt wurden, hat sich dieses Instrument der Arbeitszeitgestaltung stetig weiter entwickelt, so dass heute eine große Palette erprobter Modelle von Arbeitszeitkonten zur Verfügung steht. Arbeitszeitkonten schaffen 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 persönliches Zeitkonto für jeden Beschäftigten, auf

### Arbeitszeitkonten: Das sollte geregelt sein!

Nach Ansicht des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung sollten bei der Einrichtung von Arbeitszeitkonten folgende Punkte beachtet werden:

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

### Damit das Arbeitzeitguthaben nicht Pleite geht...

Ohne Sicherheiten kein Kredit! Diesen Grundsatz des Bankgewerbes sollten auch Arbeitnehmer und Arbeitgeber beherzigen, die ein Langzeitkonto vereinbaren. Denn ein solches Konto ist nichts anderes als ein Kredit, den die Beschäftigten ›ihrem‹ Betrieb gewähren. Und der kann bei Arbeitszeitkonten mit langen Laufzeiten oder bei Altersteilzeitvereinbarungen im Blockmodell recht hoch ausfallen. Ohne entsprechende Vorkehrungen wird daraus im Falle der Insolvenz des Unternehmens schnell ein fauler Kredit – die Vorleistungen des Arbeitnehmers gehen ersatzlos 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 sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen von 1998 (letzte Fassung 2003) von den Vertragsparteien Vorkehrungen zur Absicherung des Wertguthabens. Mittlerweile unterbreiten zahlreiche Finanzinstitute, Versicherungen und private Dienstleister Möglichkeiten zum Insolvenzschutz an. Die Angebote reichen von Anlagen des Wertguthabens in risikoarme Fonds bis hin zu Bürgschaftsmodellen, bei denen eine Versicherung oder Bank eine Bürgschaft zugunsten der Beschäftigten übernimmt. Weiterführendes zu diesem Thema finden Sie im Kapitel Links und Literatur.

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 festgelegten Zeitraum ausgeglichen werden müssen. Entsprechend lassen sich mit Hilfe von Arbeitszeitkonten die täglichen, wöchentlichen, monatlichen und selbst jährlichen Arbeitszeiten erheblich variieren, was sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber mit Vorteilen verbunden sein kann.

Grundsätzlich wird dabei zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten unterschieden, d. h. zwischen solchen Modellen, deren Bezugsrahmen kürzer bzw. länger als ein Jahr ist.

Langzeitkonten dienen in der Regel dazu, geleistete Mehrarbeit anzusparen, die dann später von den Arbeitnehmern en bloc »ausgegeben« werden kann, z. B. in Form von Sabbaticals, also längeren Auszeiten vom Berufsleben, einer früheren Verabschiedung in den Ruhestand oder auch für Lernzeiten. Bei solchen Langzeitkonten ist vor allem die Absicherung der zum Teil beträchtlichen Stundenguthaben zu beachten (siehe Kästchen). In der modernen Arbeitswelt spielen allerdings die Kurzzeitkonten die größere Rolle. Damit dabei keine Probleme und Interessenskollisionen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entstehen, sollten einige Vereinbarungen im Vorfeld getroffen werden (siehe Kästchen).

Bewährt hat sich in der betrieblichen Praxis das Ampelkontomodell, das eine Erweiterung des einfachen Arbeitszeitkontenmodells darstellt. Es handelt sich dabei um ein im Vorfeld definiertes Regelungsmodell für den Fall, dass das Arbeitszeitkonto aus dem Lot gerät, der Ausgleich des Kontos nach oben

oder unten im vorgesehenen Ausgleichszeitraum mithin nicht mehr möglich ist. Wann das »Maß voll ist« – so oder so – wird ebenso im Vorfeld vereinbart wie die für diesen Fall zu treffenden Maßnahmen. Die drei Phasen können z. B. wie folgt definiert werden:

**Grünphase** (z. B.  $\pm 25$  Stunden): Keine Probleme, die Beschäftigten kontrollieren ihre Arbeitszeit und deren Verteilung selbst.

**Gelbphase** (z. B.  $\pm 26-45$  Stunden): Ein klärendes Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten steht an, wobei Maßnahmen vereinbart werden, damit demnächst wieder alles im grünen Bereich ist.

**Rotphase** (z. B.  $\pm 46-70$  Stunden): Der Vorgesetzte sorgt dafür, dass das Arbeitszeitkonto des Beschäftigten wieder auf Gelb bzw. grün schaltet.

## Die Arbeitszeitmodelle im Überblick

Selbstverständlich spielen die Motive und Interessen die größte Rolle bei der Einführung eines neuen und flexiblen Arbeitszeitmodells. Was soll erreicht werden? Mehr Kundenservice? Eine Ausweitung der Betriebszeiten? Weniger Kosten? Zufriedenere und weniger gestresste Mitarbeiter? Oder alles gleichzeitig? Welches Modell ist geeignet, wenn schon nicht alle, so doch möglichst viele der formulierten Ziele zu erreichen?

Die folgende Übersicht stellt mögliche Arbeitszeitmodelle kurz vor, umreißt die Vor- und Nachteile des jeweiligen Modells unter verschiedenen Gesichtspunkten, weist auf rechtliche Aspekte hin, benennt die Voraussetzungen, präsentiert gute Lösungsbeispiele und gibt vor allem Hinweise zu einer ergonomischen und sozialverträglichen Gestaltung des jeweiligen Modells.

# Modell 1

## Teilzeit

### Das bedeutet Teilzeit

Unter Teilzeitarbeit wird jedes Arbeitsverhältnis verstanden, dessen Arbeitszeit geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit. Praktisch sind damit Beschäftigungsverhältnisse zwischen 10–15 Stunden pro Woche, die »klassische« Halbtagsstelle, aber auch vollzeitähnliche Arbeitsverhältnisse von mehr als 30 Wochenstunden gemeint. Teilzeit hat eher ein negatives Image, meistens wird damit immer noch Frauenarbeit, niedrige Qualifikation und schlechte Bezahlung verbunden. Übersehen werden dabei die Möglichkeiten, die Teilzeitmodelle sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen bieten. So kann z. B. auf Grundlage einer vereinbarten Jahresarbeitszeit ebenso eine gleich bleibende Anzahl von Wochenstunden gearbeitet wie auch eine sehr ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr gewählt werden. Teilzeit ist insofern der Oberbegriff und Voraussetzung für zahlreiche Arbeitszeitmodelle, die auf tägliche, wöchentliche und jährliche Arbeitszeitverkürzungen basieren, wie z. B. Job-Sharing, Wahlarbeitszeit, flexible Jahres- und Lebensarbeitszeit, Altersteilzeit etc., von denen einige im Folgenden vorgestellt werden. Teilzeitarbeit wird von Politik, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden positiv bewertet. Sie nimmt derzeit deutlich zu, »teilzeitfreundliche«

Branchen sind Handel, Banken, Versicherungen, das Gastgewerbe, das Gesundheitswesen und überdurchschnittlich der Öffentliche Dienst.

### Das sind die Voraussetzungen

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

### Vor- und Nachteile von Teilzeit für die Unternehmen

Unternehmen, die Teilzeit anbieten, genießen viele Vorteile. So können Stoßzeiten durch die höhere Flexibilität besser aufgefangen werden bei gleichzeitiger Vermeidung von Überstunden. Betriebs- und Servicezeiten können mit Fach- statt Aushilfskräften ausgedehnt werden, was Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Zudem sind Teilzeitbeschäftigte mit kürzeren Tagesarbeitszeiten motivierter und produktiver bei erfahrungsgemäß niedrigeren Fehlzeiten. Diesen Vorteilen stehen natürlich auch Nachteile gegenüber. So erhöht sich mit den Teilzeitstellen der Aufwand für die Planung des Personaleinsatzes. Auch der Aufwand und die Kosten für die Verwaltung sind geringfügig höher als bei Betrieben, die ausschließlich Vollzeitstellen anbieten. Des Weiteren finden mehr Übergaben statt, die das Risiko von Fehlern und Reibungsverlusten bergen. Zudem steigen die Kosten für Einarbeitung, Lohnnebenkosten und Weiterbildung. Die notwendige Verbesserung der Kommunikation

und des Informationsmanagements hingegen ist zwiespältig zu bewerten – zwar wächst der Bedarf und Aufwand an Kommunikation, was sich aber durchaus vorteilhaft auf das Betriebsklima auswirken kann.

## Alles was Recht ist

Selbstverständlich sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes auch für Teilzeitarbeit bindend. Zu beachten ist darüber hinaus das Teilzeit- und Befristungsgesetz von 2001, das neben dem grundsätzlichen Anspruch der Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit auch die Eckpunkte der Ausgestaltung des Teilzeitarbeitsverhältnisses fixiert. Das Gesetz hat die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Teilzeitbeschäftigung nicht mehr nur in Ausnahmefällen möglich ist, sondern künftig auch in qualifizierten Berufen und für Führungskräfte selbstverständlich werden kann. Jeder, der länger als sechs Monate in einem Betrieb mit mehr als 15 Arbeitnehmern beschäftigt ist, kann die Verringerung seiner vertraglichen Arbeitszeit verlangen. Diesen Wunsch muss der Arbeitgeber erfüllen, wenn nicht betriebliche Gründe dagegen sprechen (Kosten, Beeinträchtigung der Sicherheit und der Organisation des Betriebs, keine Ersatzkraft). 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, oftmals regeln Manteltarifverträge in einem gesonderten Abschnitt auch vorübergehende Teilzeitarbeit für bestimmte Arbeitnehmergruppen.

## Gutes aus der Praxis

Dass Teilzeitarbeit nicht nur als ›reine Frauensache‹ bzw. bei niedrig qualifizierten Tätigkeiten eine Alternative ist, zeigt der niedersächsische Gebäckhersteller Bahlsen. 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 bei Bahlsen: Auch Führungskräften ist Teilzeitarbeit nicht nur rechtlich, sondern auch praktisch möglich, was heute noch überwiegend eine Ausnahme darstellt. So können Führungskräfte bei Bahlsen ihre Arbeitszeit verringern und dadurch für sich die Drei- oder Viertageswoche realisieren oder Vollzeit arbeiten und einen längeren Jahresurlaub genießen. Als Pionier bei der Förderung von Teilzeitarbeit hat Bahlsen langjährige Erfahrungen sammeln können.

Das Fazit: Teilzeitmodelle lohnen sich für die Beschäftigten und das Unternehmen.

## Modell 2

# Job-Sharing

### Das bedeutet Job-Sharing

Es handelt sich dabei um eine Form von Teilzeitarbeit, bei der sich zwei oder mehr Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz und die Arbeitszeit teilen. Dabei muss es sich nicht unbedingt um einen Vollzeit-arbeitsplatz mit 38 Stunden handeln, denkbar sind auch Modelle, bei denen zwei (oder mehr) Beschäftigte eine Funktion ausfüllen, die z. B. 60 Stunden in der Woche erfordert. Die Einteilung der Aufgaben und Arbeitszeit regeln die Job-Sharer unter sich, wobei sowohl ein Halbtagesrhythmus als auch wechselnde Wochen- und Monatsrhythmen möglich sind – innerhalb des gesetzlichen Arbeitszeitrahmens können die Beteiligten alles miteinander vereinbaren, worauf sie sich einigen können. Funktioniert das allerdings nicht, ist's vorbei mit der großen Freiheit – dann kann der Vorgesetzte die Arbeitszeiteinteilung festlegen. Job-Sharing eröffnet Teilzeitbeschäftigten die Möglichkeit, auch anspruchsvolle Vollzeitprojekte anteilig zu übernehmen und im Tandem bzw. Team verantwortlich zu leiten. Insofern ist Job-Sharing ein Teilzeitarbeitsmodell, das sich besonders gut für das mittlere Management eignet.

