



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Behörde für Soziales und Familie

Familienbewusste Personalpolitik

**Flexible Arbeitszeit-
gestaltung: Element
einer zukunfts-
orientierten Unter-
nehmensführung**

**Tipps und Anregungen
für die betriebliche Praxis**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	
Flexible Arbeitszeitgestaltung: Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte	2
Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	4
Zeitkonten-Modelle	6
Langzeitkonten	11
Vertrauensarbeitszeit	14
Arbeitszeitfreiheit	16
Empfehlungen für die Umsetzung von Projekten zur Arbeitszeitflexibilisierung	19
Fazit	21
Ergänzende Literatur- und Informationshinweise	22
Impressum	23

Die unten angegebenen Symbole kennzeichnen die Inhalte der einzelnen Maßnahmenbereiche in dieser Veröffentlichung:



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,
die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern ist ein wichtiger Bestandteil des vom Hamburger Senat beschlossenen Leitbildes „**Metropole Hamburg – wachsende Stadt**“: Mit dem Dialog „Familienbewusste Personalpolitik“ sollen Hamburger Unternehmen in Fachforen, Workshops und durch Veröffentlichungen bei der Entwicklung einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik unterstützt werden.



Die Bandbreite möglicher Maßnahmen ist groß. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung spielt dabei eine zentrale Rolle. Durch individuell zugeschnittene Arbeitszeitregelungen für Beschäftigte kann die berufliche Tätigkeit leichter mit Familienaufgaben in Einklang gebracht werden. Stress wird abgebaut, die Einsatzmöglichkeit und Arbeitsmotivation steigen. Gleichzeitig kann eine flexible Arbeitszeitgestaltung dazu beitragen, die Flexibilität eines Unternehmens durch eine optimale Auslastung und Kundenorientierung zu erhöhen.

Die Ihnen vorliegende Veröffentlichung setzt die Reihe von Handreichungen für Unternehmen fort. Sie befasst sich mit der Frage, wie eine flexible Arbeitszeitgestaltung zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf konkret aussehen kann und gibt Ihnen Beispiele, die in anderen Unternehmen bereits praktiziert werden.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen eine Hilfe bieten - auf dem Weg zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik.

Ihre

A handwritten signature in black ink that reads "B. Schnieber-Jastram". The signature is written in a cursive, flowing style.

Birgit Schnieber-Jastram

Zweite Bürgermeisterin der Freien und Hansestadt Hamburg

Flexible Arbeitszeitgestaltung: Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte

Die aktive Gestaltung der Arbeitszeit ist für Unternehmen das wohl wichtigste Instrument, eine Balance zwischen Unternehmensinteressen, Kundenwünschen und familiären Belangen der Beschäftigten herzustellen.

Aus unternehmerischer Sicht ist eine Arbeitszeitflexibilisierung notwendig, um Auftragschwankungen besser abzufedern und die durch Überstunden entstehenden Kosten bei Spitzenbelastungen zu senken. Eine Flexibilisierung eröffnet aber auch Wege zu längeren Produktionszeiten sowie längeren Öffnungs- und Servicezeiten. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gesteigert.

Sollen die Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung nachhaltig wirken, müssen sie nicht nur gut in die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens eingebunden sein, sondern sich auch an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren, die diese Modelle letztendlich umsetzen und leben.

Loyalität, Vertrauen und Engagement gegenüber dem Unternehmen entstehen um so eher und dauerhafter, je mehr die Beschäftigten mit ihren Vorstellungen und Bedürfnissen ernst genommen und diese in die Planungen einbezogen werden.

Bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle zeigt sich immer wieder, dass die eigentlichen Probleme bei der Realisierung meist nicht auf der Arbeitszeit-Ebene, der Arbeitszeitorganisation liegen, sondern in der betrieblichen Arbeitszeitkultur: Das neue Arbeitszeitsystem kann noch so flexibel sein – wenn bei Führungskräften oder Kollegen die Akzeptanz fehlt, dass z.B. gewisse Aufgaben auch von zu Hause aus erledigt werden können oder Vollzeitarbeit nicht die Regel sein muss, dann wird das neue Modell nicht angenommen und gelebt werden.

Insofern ist besonders darauf zu achten, dass die Arbeitszeitkultur im Unternehmen und die Organisation des Arbeitsumfeldes entsprechend mitgestaltet werden. Eine neue Arbeitszeitorganisation muss von der Unternehmensleitung und den Führungskräften gewollt sein und gefördert werden. Sie sollte Teil der Unternehmensstrategie sein. Den Schlüssel zum Erfolg bilden die Führungskräfte. Sie müssen die Aufgaben so planen und verteilen, dass der einzelne Beschäftigte gefordert aber nicht überfordert ist, sie müssen lernen und weitergeben, dass Anwesenheit nicht immer gleich Leistung bedeutet und Beschäftigte zu sonst „üblichen“ Anwesenheitszeiten auch mal abwesend sind.

Ein flexibles Arbeitszeitsystem wird dann zur Leistungssteigerung führen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine befriedigende Balance von beruflichen und privaten Belangen verwirklichen können.

Die Möglichkeiten einer familienfreundlichen Arbeitszeitpolitik sind sehr umfassend. Lebensarbeitszeit, Jahresarbeitszeit, flexible Monats- und Wochenarbeitszeit und Teilzeitarbeit sind nur einige Beispiele.

Flexible Arbeitszeiten und die Ausweitung der Teilzeitarbeit steigern nachweislich die Produktivität und die Arbeitsleistung der Beschäftigten. Die durchschnittlichen Anfangskosten für Unternehmen amortisieren sich häufig innerhalb eines Jahres.

Unter Work-Life-Balance-Aspekten sind betriebliche Arbeitszeitregelungen immer dann optimal, wenn die Verteilung der Arbeitszeit so weit wie möglich den Beschäftigten selbst obliegt, die Beschäftigten die Dauer ihrer Vertragsarbeitszeit frei wählen können und die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten weitestgehend eingehalten werden (Mehrarbeit nur in begrenztem Umfang).

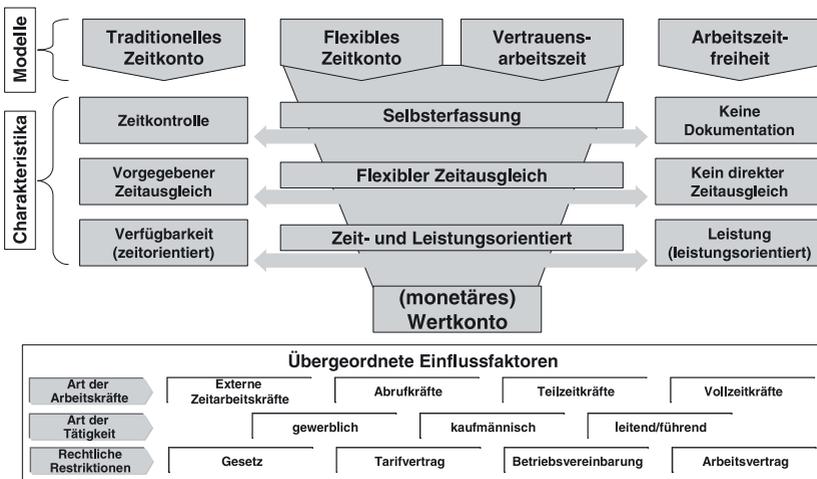
In der Praxis reglementieren in der Regel immer noch starre Anwesenheitspflichten die Beschäftigten, viele Teilzeitwünsche werden noch immer gar nicht erst geäußert, weil Konsequenzen für die eigene Karriere befürchtet werden