### Das sind die Voraussetzungen

Dieses Modell erfordert in der Regel die Einrichtung von Arbeitszeitkonten. Nur bei einer strikten Aufteilung der Arbeitszeit sowie starren Arbeitszeiten – was der Idee dieses Modells zuwiderlaufen würde – sind diese nicht notwendig. Selbstverständlich müssen die ›Arbeitsplatzteiler‹ eine vergleichbare bzw. gleiche oder aber sich im Hinblick auf die Anforderungen ergänzende Qualifikation haben. Die wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren dieser Teilzeitvariante ist allerdings eine ›gute Chemie‹ zwischen den Partnern – seien es zwei oder mehr. Nur dann können die Flexibilisierungspotenziale und möglichen Freiheitsgrade voll zum Tragen kommen. Auch sollten die Job-Sharer koordinationsfähig, verantwortungsbewusst und fair sein – schließlich gilt es, nicht immer nur den eigenen Vorteil zu suchen sowie die eigene Arbeitszeit und Arbeitsleistung zu erfüllen und auch selbst zu kontrollieren.

### Vorteile und Nachteile von Job-Sharing für die Unternehmen

Unternehmen, die das Job-Sharing-Modell anbieten, haben gute Chancen, solche qualifizierten Fachkräfte zu rekrutieren, die aus unterschiedlichen Motiven nicht Vollzeit arbeiten wollen oder können, aber dennoch eine interessante und anspruchsvolle Tätigkeit wünschen. Gerade mit Blick auf den demographischen Wandel und den daraus resultierenden künftigen Fachkräftemangel ist dieses Modell besonders geeignet, um qualifiziertes Personal langfristig an das Unternehmen zu binden: Kindererziehungszeiten, Pflege von Angehörigen und andere familiäre Aufgaben, die sonst gerade bei

Führungskräften oft zum beruflichen Ausführen, können besser berücksichtigt werden, das Erfahrungswissen des Mitarbeiters bleibt dem Unternehmen erhalten. Zudem besteht unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, dass im Falle der Abwesenheit des einen Job-Sharer der andere kurzfristig einspringt und Projekte zu Ende geführt werden können. Die Nachteile hingegen sind überschaubar: Die Personalabteilung ist stärker gefordert, da sie statt einen zwei oder mehrere geeignete Mitarbeiter auswählen muss, die zudem noch »gut miteinander können« sollten. Die anfangs entstehenden Verlustzeiten durch zusätzliche Übergaben minimieren sich, je länger das Tandem bzw. Team zusammenarbeitet. Auch die Kosten für den erhöhten Verwaltungsaufwand halten sich in Grenzen und werden durch eine bewusster gestaltete Arbeitsorganisation, höhere Motivation und Produktivität mehr als ausgeglichen.

### Alles was Recht ist

Selbstverständlich können die Job-Sharer ihre Absprachen hinsichtlich der Arbeitszeitdauer nur im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes treffen. Auch die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes sind natürlich beim Job-Sharing verbindlich. Darüber hinaus verbietet der Gesetzgeber die vertragliche Verpflichtung der gegenseitigen Vertretung bei außerplanmäßigen Ausfallzeiten, diese muss im Einzelfall abgestimmt werden. Aber keine Regel ohne Ausnahme: Weist der Arbeitgeber betriebliche Gründe nach, die eine Vertretung zwingend notwendig machen, kann er den Arbeitseinsatz anordnen. Selbstverständlich muss die Mehrarbeit gesondert vergütet werden. Verlässt einer der

beiden Job-Sharer das Unternehmen, darf dem »Übriggebliebenen« nicht gekündigt werden; vielmehr muss die freie Teilzeitstelle neu besetzt werden. Ist das nicht möglich, muss dem »Ex-Job-Sharer« eine andere Teil- oder Vollzeitstelle angeboten werden.

### Gutes aus der Praxis

Die Ansicht, dass halbe Stellen etwas für halbe Portionen sind, teilt die Condat AG nicht – hier werden Teilzeit und Job-Sharing auch in Führungspositionen praktiziert. Zwar ist es auch für das Berliner Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche nicht ganz einfach, Führungspositionen zu teilen – viele Projekte fordern nach gängiger Ansicht den ganzen Mann bzw. die ganze Frau – aber zwei männliche Führungskräfte arbeiten offiziell in Teilzeit. Der eine hat seine Arbeitszeit auf 30 Stunden reduziert, um einen Tag mehr in der Woche für die Familie zu haben, der andere ist in Elternzeit bei einem Stundenpensum von 27 Stunden. Die beiden praktizieren im Prinzip ein Job-Sharing – obwohl dies ursprünglich so nicht geplant war und auch so nicht genannt wird – und teilen sich den Umfang von ca. 1,5 Stellen. Das Team hat damit keine Probleme, solange es verlässliche Absprachen gibt, wer wann erreichbar ist. Noch ist die geteilte Führung die große Ausnahme – aber je mehr junge Väter und Mütter in Führungsverantwortung solche Modelle einfordern, desto eher werden Unternehmen bereit sein, diesen Wünschen nachzukommen.

## Modell 3

# Altersteilzeit

### Das bedeutet Altersteilzeit

Sie bietet älteren Arbeitnehmern die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit nach Vollendung des 55. Lebensjahres auf die Hälfte zu verringern.

Die verbleibende Arbeitszeit kann flexibel verteilt werden, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer das vereinbaren. Entsprechend 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:

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

Grundsätzlich kann das Altersteilzeitmodell genauso flexibel gehandhabt werden wie andere Teilzeitmodelle auch. In der Praxis ist die Idee vom gleitenden Übergang in den Ruhestand allerdings unter die Räder gekommen, da überwiegend das Blockaltersteilzeitmodell praktiziert wird. Und dabei handelt es sich eigentlich nur um die Umwandlung

eines Arbeitsverhältnisses in ein Blockteilzeitmodell mit verstetigter Entgeltzahlung. Rund 80 % der Arbeitnehmer, die in Altersteilzeit gehen, wählen dieses Modell – auch auf sanften Druck ihrer Arbeitgeber, die dieses Modell gerne zum kostengünstigen Personalabbau nutzen.

### Das sind die Voraussetzungen

Wird eine reduzierte Altersteilzeit vereinbart, ist die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos notwendig, was beim Blockmodell nicht nötig ist. Ansonsten gelten die gesetzlichen Regelungen zur Altersteilzeit (siehe unten).

### Vorteile und Nachteile für die Unternehmen

Blickt man auf die gängige Altersteilzeitpraxis der letzten Jahre, so scheint für viele Unternehmen das preiswerte ›Loswerden‹ älterer Beschäftigter der einzige Vorteil des Altersteilzeitmodells zu sein. Erst langsam und nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels greift die Erkenntnis Raum, dass mit dem älteren Mitarbeiter auch dessen Erfahrungswissen und Kompetenzen aus dem Unternehmen verschwinden. Deshalb haben einige Unternehmen bereits ihre Personalpolitik geändert und versuchen nun, ihre ›Ergauten‹ im Unternehmen zu halten. Dazu ist die schrittweise Verringerung der Arbeitszeit, wie sie das Altersteilzeitgesetz derzeit noch ermöglicht, der ideale Weg. Auf diese Art wird der veränderten Leistungsfähigkeit des älteren Beschäftigten Rechnung getragen, ohne dass die Erfahrung dem Unternehmen verloren geht. Darüber hinaus ergeben sich Vorteile, wenn die Übergangsphase für die

Einarbeitung des neuen Mitarbeiters durch den Altersteilzeitler genutzt wird. Mentorensysteme und Tandems sind hier die Instrumente, um die Weitergabe des Erfahrungswissens von Alt nach Jung sicherzustellen und damit wichtiges Know-how im Unternehmen zu halten.

### Alles was Recht ist

Grundlage für das Altersteilzeitmodell ist das Altersteilzeitgesetz. Es ermöglicht derzeit noch Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr, die länger als drei der letzten fünf Jahre einer versicherungspflichtigen Beschäftigung nachgegangen sind, in Absprache mit ihrem Arbeitgeber eine Halbierung ihrer Arbeitszeit. Der Beschäftigte erhält mindestens 70 % seines letzten Nettolohns, der in der Regel vom Arbeitgeber auf bis zu 85 % aufgestockt wird. Hinsichtlich der Rentenversicherung wird er so gestellt, als würde er 90 % verdienen. Wird die Stelle wiederbesetzt, gewährt die Bundesagentur für Arbeit finanzielle Unterstützung. Einen Rechtsanspruch auf eine Altersteilzeitvereinbarung haben weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer, sofern nicht ein Tarifvertrag einen solchen einräumt. Durch das In-Kraft-Treten der Änderungen zum 1.7.2004 ist der Bestand der Altersteilzeit für alle Fälle gesichert, in denen der Beginn der Altersteilzeit bis zum 31.12.2009 erfolgt. In einigen Bereichen des öffentlichen Dienstes, z. B. bei Bundesbeamten und Bundesbeamtinnen, zeichnet sich allerdings derzeit die Tendenz ab, dass Anträgen auf Altersteilzeit im Blockmodell nicht mehr generell stattgegeben wird. Näheres dazu findet sich auf der Seite des Bundesministeriums des Inneren unter [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de) unter dem Suchbegriff Altersteilzeit.

### Gestaltungsempfehlungen

Grundsätzlich sollte bei der Altersteilzeit nicht das Blockmodell gewählt werden, da dies kein altersgerechtes Arbeitszeitmodell darstellt. Bei einer schrittweisen Verkürzung der Arbeitszeit gelten die folgenden Gestaltungsgrundsätze:

- Die Verkürzung der Arbeitszeit sollte von der Arbeitsbelastung und der Leistungsfähigkeit abhängig sein.
- Die Arbeit sollte an das Leistungsprofil des älteren Arbeitnehmers angepasst werden, d. h. sie sollte das Erfahrungswissen und die Stärken, z. B. die gute Fähigkeit zum Planen und Organisieren, berücksichtigen.
- Die Arbeitsplatzgestaltung sollte den veränderten sensorischen und motorischen Fähigkeiten angepasst werden.
- Die Arbeitszeit sollte insbesondere hinsichtlich der Lage und Dauer der individuellen Leistungsfähigkeit angepasst sein.
- Die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit sollte nicht zu lang sein.

## Modell 4

# Kurzarbeit

### Das bedeutet Kurzarbeit

Kurzarbeit ist im Regelfall kein freiwillig gewähltes Arbeitszeitmodell. Es bietet vielmehr Unternehmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat die Möglichkeit, die betriebsübliche Arbeitszeit herabzusetzen, um einen vorübergehenden Arbeitsmangel zu überbrücken und Entlassungen zu vermeiden. Als Ausgleich für den Lohnausfall beziehen die betroffenen Beschäftigten Kurzarbeitergeld von der Bundesagentur für Arbeit. Kurzarbeit ist grundsätzlich auf sechs Monate begrenzt, unter bestimmten Umständen kann sie jedoch auf bis zu 24 Monate ausgedehnt werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass das Instrument Kurzarbeit geeignet ist, die angestrebten Ziele zu erreichen.

### Das sind die Voraussetzungen

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

### Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Kurzarbeit bringt für die Unternehmen eine Kostenentlastung in (vorübergehend) schwierigen Zeiten, da das Unternehmen nur die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bezahlt, während die Bundesanstalt für

Arbeit einen Ausgleich an die Betroffenen übernimmt. Die Beiträge zur Sozialversicherung für diesen finanziellen Ausgleich werden dabei vom Arbeitgeber allein bezahlt. Ein großer Vorteil von Kurzarbeit ist die Vermeidung von Entlassungen – bei verbesserter Auftragslage steht den Unternehmen das qualifizierte und eingearbeitete Personal unverzüglich wieder zur Verfügung. Darüber hinaus können die kurzarbeitsbedingten Ausfallzeiten für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden – was allerdings in der Praxis kaum geschieht.

### Alles was Recht ist

Einen Anspruch auf Kurzarbeitergeld formuliert das Sozialgesetzbuch III im § 169 ff, wenn ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegt. Als erheblich gilt ein Arbeitsausfall dann, wenn er auf wirtschaftlichen Gründen oder einem unabwendbaren Ereignis beruht, vorübergehend und nicht vermeidbar ist. Mindestbedingung ist, dass in einem Kalendermonat mindestens ein Drittel der versicherungspflichtigen Beschäftigten in einem Betrieb von einem Entgeltausfall von mehr als zehn Prozent betroffen sind. Betrieb im Sinne der Vorschriften über das Kurzarbeitergeld ist auch eine Betriebsabteilung, insofern muss nicht der ganze Betrieb betroffen sein. Kurzarbeitergeld ist ausgeschlossen, wenn der Arbeitsausfall überwiegend branchenüblich, betriebsüblich oder saisonbedingt ist oder auf betriebsorganisatorischen Gründen beruht. In diesen Fällen wird der Arbeitsausfall als vermeidbar betrachtet. Zudem muss der Betrieb zunächst alle Möglichkeiten zur Verhinderung oder Verringerung des Arbeitsausfalls nutzen. Dazu zählt auch (in beschränktem Maße) die Auf-

lösung von Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten und, wenn dies zumutbar ist, die Umsetzung von Urlaubsansprüchen.

### **Gestaltungsempfehlungen**

Kurzarbeit kann nicht wirklich gut gestaltet werden, da sie bei den Beschäftigten im Regelfall Angst vor Arbeitsplatzverlust auslöst. Sie ist insofern psychisch stark belastend.

Deshalb kann die Empfehlung nur lauten: Kurzarbeit sollte durch die rechtzeitige und vorausschauende Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen möglichst vermieden werden.

## Modell 5

# Mehrarbeit

### Das bedeutet Mehrarbeit

Unter Mehrarbeit ist jede Arbeit zu verstehen, die Beschäftigte über die gesetzlich, tariflich oder vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus leisten, d. h. im Regelfall alles, was über acht Stunden am Tag hinausgeht. Bei Mehrarbeit handelt es sich um ein Modell der Arbeitszeitflexibilisierung, das im Regelfall ausschließlich die Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigt. In Betrieben, in denen Mehrarbeit die Regel ist, ist die Bereitschaft zum Nachdenken über eine sozialverträglichere Flexibilisierung der Arbeitszeit oft gering – schließlich können Auftragsspitzen mit Mehrarbeit ausgeglichen werden. Häufig fehlt es auch einfach am Know-how, wie Arbeitsanfall und Arbeitszeiten sinnvoll organisiert werden können.

### Das sind die Voraussetzungen

Soll Mehrarbeit geleistet werden, sind einige rechtliche Bedingungen zu beachten (s. u.) Darüber hinaus ist die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos notwendig.

### Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Grundsätzlich ist gegen Mehrarbeit solange nichts einzuwenden, wie sie eine Ausnahme darstellt. Sie bietet gut ausgelasteten Unternehmen die Möglichkeit, flexibel auf kurzfristige Auftragsspitzen zu reagieren und Kunden zufrieden zu stellen. Problematisch wird Mehrarbeit dann, wenn sie zum Regelfall wird und die Beschäftigten zudem kaum noch Gelegenheit haben, diese in Freizeit auszugleichen. Dann sollte darüber nachgedacht werden, ob nicht mehr Personal und die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle die bessere Alternative zur Mehrarbeit sind. Denn unterm Strich kommt ständige Mehrarbeit allen Beteiligten relativ teuer zu stehen:

- Mehrarbeit ist nicht wirklich produktiv. Je länger der Arbeitstag, desto größer ist die Ermüdung der Beschäftigten. Die Folge ist eine geringere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft – es wird mehr Ausschuss produziert.
- Mehrarbeit ist teuer, da sie in der Regel zusätzlich vergütet werden muss.
- Mehrarbeit kann Sicherheit und Gesundheit gefährden. Nach der achten Arbeitsstunde und bei Nachtschichten steigt das Unfallrisiko signifikant an.

### Alles was Recht ist

Bei Mehrarbeit sind die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes zu beachten, d. h. länger als 10 Stunden pro Tag darf nicht gearbeitet werden, die entsprechenden Fristen für den Zeitausgleich müssen beachtet werden (siehe Kapitel 1). Des Weiteren sind die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer

zu beachten. So muss der Betriebsrat einer Arbeitszeitverlängerung oder -verkürzung nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes zustimmen. Der Arbeitnehmer ist zudem grundsätzlich nur dann zu Mehrarbeit verpflichtet, wenn dieses zuvor mit dem Arbeitgeber im Arbeitsvertrag vereinbart worden ist. Schwerbehinderte Beschäftigte sind nach § 124 des Sozialgesetzbuch IX berechtigt, Mehrarbeit abzulehnen. Ebenso dürfen stillende und werdende Mütter nach dem Mutterschutzgesetz nicht mit Mehrarbeit beschäftigt werden.

### Gestaltungsempfehlungen

Mehrarbeit sollte die Ausnahme sein. Dort, wo sie ab und zu einmal anfällt, sollten folgende Hinweise beachtet werden:

- Ist Mehrarbeit unvermeidbar, sollten die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter besonders berücksichtigt werden.
- Aus arbeitsmedizinischer Sicht sollte ein zeitnaher Freizeitausgleich ermöglicht werden.

## Modell 6

# Gleitzeit

### Das bedeutet Gleitzeit

Die Einführung der Gleitzeit in den 1960er Jahren war der Einstieg in die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Im Regelfall besteht sie aus einer Kernarbeitszeit mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und den so genannten Gleitzeitspannen, in denen die Beschäftigten Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst bestimmen können. Damit gewinnen die >Gleitzeiter< je nach Vereinbarung Einfluss auf Lage und Dauer der täglichen, wöchentlichen oder auch monatlichen Arbeitszeit. Entsprechend ergeben sich Möglichkeiten, die Arbeitszeit frei(er) zu verteilen und innerhalb bestimmter Zeiträume Zeitguthaben oder Zeitschulden auszugleichen. Frühestmöglicher Gleitzeitbeginn und spätestes Gleitzeitende bestimmen die Bandbreite, in der die Arbeitszeit variabel abgeleistet werden kann – natürlich unter Beachtung der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes, d. h. länger als 10 Stunden pro Tag darf auch in diesem Modell nicht gearbeitet werden. Einige Gleitzeitvereinbarungen sehen auch so genannte Gleitzeittage vor. Dabei kann ein vorhandenes Zeitguthaben >am Stück< aufgelöst werden.

### Das sind die Voraussetzungen

Das Gleitzeitmodell erfordert die Einrichtung eines Gleitzeitkontos, das die monatliche oder zunehmend auch die jährliche Arbeitszeit steuert. Je nach Vereinbarung besteht die Möglichkeit, Minusstunden und Plusstunden in den Folgemonat bzw. das folgende Jahr zu übertragen.

### Vor- und Nachteile für Unternehmen

Gleitzeitmodelle sind heute weit verbreitet, weil sie eigentlich keine Nachteile besitzen, sich unproblematisch einführen lassen und zudem für viele Arbeitsplätze in Verwaltung, Produktion und Dienstleistung geeignet sind. Dort, wo Gleitzeit mit Schichtarbeit kombiniert wird, sind Absprachen zwischen den einzelnen Schichten notwendig, was aber nach einer Eingewöhnungsphase meistens unproblematisch ist. Eine andere Möglichkeit, Maschinen rund um die Uhr laufen zu lassen und den Schichtarbeitenden dennoch Gleitzeit zu ermöglichen, ist der Einsatz von Springern. Die Vorteile für die Unternehmen liegen auf der Hand: Entspanntere, ausgeglichene Mitarbeiter, die weniger gestresst am Arbeitsplatz erscheinen und entsprechend zufriedener, motivierter und produktiver sind. Zudem können Unternehmen mittels unterschiedlicher Kernzeiten der einzelnen Beschäftigten die Anwesenheit einer ausreichenden Zahl von Beschäftigten steuern und so Spitzenzeiten personell gut auffangen. Ein weiterer Vorteil für die Unternehmen ist, dass Behördengänge oder auch Routinebesuche beim Arzt bzw. bei der Ärztin zur Privatsache der Beschäftigten werden. In vielen Arbeitsverträgen und Dienstvereinbarungen zur Gleitzeit ist fixiert, dass diese in den Gleitzeitspannen erfolgen müssen.

## Alles was Recht ist

Die Einführung und Ausgestaltung der Gleitzeit im Einzelnen, insbesondere die Festlegung der Gleitspannen, der Kernarbeitszeit sowie der Pausenregelungen, der 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 Betriebsverfassungsgesetz der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates.

## Gutes aus der Praxis

Ein Beispiel dafür, dass die positiven Erfahrungen mit Gleitzeit Appetit auf mehr Flexibilisierung machen können, ist die Andreas Stihl AG & Co. KG in Waiblingen bei Stuttgart. Der weltweit größte Motorsägenhersteller, der auch Motorsensen und Elektrotrimmer, Blas- und Sprühgeräte, Trennschleifer, Reinigungsgeräte, Heckenscheren, Bohrgeräte etc. herstellt, beschäftigt weltweit rund 7.600 Mitarbeiter, davon 3.500 Mitarbeiter in Deutschland. Seit nunmehr über 30 Jahren wird bei Stihl in Gleitzeit gearbeitet, 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 sowohl Mitarbeitern als auch dem Unternehmen die notwendigen Spielräume eröffnet. Die Gesamtbetriebsvereinbarung für die Gleitzeit bei Stihl zeigt die weit reichenden Möglichkeiten, die Gleitzeit bieten kann:

- Öffnung der Gleitzeitsalden mit Richtgrößen zwischen  $\pm 50$  Stunden

- Aufnahme von konkreten Hinweisen aus den Gleitzeitauszügen zur Unterstützung des Arbeitszeitmanagements (Ampelkonto)
- Verbesserung der Gleitmöglichkeiten für alle Mitarbeiter bis zu 2 ganzen Gleittagen im Monat, in Einzelfällen, etwa bei hohen Zeitsalden, auch bis zu 5 Tagen
- Bandbreite von 6.45 Uhr bis 18.00 Uhr, Kernzeit von 9.15 Uhr und 15.00 Uhr
- Öffnungsklausel für separate Vereinbarungen von Funktionszeiten (Erläuterung dazu siehe Seite 38) für bestimmte Arbeitsbereiche

## Gestaltungsempfehlungen

Gleitzeitmodelle sind bei Unternehmen und den Beschäftigten gleichermaßen beliebt. Und auch aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind sie unproblematisch, vor allem, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

- Der Rahmen der Gleitzeitvereinbarungen sollte möglichst 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 Abend, in der Nacht oder am Wochenende gezogen werden – sie sollten möglichst ausgespart werden.

## Modell 7

# Funktionszeit

### Das bedeutet Funktionszeit

Das Funktionszeitmodell ist eine Variante des Gleitzeitmodells und wird auch als ›variable Arbeitszeit‹ oder als ›zeitautonome Arbeitsgruppe‹ bezeichnet. Es sieht keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten (Kernzeit) mehr für jeden einzelnen Mitarbeiter vor, sondern definiert betrieblich vereinbarte Funktionszeiten, zu denen die einzelnen Betriebsbereiche funktionsfähig sein müssen. Abgesehen von dieser Vorgabe regelt die Arbeitsgruppe bzw. das Team Dauer und Lage der Arbeitszeit ebenso autonom wie z. B. Urlaub oder Anwesenheitszeiten an bestimmten Tagen etc. 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 in Abstimmung mit den Vorgesetzten erreicht wird, haben die Beschäftigten innerhalb des Tarif- und Arbeitszeitrechts die Möglichkeit, alles zu vereinbaren, worauf sie sich einigen können. Funktionszeit ist noch nicht allzu weit verbreitet, findet sich aber zunehmend in Banken, Versicherungen und im Öffentlichen Dienst.

### Das sind die Voraussetzungen

Das Funktionszeitmodell setzt grundsätzlich das Bestehen von funktionierenden Teams bzw. Arbeitsgruppen voraus. Diese bzw. ihre Mitglieder müssen zudem über eine hohe soziale Kompetenz verfügen – schließlich müssen zahlreiche Aspekte im Team verhandelt und geregelt werden. Dort, wo diese Kompetenz nicht vorhanden ist, sind Schulungen hilfreich und sinnvoll. Darüber hinaus ist die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos für jeden Mitarbeiter notwendig, das monatlich oder jährlich ›glattegezogen‹ werden kann.

### Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Unternehmen, die Funktionszeit anbieten, übertragen ihren Beschäftigten ein großes Maß an Zeitsouveränität, aber auch mehr Verantwortung. Gerade qualifizierte Mitarbeiter schätzen beides, womit sich für das Unternehmen ein Imagegewinn und damit bessere Rekrutierungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt ergeben. Zugleich fördert das hohe Maß an Verantwortung die Selbstmanagementfähigkeiten innerhalb des Teams sowie das unternehmerische Denken der Beschäftigten. In der Regel steigen sowohl Motivation als auch Arbeitszufriedenheit und damit letztlich auch die Produktivität. Ergänzt werden diese positiven Aspekte durch bessere Möglichkeiten für eine ausgeglichene Work-Life-Balance, da Funktionszeit eine gute Verbindung von Beruf und Familie ermöglicht. Zudem kann das Unternehmen die Kundenwünsche nach bedarfsgerechten Ansprechzeiten über eine bestimmte Zeitspanne sicherstellen. Als Nachteil gilt, dass in Funktionszeit beschäftigte Mitarbeiter

für den Vorgesetzten nicht immer und jederzeit ›greifbar‹ sind. Darüber hinaus ist ein EDV-System zur Führung der Arbeitszeitkonten empfehlenswert.

### Alles was Recht ist

Die Einführung und Ausgestaltung der Funktionszeit im Einzelnen, insbesondere die Festlegung der Pausenregelungen, der 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 Betriebsverfassungsgesetz der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates. Und selbstverständlich gelten auch hier die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes.

### Gutes aus der Praxis

Schon vor einiger Zeit hat man sich beim Hauptverband des Deutschen Jugendherbergswerks 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 abgefeiert werden konnten. Anstelle von Kernarbeitszeiten gibt es hier jetzt Funktionszeiten. Die verschiedenen Referate haben jeweils feste Ansprechzeiten für ihre Kunden, die aber individuell festgelegt werden. Die Anwesenheit ist nur in 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, müssen Zeiten folgen, in denen die Mehrarbeitsstunden wieder abgebaut werden können. Die Arbeitsstunden werden in einem Ampelkonto geführt. Bei über 40 Minus- oder Plusstunden werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, das Konto wieder in den grünen Bereich zu bringen. Wer mehr als 80 Überstunden angesammelt hat, muss diese innerhalb von vier Wochen abfeiern, denn sein Konto befindet sich im roten Bereich. Die einjährige Erprobungsphase erwies sich als voller Erfolg, die Beschäftigten hatten ihr Zeitmanagement gut im Griff.

### Gestaltungshinweise

Funktionsarbeitszeit bietet den Unternehmen viele Vorteile. Damit auch die Beschäftigten dieses Modell als vorteilhaft empfinden, sollten folgende Hinweise beachtet werden:

- Der Arbeitgeber sollte betriebliche Abläufe so optimieren, dass die Arbeitszeit im sozialverträglichen Rahmen bleibt.
- Die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse sollte auch hier sichergestellt sein.

## Modell 8

# Wahlarbeitszeit

### Das bedeutet Wahlarbeitszeit

Wahlarbeitszeit, auch ›Modulare Arbeitszeit‹ genannt, ist ein Angebot des Arbeitgebers an die Beschäftigten, ihre Arbeitszeit freiwillig ohne Lohnausgleich zu reduzieren und variabler zu gestalten. Besteht keine Nachfrage nach einem solchen Angebot, weil alle Beschäftigten weiter Vollzeit arbeiten möchten, kann dieses Modell nicht umgesetzt werden. Bei der Wahlarbeitszeit wird die Personalstärke in Abhängigkeit vom Kundenverhalten wöchentlich, täglich und stündlich unterschiedlich geplant. Das bedeutet: Für Zeiten mit erfahrungsgemäß stärkerem Arbeitsanfall wird im Voraus mehr Personal eingeplant als für solche Zeiten mit geringer Nachfrage. Der sich so ergebende Personalbedarfsplan wird für alle Beschäftigten sichtbar ausgehängt, damit diese ihren Arbeitseinsatz je nach persönlichen Vorlieben und dem vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumen eintragen können. Dabei sprechen sich die Arbeitskräfte untereinander oder mit der Führungskraft ab. Allerdings muss jeder bzw. jede 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. Bei der Funktionszeit steht im Unterschied zur Wahlarbeitszeit damit weniger die Anwesenheit des einzelnen Mitarbeiters im Mittelpunkt, sondern das Arbeitsergebnis des Teams. Varianten des Wahlarbeitszeitmodells sehen auch die jährliche Wählbarkeit des Arbeitszeitvolumens nach oben oder unten vor, d. h. Beschäftigte können ohne Veränderung des Arbeitsvertrages in einem Jahr z. B. 30 Stunden vereinbaren, um im darauf folgenden Jahr wieder Vollzeit zu arbeiten. Die Festlegung erfolgt gegen Ende des laufenden für das folgende Jahr. Insofern ist Wahlarbeitszeit auch und vor allem für Teilzeitinteressierte attraktiv. Das Wahlarbeitsmodell wird gerne dort eingesetzt, wo feste Ladenöffnungszeiten bestehen, also z. B. im Einzelhandel oder im dienstleistungsorientierten Handwerk, z. B. Friseure, Bäckereien etc.

### Das sind die Voraussetzungen

Wahlarbeitszeit setzt ein Gewerbe/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 natürlich heterogene Belegschaften notwendig. Wenn die ›Wahlarbeiter‹ z. B. überwiegend aus jungen Müttern bestehen, wird eine Einigung innerhalb der Belegschaft schwierig: Da alle in etwa den gleichen Tagesablauf haben, werden auch alle in etwa die gleiche Arbeitszeit wählen bzw. nicht wählen. Abhilfe schaffen hier z. B. altersgemischte Belegschaften, so dass sich die Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen mit unterschiedlichen Tagesabläufen befinden.

## Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Arbeitgeber können mit der Einführung von Wahlarbeitszeit zweierlei erreichen: Sie kommen möglichen Wünschen der Beschäftigten nach reduzierten und flexiblen Arbeitszeiten nach und ermöglichen zusätzlich mehr Zeitsouveränität. Zum Anderen können sie überzähliges Personal in wenig arbeitsintensiven Phasen einsparen, um in Stoßzeiten mit mehr Personal einen umso besseren Kundenservice zu bieten. Auf lange Sicht trägt die freiwillige Reduzierung der persönlichen Arbeitszeitbudgets dazu bei, dass Unterauslastungssituationen besser bewältigt werden, Kosten eingespart und Entlassungen vermieden werden können.

## Alles was Recht ist

Zu beachten ist, dass die Arbeitnehmer bei befristeter Reduzierung (oder auch Erhöhung) der Arbeitszeit ein Rückkehrrecht zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit haben.

## Gutes aus der Praxis

Wie man aus der Not eine Tugend machen kann, zeigt das Damenoberbekleidungsgeschäft Vosschulte in Dortmund. Hier hat die mögliche Verlängerung der Ladenöffnungszeiten bis 20 Uhr den Anstoß für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit gegeben. Das Unternehmen nahm an einem Pilotprojekt zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Einzelhandel teil, das der Einzelhandelsverband in Dortmund gemeinsam mit den Gewerkschaften, wissenschaftlicher Unterstützung der Sozialforschungsstelle Dortmund und einem Beratungsunternehmen gestartet hatte. In einem ersten Schritt wurden die Ziele ermittelt, die mit

einem neuen Arbeitszeitmodell erreicht werden sollten:

- Verringerung der täglichen Arbeitszeit.
- Erweiterung der Öffnungszeiten.
- Keine höheren Personalkosten.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern wurde ein Modell entwickelt, mit dem diese Ziele erreicht werden konnten. Die drei Vollzeit- und 30 Teilzeitkräfte (ausschließlich Frauen) arbeiten heute 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 gibt bei Vosschulte nunmehr vier verschiedene Arbeitszeitblöcke, unter denen gewählt werden kann. 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 an. Neben der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen hat das Unternehmen auch seine wirtschaftlichen Ziele erreicht. Das Modehaus ist jetzt länger geöffnet, nämlich von 9 bis 20 Uhr wochentags und samstags bis 19 Uhr. Außerdem können durch die optimale Planung Personalkosten von 10 Prozent eingespart werden, da Personal nicht mehr auf Verdacht ›bestellt‹ wird.

## Gestaltungsempfehlung

Nicht immer ist sichergestellt, dass Beschäftigte auch wissen, was sie da eigentlich gewählt haben – denn häufig wird der Arbeitszeitblock nach dem sozialen Rhythmus der Familie und weniger nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gewählt.

Im eigenen Interesse sollte der Arbeitgeber deshalb folgende Empfehlung beherzigen: Die Beschäftigten sollten über problematische Arbeitszeiten (nachts, abends, am Wochenende) aufgeklärt werden.

## Modell 9

# Vertrauensarbeitszeit

### Das bedeutet Vertrauensarbeit

In diesem Modell ist der Name Programm – die Unternehmensleitung und die Vorgesetzten vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben in einem verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich erledigen. Eine formale Zeiterfassung entfällt deshalb ebenso wie die Anwesenheitskontrolle durch den Vorgesetzten – wichtig ist in diesem Modell nur, dass das abgesprochene Arbeitsergebnis termingerecht vorliegt. Die Lage und Dauer der Arbeitszeit und oft auch der Arbeitsort sind Sache des Beschäftigten, dessen Fähigkeit zum Selbstmanagement in diesem Modell am stärksten gefordert ist. Vertrauensarbeitszeit stellt insofern die eigenverantwortliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit in den Mittelpunkt und fördert die aufgabenorientierte Arbeitszeitorganisation – der Mitarbeiter wird hier zum »Unternehmer« im Unternehmen. Die Steuerung der zu erbringenden Leistung erfolgt durch Zielvereinbarungen mit dem Vorgesetzten sowie einer team- bzw. projektbezogenen Arbeitsorganisation. Die Vertrauensarbeitszeit ist entsprechend ein Modell für Branchen, die überwiegend in Projekten denken und arbeiten.

### Das sind die Voraussetzungen

Vertrauensarbeitszeit setzt Vertrauen voraus – Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter einerseits und Vertrauen in die Führungsfähigkeit der Vorgesetzten andererseits. Ist eine solche Vertrauenskultur im Unternehmen verankert, in der Probleme offen angesprochen werden können, ist die wichtigste Voraussetzung bereits erfüllt. Dann lassen sich auch realistische Zielvereinbarungen treffen, welche die Interessen sowohl des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers angemessen berücksichtigen. Werden die Zielvereinbarungen hingegen weniger einvernehmlich vereinbart als vielmehr einseitig »von oben« diktiert, steigt für den Beschäftigten das Risiko der »entgrenzten Arbeit« mit allen negativen Konsequenzen für Wohlbefinden und Gesundheit.

Vertrauensarbeitszeit stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Deshalb müssen diese entsprechend qualifiziert sein und über die notwendigen sozialen und kommunikativen Kompetenzen verfügen. Ohne die Fähigkeit zur Selbststeuerung kann Vertrauensarbeitszeit allerdings ebenso zum Risiko für die Beschäftigten werden wie bei einer schlechten Gestaltung dieses Arbeitszeitmodells, z. B. durch unrealistische Zielvorgaben. Um der Gefahr einer damit verbundenen »Arbeit ohne Ende« entgegenzuwirken, sind Absprachen für den Umgang mit Überlastsituationen absolut notwendig. Hier sind Vorgesetzte und Beschäftigte aufgerufen, gemeinsam nach zufrieden stellenden Lösungen zu suchen. Hilfreich kann dabei die Einrichtung einer Clearing-Stelle sein, die aus Vertretern des Personal-/ Betriebsrats sowie Vertretern der Unternehmensleitung/Personalabteilung besteht. Diese tagt, wenn

Überlastsituationen nicht mehr in der Abteilung selbst gelöst werden können.

## Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Gut gestaltete Vertrauensarbeitszeit fördert das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter. Die Arbeit wird stärker aufgabenorientiert organisiert, Leerlaufzeiten reduzieren sich bzw. fallen erst gar nicht an. Studien zeigen zudem, dass die Beschäftigten das in sie gesetzte Vertrauen in der Regel rechtfertigen, indem sie motivierter und leistungsbereiter die Aufgaben angehen und entsprechend produktiver sind. Zusätzlich profitiert das Unternehmen von den positiven Rückkoppelungseffekten, die aus einer ausgeglichenen Work-Life-Balance der Beschäftigten resultieren. Nach außen verzeichnen Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit einen Imagegewinn – sie gelten als innovativ, flexibel, modern und offen. Dass mit solchen Attributen belegte Unternehmen bessere Rekrutierungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben, liegt auf der Hand. Insofern können innovative Arbeitszeitmodelle großen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmen haben – die besten Köpfe sammeln sich dort, wo die attraktivsten Arbeitsbedingungen geboten werden. Ob sich diese positiven Effekte tatsächlich einstellen, hängt allerdings entscheidend davon ab, wie das Modell konkret ausgestaltet wird und wie die betrieblichen Rahmenbedingungen mitberücksichtigt werden und gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen angepasst werden.

## Alles was Recht ist

Selbstverständlich gelten auch bei diesem Arbeitszeitmodell die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes. 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 verschiedene Möglichkeiten der Aufzeichnungen bewährt, z. B. elektronische Zeiterfassung ohne Kontrolle, Selbstaufzeichnung der Arbeitszeiten bzw. der Abweichungen von der Sollarbeitszeit etc.

## Gutes aus der Praxis

Von den 164.000 Siemens-Mitarbeitern in Deutschland arbeiten 50.000 in Vertrauensarbeitszeit. Ausschlaggebend für deren Einführung war ein angestrebter Wandel in der Unternehmenskultur und – daran anschließend – in den Köpfen der Mitarbeiter. Mehr unternehmerisches Denken anstatt der Blick auf die Uhr, mehr Orientierung an den Aufgaben und den Kunden als am Arbeitszeitkorsett, mehr Eigeninitiative der Beschäftigten – das waren die Ziele, die u. a. mit einem neuen Arbeitszeitmodell erreicht werden sollten. Es wurden zwei Varianten der Vertrauensarbeitszeit entwickelt. In der weitergehenden Variante werden betriebsseitig überhaupt keine Anwesenheits- und Arbeitszeiten erhoben; die Aufzeichnungspflicht gemäß § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz für Arbeitszeiten, die über 8 Stunden täglich hinausgehen, wurde an die Mitarbeiter delegiert. Dieses Modell wird insbesondere in wissenschaftlichen und kreativen Arbeitsbereichen (Forschung und Entwicklung) praktiziert. Zeitkonten werden nicht geführt. »Gleittage« in der klassischen Form gibt es nicht mehr.

Dennoch kann ein Mitarbeiter halbe oder ganze Tage ohne Inanspruchnahme von Erholungsurlaub frei machen: Entscheidend ist allein, dass dies mit der Aufgabe vereinbar ist, was eine gegenseitige Abstimmung im Team voraussetzt.

In einer zweiten Variante der Vertrauenszeit wird die elektronische Zeiterfassung beibehalten, diese dient aber nur als Hintergrundinformation. Auch Zeitkonten werden hier geführt; eine betriebsseitige Auswertung erfolgt aber nur zur Identifizierung von ›Ausreißern‹, Erfüllung der Aufzeichnungspflichten des Arbeitszeitgesetzes oder zur Klärung von Wegeunfällen. Diese Variante der Vertrauensarbeitszeit wird gerne an Standorten praktiziert, an denen ein installiertes Zeiterfassungssystem besteht.

Im Ergebnis hat sich die Vertrauenszeit bei Siemens bewährt. Die Mitarbeiter sind stärker aufgabenorientiert und schätzen die gewonnene Zeitsouveränität. Anlässlich einer Befragung, bei der sich 65% der ›Vertrauenszeitarbeiter‹ beteiligt haben, sprachen sich über 90% für die Beibehaltung dieses Modells aus.

### Gestaltungshinweise

Damit sich Vertrauensarbeitszeit positiv auf Wohlbefinden, Gesundheit und Leistung der Beschäftigten auswirkt – und nicht zu einer ›Arbeit ohne Ende‹ führt – sollte bei der Gestaltung auf folgende Punkte geachtet werden.

– 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 Mitarbeitern, Betriebsrat und Personalleitung/Unternehmensleitung ausgehandelt werden.
- Die Arbeitsschutzakteure sollten in die Arbeitszeitgestaltung einbezogen werden. Schließlich sind die Fachkräfte für Arbeitsschutz und der Betriebsarzt die Experten im Unternehmen zur Vorbeugung von Fehlbelastungen.
- Vertrauensarbeitszeit setzt ein gutes Selbstmanagement voraus. Deshalb sollten Schulungen und Beratung für Arbeitsorganisation und Zeitmanagement angeboten werden.
- Es sollten Regelungen zum Umgang mit Überlastung getroffen werden. Hilfreich ist z. B. die Einrichtung einer neutralen Schlichtungsstelle für Überlastungssituationen.
- Mitarbeiter und Vorgesetzte sollten im Team Regelungen finden, um auch in Vertrauensarbeitszeit das Arbeitszeitgesetz einzuhalten, also Arbeitszeitdauer pro Tag max. 10 Stunden, Obergrenze pro Woche 60 Stunden bei Berücksichtigung der gesetzlich vorgeschriebenen Ausgleichszeiträume.

## Das bedeutet Jahresarbeitszeit

Das Modell der flexiblen Jahresarbeitszeit (Teilzeit oder Vollzeit) zielt auf die Anpassung der Mitarbeiterkapazität an den unterschiedlichen Arbeitsanfall im Jahresverlauf ab. Es bietet sich überall dort an, wo eine saisonal unterschiedliche Nachfrage für Auftragsspitzen und Auftragsflauten sorgt. Einfach ausgedrückt: Ist mehr Arbeit da, wird auch mehr gearbeitet, ist weniger zu tun, gibt's 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 zur Verfügung stehende Arbeitszeit wird dann in Abhängigkeit vom prognostizierten Arbeitsanfall ungleich über das Jahr verteilt. Während die Arbeitszeit im Jahresverlauf variiert, bleibt das Arbeitsentgelt davon unberührt – es wird in zwölf gleichen Beträgen ausgezahlt. Kennzeichnend für das Modell der flexiblen Jahresarbeitszeit ist die Verlängerung des Ausgleichszeitraums für geleistete Mehrarbeit auf ein Jahr immer unter Berücksichtigung des Arbeitszeitgesetzes. Die Gestaltungsmöglichkeiten dieses Modells sind breit und reichen von wenig planvoller ›Arbeit auf Abruf‹ bis hin zu ausgeklügelten Modellen, die einen planvollen Umgang mit Unregelmäßigkeiten im Arbeitsanfall und damit eine vorausschauende Personaleinsatzplanung ermöglichen. Grundsätzlich stellt sich bei dem Modell der Jahresarbeitszeit die Frage nach der Massierung der Arbeitszeit sowie nach den Folgen für die Beschäftigten, denn schließlich bedeutet die Massierung der Arbeitszeit auch die Massierung der Belastung. Wer immer nur zu den Stosszeiten ›antreten‹ muss, wie das bei einigen Varianten der

## Modell 10

# Jahresarbeitszeit

Jahresarbeitszeit der Fall ist, leistet mehr, ohne dass dem ein erhöhter Freizeitausgleich gegenübersteht, der zur Regeneration notwendig wäre.

### Das sind die Voraussetzungen

Wenn die Produktivitätspotenziale der flexiblen Jahresarbeitszeit optimal ausgeschöpft werden sollen, muss das Zeitbudget gut gesteuert werden, damit die Personalressourcen passgenau dem schwankenden Arbeitsanfall angepasst werden können. Ausgangspunkt dafür sind die Arbeitsanfallanalysen der Vergangenheit, die erste Zukunftsprognosen ermöglichen. Auf dieser Basis wird dann ein grober Jahresplan erstellt, in dem z. B. Projekte, Urlaubszeiten etc. vermerkt werden. Dieser Jahresplan wird dann verfeinert und fortgeschrieben, wenn konkrete Informationen über Arbeitsanfall und Zeitsalden der Beschäftigten vorliegen. Die Verfeinerung der Arbeitspläne sollte im Team und mit dem Vorgesetzten gemeinsam ungefähr vier bis sechs Wochen im Voraus erfolgen, damit die Beschäftigten möglichst früh Planungssicherheit haben. Über diese Instrumente hinaus muss für jeden Mitarbeiter ein Jahresarbeitszeitkonto eingerichtet werden.

## Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Dieses Modell ist für Betriebe mit vorhersehbarer schwankender Auftragslage ideal, um einerseits den Kundenwünschen optimal nachzukommen und andererseits Überstunden bzw. Unterauslastung zu vermeiden. Wenn die Vorteile dieses Arbeitszeitmodells voll zum Tragen kommen sollen, sind allerdings vermehrte Abstimmungsprozesse zwischen Team und Vorgesetzten notwendig.

## Alles was Recht ist

Selbstverständlich gelten auch bei starkem Arbeitsanfall die nach dem Arbeitszeitgesetz vorgeschriebenen Höchstgrenzen für die tägliche Arbeitszeit sowie die Einhaltung der Ausgleichszeiten. Entsprechend weniger Möglichkeiten der Flexibilisierung bestehen, je näher die vereinbarte Arbeitszeit an der gesetzlichen Höchstarbeitszeit liegt. Abhilfe schaffen hier Teilzeitkräfte auf Basis einer Jahresarbeitszeit, die als Reserve Spitzenzeiten ausgleichen können. Die Einführung der Jahresarbeitszeit unterliegt dem Mitbestimmungsrecht durch Betriebs- bzw. Personalrat.

## Gutes aus der Praxis

Das Reparaturgeschäft mit Kameras ist durch saisonale Auslastungsschwankungen gekennzeichnet. Da der Arbeitsanfall mit einer klassischen Gleitzeitregelung nicht bewältigt werden konnte, mussten in der Vergangenheit bei der Pentax Europe GmbH zuschlagspflichtige Überstunden vereinbart sowie Aufträge an Dritte weitergegeben werden. Zur Beschäftigungssicherung wurde die Umgestaltung des Arbeitszeitsystems im Reparaturbereich angegangen. Mithilfe eines externen Beraters gelang

es, ein Jahresarbeitszeitmodell zu entwickeln und nach Zustimmung der Mitarbeiter zur Änderung ihrer Arbeitsverträge einzuführen. Kern des saisonalen Arbeitszeitmodells sind drei Arbeitszeit- »Gänge« mit Wochenarbeitszeiten von 32, 40 und 45 Stunden. Diese werden ein Jahr im Voraus auslastungsgerecht verplant. Die Mitarbeiter sind nach anfänglicher Skepsis mit dieser Regelung zufrieden, weil sie ihnen viele freie Tage und Wochen mit geringeren Arbeitszeitvolumina bietet. Das Unternehmen strebt die Fortführung des Modells an.

## Gestaltungsempfehlungen

Jahresarbeitszeitmodelle bieten viel Flexibilität. Damit diese nicht zu Lasten der Gesundheit der Beschäftigten geht, sollten folgende Empfehlungen beachtet werden:

- Die Massierung von Arbeitszeit sollte möglichst vermieden werden.
- Die Größe des Arbeitszeitpuffers sollte den saisonalen Schwankungen angepasst sein.
- Eine mögliche Arbeitsverdichtung bzw. Arbeitsintensivierung durch den Wegfall von Zeiten geringen Arbeitsanfalls sollte bei der Betrachtung der Gesamtbelastung berücksichtigt werden.

## Das bedeutet Nacht- und Schichtarbeit

Dieses Modell ermöglicht die Verlängerung der Betriebszeiten, indem die kürzeren Arbeitszeiten der Beschäftigten von der Betriebszeit abgekoppelt werden. Unter Schichtarbeit werden all jene Arbeitszeitformen zusammengefasst, bei denen Arbeit entweder zu wechselnden (z. B. Wechselschicht) oder zu konstanter, aber ungewöhnlicher Zeit (z. B. Dauernachtarbeit) verrichtet werden muss. Die üblichen Schichtarbeitsmodelle unterscheiden sich z. B. hinsichtlich der Schichtzyklen, der Schichtdauer und dem Schichtwechsel. Von Wechselschicht wird dann gesprochen, wenn im Zwei- oder Drei-Schicht-System gearbeitet wird mit einem Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht oder Früh-, Spät- und Nachtschicht. 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 (Chemie, Eisen- und Stahl) nicht unterbrechen, in anderen Branchen sind lange Maschinenlaufzeiten entscheidend für die Wirtschaftlichkeit – und auch die moderne Dienstleistungsgesellschaft (Einzelhandel, Call-Center, medizinische Versorgung, Gastronomie etc.) macht Schichtarbeit notwendig.

Um Betriebszeiten zu verlängern, muss übrigens nicht unbedingt Schichtarbeit eingeführt werden, oft reichen auch versetzte Arbeitszeiten. Dieses Modell befindet sich unter dem Niveau des klassischen Zwei-Schichtsystems und kann mit niedrigem Organisations- und Kostenaufwand eingeführt werden. Dabei werden den Beschäftigten verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten

## Modell 11

# Nacht- und Schichtarbeit

angeboten. Diese Blöcke decken die angestrebte Betriebs- bzw. Öffnungszeit ab. Die Teams bzw. Arbeitsgruppen können dann den Zeitblock wählen, der ihnen am besten passt.

### Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Es gibt eigentlich nur einen Vorteil von Nacht- und Schichtarbeit für die Unternehmen: Sie können dort, wo es technisch oder wirtschaftlich notwendig ist, rund um die Uhr produzieren, bzw. Dienstleistungen dann anbieten, wenn sie nachgefragt werden bzw. zwingend notwendig und unaufschiebbar sind. Dieser Vorteil überwiegt alle Nachteile für die Unternehmen, von denen es zahlreiche gibt. So ist Nacht- und Schichtarbeit wegen der zu zahlenden Zuschläge teurer als »normale« Arbeit. Auch stellt Schichtarbeit für die Beschäftigten eine erhebliche Belastung dar, was sich letztlich auch negativ für die Betriebe auswirkt. Als tagaktives Wesen ist der Mensch in der Nacht auf Ruhe und Erholung eingestellt, folglich müssen Schicht- und Nachtarbeiter häufig gegen ihre »innere Uhr« und ihre Leistungsbereitschaft arbeiten. Das führt nach langjähriger Schicht- und Nachtarbeit oft zu Störungen des vegetativen Nervensystems, zu Schlaf- und Leistungsstörungen, zu Magen- und Darm-

problemen sowie Herz-Kreislaufkrankheiten. Darüber hinaus sind die negativen sozialen Folgen für die Beschäftigten erheblich. Auf Grund der versetzten Arbeits- und Freizeiten müssen gravierende Beeinträchtigungen im sozialen Umfeld, in Partnerschaft und Familie hingenommen werden. Damit nicht genug: Nacht- und Schichtarbeiter haben ein signifikant höheres Unfallrisiko als Tagarbeitende.

Durch Gestaltungsmaßnahmen lassen sich diese negativen Effekte zwar nicht verhindern, aber doch vermindern (abgesehen von den zu zahlenden Zuschlägen). So liegen mittlerweile arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse vor, deren Beachtung bei der Schichtplangestaltung die körperlichen, psychischen und sozialen Belastungen bei den Beschäftigten verringert und gleichzeitig Motivation, Arbeitszufriedenheit und Produktivität verbessert.

### Alles was Recht ist

Nacht- und Schichtarbeit stellen für den Menschen eine besondere Belastung dar. Das hat auch der Gesetzgeber erkannt und fordert deshalb im Arbeitszeitgesetz, dass Nacht- und Schichtarbeit nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet sein muss. Auch haben Beschäftigte in Schichtarbeit nach ArbZG § 6 Abs. 3 bei Arbeitsbeginn und danach alle drei Jahre (ab 50 Jahre einmal 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 schwerpflegebedürftige Angehörige versorgt werden müssen. Voraussetzung ist allerdings, dass keine drin-

genden betrieblichen Erfordernisse dagegen sprechen.

Auch Nachtarbeitnehmer haben ausdrücklich ein Recht auf Weiterbildung und Chancengleichheit beim beruflichen Aufstieg, beides muss der Arbeitgeber sicherstellen. Bei der Einführung und Ausgestaltung von Schichtarbeit hat der Betriebs- bzw. Personalrat ein Mitbestimmungsrecht. Zudem muss das Gewerbeaufsichtsamt bzw. das Amt für Arbeitsschutz nach § 13 Abs. 5 eine Ausnahmegenehmigung für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung erteilen.

### Gestaltungshinweise

Ohne Nacht- und Schichtarbeit funktioniert unsere moderne Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft nicht. Um die Belastungen für die Beschäftigten möglichst gering zu halten, sollten die folgenden Hinweise bei der Gestaltung von Schichtplänen beachtet werden.

- Schichtpläne sollten möglichst so gestaltet sein, dass nicht mehr als drei Nachtschichten aufeinander folgen. Da sich der menschliche Körper nicht an Nachtschichten gewöhnt, sollten die Nachtschichtblöcke möglichst kurz sein, um den Organismus einigermaßen auf Kurs zu halten.
- Nach einer Nachtschichtphase sollten nach Möglichkeit 24 Stunden Freizeit folgen, damit genügend Zeit zur Erholung bleibt.
- Der Erholungswert von zwei zusammenhängenden freien Tagen – möglichst am Wochenende – ist höher als von zwei freien Tagen in der Woche. Einer dieser Tage sollte der Samstag oder der Sonntag sein, wenn schon nicht beide möglich sind – also Freitag und Samstag oder Sonntag und Montag.

- Die Mehrbelastung durch Nacharbeit sollte nicht durch Zuschläge, sondern durch Freizeit ausgeglichen werden. Das ermöglicht mehr Erholung und bessere Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.
- Nach Möglichkeit sollten vorwärts rotierende Schichtsysteme gewählt werden, also Früh-, Spät- und Nachtschicht. Das sorgt bei den Beschäftigten für weniger Beschwerden.
- Die Frühschicht sollte keine »Fast-Nachtschicht« sein. Fängt die Schicht um 5.30 Uhr an, klingelt mancher Wecker je nach Anfahrtsweg vielleicht schon um 3.30 Uhr. Ergebnis sind Schlafdefizite, Übermüdung, höhere Beanspruchung und ein vergrößertes Unfallrisiko.
- Die Nachtschicht sollte nicht zu spät enden, da der Tagschlaf nach der Nachtschicht um so länger ist, je früher man ins Bett kommt.
- Eine lange Arbeitszeit pro Tag bedeutet viel Belastung. Die Folge: Ermüdung und Beanspruchung nehmen nicht nur für den einzelnen Arbeitstag zu, sondern werden durch die Arbeitswoche »mitgenommen«. Deshalb sollte auf eine Ausdehnung der Arbeitszeit über acht Stunden pro Tag verzichtet werden.
- Schichtpläne und die darin festgelegte Schichtdauer sollten die Art der Tätigkeit bzw. die Arbeitsschwere berücksichtigen. Je nach Arbeitsschwere sollte speziell die Nachtschicht nicht zu lang sein, bei ungleichen Schichtzeiten sollte die Nachtschicht kürzer ausfallen. Die Beurteilung der Arbeitsschwere sollte neben der körperlichen auch die psychische Belastung berücksichtigen.
- Einmal aufgestellte Schichtpläne sollten von betrieblicher Seite möglichst eingehalten werden.

Nur wenn Schichtpläne vorhersehbar und überschaubar sind, können die Beschäftigten ihre Freizeitaktivitäten und das Privatleben zuverlässig planen.

## Modell 12

# Telearbeit

### Das bedeutet Telearbeit

Dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist heute neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die des Arbeitsorts möglich – die eigenen vier Wände der Beschäftigten werden bei dem Modell der Telearbeit zum Satelliten des Unternehmens. Telearbeiter verfügen über große Zeitsouveränität, der Arbeitseinsatz kann unter Berücksichtigung der Aufgaben, Ziele und Termine sowie des vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumens frei gewählt werden. Die Kehrseite der Medaille: Wer über mangelnde Selbstorganisation und/oder quengelnde Kinder verfügt, wird seinen eigenen Arbeitsplan kaum einhalten können – dann wird häufig zu den ungesunden Zeiten spät abends oder nachts gearbeitet.

Grundsätzlich wird bei der Telearbeit zwischen Teleheimarbeit und alternierender Telearbeit unterschieden. Im ersten Fall erledigen die Mitarbeiter die Arbeit vollständig von zu Hause aus. Sie erhalten ihre Unterlagen, Aufgaben und Informationen online per Mail oder per Fax und Post, erledigen diese und senden sie auf gleichem Weg an den Arbeitgeber zurück. Anders bei der alternierenden Telearbeit, hier erfüllen die Beschäftigten einen Teil ihrer Arbeitszeit daheim, den anderen im Büro. Wann wo gearbeitet wird, ob z. B. einem Bürotag vier Heimarbeitstage oder einer Woche Büro drei Wochen daheim folgen, vereinbaren Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander. In einigen Unternehmen ist selbst das den Beschäftigten selbst überlassen. Telearbeit ist für zahlreiche Branchen geeignet und mittlerweile weit verbreitet.

### Das sind die Voraussetzungen

Die Arbeitsaufgaben müssen ›PC-kompatibel‹ sein, und die ständige persönliche Anwesenheit des Beschäftigten am Arbeitsplatz darf nicht notwendig sein. Darüber hinaus muss eine entsprechende technische Infrastruktur eingerichtet werden.

### Vorteile und Nachteile für die Unternehmen

Telearbeit ist für die Unternehmen in aller Regel sehr vorteilhaft. So erhöht sich erfahrungsgemäß die Arbeitsproduktivität, weil Störungen und Ablenkungen zu Hause theoretisch seltener sind als im Betrieb. Zudem sind Telebeschäftigte, die diese Form des Arbeitens bevorzugen, motivierter und zufriedener, was sich positiv auf Leistung und Ausfalltage auswirkt. Auch können mittels Telearbeit Kosten für Arbeitsräume eingespart werden bei gleichzeitiger Entkoppelung der Arbeitszeit von den herkömmlichen Bürozeiten. Entsprechend kann mit Telearbeit der Kundenservice und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Bei den Kunden vermittelt Telearbeit das Image einer offenen, innovativen und vertrauensvollen Unternehmenskultur. Zugleich verfehlt dieses familienfreundliche Arbeitsmodell nicht seine Wirkung bei den Beschäftigten – diese fühlen sich in aller Regel ihrem Unternehmen verbunden und zeigen wenig Wechselneigung. Und das ist in Zeiten von Fachkräftemangel ein ebenso wichtiger Aspekt wie auch die erweiterten Beschäftigungsmöglichkeiten für behinderte Erwerbstätige durch Telearbeit.

## Alles was Recht ist

Wenn Telearbeit im Rahmen eines normalen Arbeitsverhältnisses erbracht wird, gelten im Grundsatz die staatlichen Arbeitsschutzvorschriften, also z. B. das Arbeitsschutzgesetz, das Arbeitszeitgesetz, die Bildschirmarbeitsverordnung, die Arbeitsstättenverordnung etc. Der Betriebsrat hat bereits im Planungsstadium zur Einführung der Telearbeit Unterrichts- und Beratungsrechte (§ 90 BetrVG). Die Zeiterfassung erfolgt selbstständig durch den Mitarbeiter. Auch die Gestaltung des Telearbeitsplatzes muss den Vorschriften der Bildschirmarbeitsverordnung entsprechen, wobei der oder die Telearbeitende in seinen bzw. ihren Arbeitsplatz eingewiesen werden muss.

Arbeitsrechtlich ist Telearbeit auch in der Form von Heimarbeit entsprechend den Regelungen des Heimarbeitsgesetzes durchführbar. Wird Telearbeit von Selbständigen geleistet, werden die Rechtsbeziehungen zwischen Auftraggeber und selbstständigen Telearbeiter über den privatrechtlichen Werkvertrag o. ä. geregelt.

## Gestaltungshinweise

Günstige Voraussetzungen für eine sichere und gesunde Gestaltung von Telearbeit bestehen, wenn sie im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses erbracht wird. Gewählt werden sollte zudem nach Möglichkeit das Modell der alternierenden Telearbeit, da hier die betriebliche und soziale Anbindung des Beschäftigten eher erhalten bleibt als bei der Teleheimarbeit, die mit hoher Isolation des Mitarbeiters einhergeht. Wie Telearbeit ergonomisch gestaltet werden kann, darüber informiert die BAuA-

Broschüre ›Telearbeit – gesund gestaltet‹. Daraus stammen auch die folgenden Empfehlungen:

- Es sollte darauf geachtet werden, dass die Einrichtung des heimischen Telearbeitsplatzes den geltenden Standards entspricht, wie sie in der Bildschirmarbeitsverordnung formuliert sind. Bei der Einrichtung sollten die für den Arbeits- und Gesundheitsschutz betrieblichen Verantwortlichen einbezogen werden. Selbstverständlich sollte der Telearbeitende in seinen Arbeitsplatz eingewiesen werden.
- Damit Telearbeit nicht zu einer ›grenzenlosen‹ Ausdehnung der Arbeitszeit führt, sollten mit dem Arbeitgeber realistische Arbeits- und Terminplanungen verabredet werden – das Arbeitszeitgesetz gilt für Normalbeschäftigte auch bei Telearbeit!
- Klare Absprachen mit dem Partner treffen, damit Doppelbelastungen möglichst vermieden werden. Wer sich tagsüber um Haushalt und Kinder kümmert, anstatt ›telezuarbeiten‹, muss abends, nachts oder am Wochenende nacharbeiten. Damit das vermieden wird, müssen die alltäglichen Anforderungen aufgeteilt werden.
- Regelungen zur Vertretung bei Urlaub und Krankheit verabreden!
- Klärung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeit für technische Unterstützung einschließlich Wartung, Reparatur und Updating von Software.
- Bei Systemabstürzen sollte schnelle Hilfe durch einen externen Service sichergestellt sein.
- Es sollten Regelungen zur kontinuierlichen Qualifizierung sowie Planungen zur beruflichen Entwicklung vereinbart werden.
- Der Informationsfluss zwischen Firmenzentrale und Telearbeiter/in sollte aufrechterhalten werden.
- Die Räumlichkeiten sollten für Telearbeit geeignet sein!
- Telearbeit erfordert von den Betroffenen ein hohes Maß an Selbstmanagementfähigkeiten. Unternehmen sollten hier Schulungen anbieten, z. B. zur Arbeitsorganisation, zum Zeitmanagement und zum gesundheitsbewussten Verhalten.

## Modell 13

# Lebensarbeitszeit

### Das bedeutet Lebensarbeitszeit

Unter Lebensarbeitszeit wird der Zeitabschnitt verstanden, in dem gegen Entgelt vom Berufseintritt bis zum Ruhestand gearbeitet wird. Auch dieser lange Zeitraum kann so flexibilisiert werden, dass in den verschiedenen Lebensphasen mehr oder weniger oder auch mal gar nicht gearbeitet wird. Voraussetzung dafür ist ein Lebensarbeitszeitkonto, in dem ausschließlich Plusstunden verbucht werden, die dann zu einem späteren Zeitpunkt entweder en bloc in Form eines Sabbaticals entnommen werden oder die dem früheren Eintritt in den Ruhestand dienen. Für die Unternehmen ergeben sich mit dem Lebensarbeitszeitkonto Möglichkeiten, Kosten einzusparen sowie auf Entlassungen im Falle auch längerer Auftragsflauten zu verzichten. Grundsätzlich gibt es zwei Varianten zur Ansparung von Arbeitszeit auf einem Langzeitkonto. Die unter dem Aspekt der Belastung eher kritisch zu betrachtende Methode erfolgt durch zusätzliche Mehrarbeit auf Basis einer Vollzeitstelle. Durch einige Stunden Mehrarbeit in der Woche lässt sich über Jahre hinweg ein Zeitguthaben aufbauen, das von den Beschäftigten zu einem späteren Zeitpunkt und in Abstimmung mit dem Arbeitgeber >abgeräumt< wird. Hier muss aber berücksichtigt werden, dass der Anspareffekt nicht sehr

groß sein kann. Eine schnellere Methode zur Zeitansparung ergibt sich durch die Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (Teilzeit), bei der aber weiterhin Vollzeit gearbeitet wird. Die Auszahlung des in diesem Modell zurückgehaltenen Lohns bzw. Gehalts erfolgt dann in der Freistellungsphase des Beschäftigten.

### Das sind die Voraussetzungen

Neben einigen rechtlichen Aspekten (s. u.) müssen Lebensarbeitszeitkonten für die Beschäftigten eingerichtet werden. Und was noch wichtiger ist: Der Arbeitgeber muss solchen Blockfreizeiten bzw. Sabbaticals offen gegenüberstehen. Umfragen haben gezeigt: Während sich viele Beschäftigte die Möglichkeit zu solchen Auszeiten wünschen, ist die Bereitschaft der Unternehmen, diese zu ermöglichen (noch) gering.

### Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Mittels Lebensarbeitszeitkonto sind Unternehmen – je nach gewähltem Modell – in der Lage, flexibel auf langzyklische Auslastungsschwankungen zu reagieren. Überstundenzuschläge können ebenso vermieden werden wie Unterauslastung bei weiterlaufenden Kosten.

### Alles was Recht ist

Je nachdem, welches Modell gewählt wird, sind die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes zu beachten, das neben dem grundsätzlichen Anspruch der Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit auch die Eckpunkte der Ausgestaltung des Teilzeitarbeitsverhältnisses fixiert. Darüber hinaus fordert das

Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen von 1998 (letzte Fassung 2003) von den Vertragsparteien, Vorkehrungen zur Absicherung des Wertguthabens für den Fall der Insolvenz zu treffen. In zahlreichen Tarifverträgen, vor allem in denen des Öffentlichen Dienstes, sind Regelungen hinsichtlich der Möglichkeiten einer Blockfreizeit bzw. eines Sabbaticals fixiert. In nicht-tariflich gebundenen Unternehmen wird die ›Sabbaticalvereinbarung‹ zwischen beiden Parteien unter Wahrung der rechtlichen Bestimmungen ausgehandelt.

### Gutes aus der Praxis

Mitarbeiterzufriedenheit wurde schon immer groß geschrieben bei der Elektro Wolff GmbH in Swisstal-Ollheim. Für den 10-köpfigen Elektrobetrieb, dessen Angebot auch komplexe Hightechleistungen der Netzwerktechnik umfasst, sind die gut ausgebildeten und hoch motivierten Mitarbeiter das wichtigste Kapital der Firma. Und die gilt es gegen die Abwerbungsversuche der Industrie zu halten und weiter zu motivieren. Der Betrieb setzt daher auf ein offenes Betriebsklima und flexible Arbeitszeiten. Grundsätzlich gilt bei Elektro Wolff: Private Probleme schränken die Leistungsfähigkeit ein, die Beschäftigten sind nicht voll bei der Sache. Insofern gilt es Probleme gemeinsam im Interesse des Beschäftigten, aber auch des Unternehmens zu lösen. Flexible Arbeitszeiten können hier einen Beitrag leisten. Die Mitarbeiter können in Abstimmung mit der Betriebsleitung die Arbeitszeiten frei wählen – wer mittags sein Kind abholen muss, kann das ohne weiteres tun. Aber auch längere Blockfreizeiten – z. B. für eine Elternzeit o. ä. – sind

nicht nur kein Problem, sondern mit Blick auf den Erwerb sozialer Kompetenzen ausdrücklich erwünscht. Der Ausgleich von Mehr- und Minderarbeit erfolgt wahlweise über Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten, das Ganze ist in eine Betriebsvereinbarung gegossen. Insgesamt fährt der Betrieb ausgezeichnet mit diesem Modell: Krankenstand und Fehlzeiten liegen seit Jahren unter dem Branchenschnitt.

### Gestaltungshinweise

Arbeitnehmer sollten schon genau hinschauen, worauf sie sich mit ihrem Arbeitgeber verständigen. Grundsätzlich ist die Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf acht Stunden im Normalfall sinnvoll und lässt sich arbeitswissenschaftlich begründen – siehe 1. Kapitel!

Deshalb kann die Empfehlung nur lauten: Bei Vollzeitbeschäftigung ist das Ansparen eines Zeitguthabens auf einem Lebensarbeitszeitkonto unter dem Belastungsgesichtspunkt nicht sinnvoll und nicht empfehlenswert.

## Modell 14

# Bereitschaftsdienst

### Das bedeutet Bereitschaftsdienst

Unter Bereitschaftsdienst ist Arbeit zu verstehen, bei der sich der Arbeitnehmer an einer vom Arbeitgeber bestimmten Stelle oder Einrichtung aufhalten muss. Im Unterschied zur Arbeitsbereitschaft (z. B. Call-Center-Agent zwischen zwei Kundenkontakten) kann er beim Bereitschaftsdienst allerdings schlafen – wichtig ist nur, dass er durch seine räumliche Anwesenheit die Arbeit schnell aufnehmen kann. Bereitschaftsdienste sind z. B. im Krankenhaus und bei der Feuerwehr üblich.

### Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Bereitschaftsdienste sind im Interesse der Allgemeinheit unverzichtbar (Feuerwehr, medizinische Versorgung, Energieversorger etc.) und müssen geleistet werden. Um die Belastungen für die Beschäftigten möglichst niedrig zu halten und damit die Qualität der Einsätze zu sichern, sollten Arbeitgeber für ausreichende Besetzungsstärken sorgen.

### Alles was Recht ist

Der Bereitschaftsdienst zählt im Sinne des Arbeitszeitgesetzes als Arbeitszeit. Die Tarifparteien haben allerdings Gestaltungsspielräume für Arbeitszeiten mit Bereitschaftsdienst. So darf die Arbeitszeit – mit

Zeitausgleich – über zehn Stunden pro Werktag hinaus verlängert werden, wenn in der Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Bereitschaftsdienst anfällt. Den Ausgleichszeitraum können die Tarifparteien auf 12 Monate ausdehnen. Erscheint den Tarifvertragsparteien eine interessengerechte Arbeitszeitgestaltung auf dieser Grundlage nicht möglich, können sie bei diesen Dienstformen vereinbaren, die Arbeitszeit auch ohne Zeitausgleich über acht Stunden pro Werktag hinaus zu verlängern. Dabei muss ausdrücklich sichergestellt werden, dass die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht gefährdet wird. Betroffene Beschäftigte müssen schriftlich einwilligen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nicht einwilligen oder ihre Einwilligung widerrufen, darf daraus kein Nachteil entstehen. Für einen solchen Widerruf gilt eine Frist von sechs Monaten.

### Gestaltungsempfehlung

Bereitschaftsdienste sind in vielen Bereichen unverzichtbar. Dennoch sollte bei der Gestaltung auch die Gesundheit der Beschäftigten berücksichtigt werden. Deshalb gilt hier ganz besonders:

- Die Dauer der Arbeitszeit darf die gesetzlichen Vorgaben nicht überschreiten.
- Wenn möglich, sollte der Bereitschaftsdienst durch Rufbereitschaft ersetzt werden.
- Bei häufigen Einsätzen im Rahmen des Bereitschaftsdienstes sollte eine Vollzeitstelle eingerichtet werden.

## Das bedeutet Rufbereitschaft

Bei der Rufbereitschaft – auch Rufdienst genannt – kann sich der Beschäftigte an einem selbstgewählten, aber dem Arbeitgeber mitzuteilenden Ort auf Abruf zur Arbeit bereit halten. Unter Rufbereitschaft fällt auch, wenn der Beschäftigte per Mobiltelefon oder Funksignalempfänger erreichbar sein muss. Rufbereitschaft ist in vielen kontinuierlich laufenden Betrieben, z. B. Stahlwerken oder Energieversorgern, aber auch in vielen Dienstleistungsbereichen, z. B. der IT-Branche oder auch in der ambulanten Alten- und Krankenpflege üblich. Im Jahre 2004 waren rund 1,5 Millionen Personen in Erverbsverhältnissen mit Rufbereitschaft beschäftigt. Rufbereitschaft wird im Regelfall zusätzlich zur vereinbarten Arbeitszeit (Vollarbeit) geleistet.

## Das sind die Voraussetzungen

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

## Vor- und Nachteile für die Unternehmen

Rufbereitschaft ist nicht immer ein freiwilliger Service, in vielen Bereichen (z. B. Energieversorgung, Betreuung und Pflege) wird er vielmehr vom Gesetzgeber bzw. von den Krankenkassen gefordert. Dort, wo er von Unternehmen eigenmotiviert angeboten wird, spielen in der Regel Wettbewerbsvorteile durch einen verbesserten Kundenservice die Hauptrolle. Zudem ist die Rufbereitschaft kostengünstiger als z. B. der Bereitschaftsdienst, da sie nicht als Arbeitszeit gilt. Dennoch sollten Unternehmen mit nicht

# Modell 15

## Rufbereitschaft

geringer Zahl von Inanspruchnahmen, oder wenn die Zahl der Inanspruchnahmen stetig steigt, prüfen, ob die Einrichtung eines Rufdienstes wirklich sinnvoll oder nicht besser durch einen Schichtdienst ersetzt werden sollte.

## Alles was Recht ist

Die Rufbereitschaft zählt im Unterschied zum Bereitschaftsdienst nicht als Arbeitszeit und wird auch nicht direkt vom Arbeitszeitgesetz erfasst. Aber selbstverständlich müssen die Grenzen der Höchstarbeitszeit (10 Stunden) sowie die im Arbeitszeitgesetz vorgegebenen Ruhezeiten (im Regelfall 11 Stunden) eingehalten werden. Kommt es während der Rufbereitschaft zu einem Einsatz, ist das Arbeitszeit, die erfasst, dokumentiert und zur Arbeitszeit addiert werden muss. Zudem muss diese zusätzliche Arbeitszeit mit den jeweils anfallenden Zuschlägen (z. B. für Nacharbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit etc.) vergütet werden. Für die Rufbereitschaft gilt das Prinzip der Freiwilligkeit. Verpflichtet sind Beschäftigte zur Rufbereitschaft nur dann, wenn dies arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich vereinbart worden ist.

## Gestaltungshinweise

Rufbereitschaft kann tief in die Freizeit und das soziale Leben der Betroffenen eingreifen. Deshalb sollte sie ergonomisch gestaltet sein, um die Beeinträchtigungen möglichst gering zu halten. Wie das gehen kann, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in einer Broschüre ausführlich dargestellt (siehe Anhang). Einige Gestaltungshinweise sollen aber auch hier nicht fehlen:

- Von den Beschäftigten wird i. d. R. eine prozentuale Verteilung der Rufdienste nach der Dauer der vertraglichen Arbeitszeit als gerecht empfunden. Danach übernehmen Vollzeitkräfte mehr Rufdienste als Teilzeitkräfte.
- Wer vorübergehend beruflich stark eingespannt ist, sollte in geringerem Umfang im Rufdienst eingesetzt werden.
- Es sollte den Beschäftigten ermöglicht werden, sich aus gesundheitlichen oder persönlichen Gründen vorübergehend vom Rufdienst befreien zu lassen.
- Gerade kleine Betriebe mit wenig Beschäftigten sollten die Möglichkeit der Einrichtung eines überbetrieblichen Rufdienst-Pools prüfen. So können Rufdienste auf mehr Beschäftigte verteilt werden, jeder Einzelne muss folglich weniger Rufdienste leisten.
- Wenn Beschäftigte sehr häufig Rufdienste leisten müssen, sollte über zeitliche Kompensationsmöglichkeiten nachgedacht werden, z. B. Verrechnung der Rufdienste mit der Vollarbeitszeit.
- Der selbstorganisierte Tausch von Rufdiensten zwischen den Beschäftigten sollte zugelassen werden.
- Bei sehr langen Rufdiensten mit regelmäßig häufigen Inanspruchnahmen kann eine Kürzung bzw. Teilung der Rufdienste sinnvoll sein.
- Rufdienste zu ungünstigen Zeiten sollten auf möglichst viele Beschäftigte verteilt werden, damit die Belastung für den Einzelnen sinkt.
- Flexible Arbeitszeiten erleichtern die Einhaltung von Ruhezeiten nach Inanspruchnahme durch die Verschiebung der Arbeitsaufnahme am Folgetag.
- Die Vermittlung von klaren Befugnis- und Entscheidungsregeln bei Tätigkeitsaufnahme in Rufbereitschaft können das Stresserleben am Einsatzort reduzieren.
- Rufdienste langfristig planen, z. B. am Jahresanfang, damit die Beschäftigten ebenso langfristig ihre Freizeit planen können!
- Nach dem Grundsatz »Betroffene zu Beteiligten machen« sollten die Beschäftigten an der Gestaltung des Rufdienstes beteiligt werden. Das erhöht die Motivation für den Rufdienst sowie dessen Qualität.

# Ausblick

Die Arbeitswelt ist im Wandel und wird sich weiter verändern. Flexibilität und Mobilität werden heute allseits erwartet und bei den Beschäftigten vorausgesetzt. Flexible Arbeitszeitmodelle sind auf dem Vormarsch, immer mehr Menschen werden sich voraussichtlich in Zukunft vom Normalarbeitstag verabschieden. Die Erwartungen, die sich mit flexiblen Arbeitszeiten verbinden, sind bei Unternehmen und Beschäftigten oft unterschiedlich. So verbinden Unternehmen im Regelfall mit flexiblen Arbeitszeiten eine bessere Anpassung der Personalstärke an die Auftragslage, mehr Effizienz und eine bessere Wirtschaftlichkeit. Die Arbeitnehmer hingegen erhoffen sich durch Arbeitszeitflexibilisierung mehr Zeitsouveränität und dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten auf ihre Kosten kommen und von flexiblen Arbeitszeiten profitieren, ist eine gute und menschengerechte Gestaltung der Arbeits-

zeit unter Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten. Wo dieser Grundsatz missachtet wird, werden sich auch die ökonomischen Erwartungen nicht erfüllen. Denn wenn Beschäftigte immer nur flexibel auf die Wünsche ihres Arbeitgebers reagieren müssen, wenn ihre eigenen Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung keine Rolle spielen, wird das mittelfristig Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und die Gesundheit einschränken. Und das sind bekanntlich schlechte Voraussetzungen für das Arbeitsengagement und damit für die Produktivität. Überall dort hingegen, wo Flexibilisierung nicht als Einbahnstraße verstanden wird, wo Beschäftigte angemessen beteiligt werden, können einige flexible Arbeitszeitmodelle – ihre richtige Gestaltung vorausgesetzt – durchaus einen Beitrag für mehr Wirtschaftlichkeit einerseits und mehr Arbeitszufriedenheit andererseits leisten.

## Links und Literatur

Die hier vorgestellten Links bilden nur eine kleine Auswahl aus zahlreichen Internetangeboten zum Thema ›Ältere und Arbeitswelt‹. Reihenfolge und Auswahl sind keinesfalls wertend zu verstehen. Gleiches gilt für die Literaturliste.

### Das findet sich im Netz

#### **www.arbeitszeiten.nrw.de**

Diese Seite wird vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen unterhalten. Sie informiert rund um das Thema Arbeitszeit, stellt viele Modelle vor, hält zahlreiche Downloads bereit und präsentiert Praxisbeispiele.

#### **www.mittelstand-und-familie.de**

Diese Seite wird von der Bertelsmann Stiftung unterhalten. Das Portal unterstützt Arbeitgeber, Beschäftigte und Multiplikatoren mit übersichtlichen Informationen, praktischen Lösungen, Beratung durch Experten sowie Hintergrundwissen zum Thema Arbeitszeitgestaltung.

#### **www.bmas.bund.de**

Seite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Unter dem Suchbegriff ›Arbeitszeit‹ finden sich zahlreiche Artikel und Beiträge rund um das Thema Arbeitszeit.

#### **www.inqa.de**

Die Seite der Initiative Neue Qualität der Arbeit beschäftigt sich unter anderem ausführlich mit dem Thema Arbeitszeit und ihre Gestaltung.

#### **www.baua.de**

Auf der Seite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin finden sich zahlreiche Informationen rund um die Arbeitszeitgestaltung, viele Forschungsberichte und Broschüren stehen als Download bereit.

### Literatur

Beermann, B.: Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven 2004

Beermann, B.; Klenner, Chr. (Hg): Olympiareife Mannschaften gesucht? Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsschutz. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 43 in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2000

BEST-Bulletin Nummer 3: Leitlinien für Schichtarbeiter. Hrsg.: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin 1991

Grzech-Šukalo, H.; Hänecke, K.; Jäger, C.; Nachreiner, F.: Positive Gestaltungsbeispiele DV-gestützter Arbeitszeitgestaltung, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2001

Husemann, R.; Duben, K.; Lauterbacher, C.; Vonken, M.: Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. Entwicklung von Modellkonzeptionen unter Berücksichtigung von arbeitsbezogenen und betrieblichen Rahmenbedingungen, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht, Fb 980

Janßen, D; Nachreiner, F.: Flexible Arbeitszeiten, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2004

Knauth, P.; Hornberger, S.: Schichtarbeit und Nachtarbeit. Hrsg.: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, München 1997

Langhoff, Th.; Sczesny, C.; Wingen, S.; Marino, D.; Knelangen, M.: Rufdienste. Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2006

Nachreiner, Friedhelm et. al.: Arbeitszeit ergonomisch gestalten, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin

Nachreiner, F.; Grzech-Sukalo, H.; Hänecke, K.; Qin, L.; Dieckmann, P.; Eden, J.; Lochmann, R.: Arbeitszeit ergonomisch gestalten. Eine Software zur Erstellung von Schichtplänen, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht Fb 837), Bremerhaven 2000

Oertel, B.; Scheermesser, M.; Schulz, B.; Thio, S. L.; Jonuschat, H.: Auswirkungen von Telearbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden. Begleitung von Telearbeitsprojekten aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht, Fb 973, Bremerhaven 2002

Pröll, U.; Gude, D.: Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Risikoabschätzung und Gestaltungsanforderungen, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht Fb 986, Dortmund, Berlin 2003

Sczesny, C.: Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2004

Wingen, S.; Hohmann, T.; Bensch, U.; Plum, W.: Vertrauensarbeitszeit – Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin, 2004

## Impressum

### **Im Takt?**

Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund-Dorstfeld  
Telefon 0231 9071-0 [www.baua.de](http://www.baua.de)

Redaktion: Dr. Beate Beermann, Frank Brenscheidt

Text: KonText – Oster&Fiedler, Hattingen  
Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig  
Foto: FOX-Fotoagentur – Uwe Völkner, Köln  
Herstellung: DruckVerlag Kettler, Bönen/Westfalen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

3. Auflage, März 2008  
ISBN 978-3-88261-597-5

ISBN 978-3-88261-597-5

**baa:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin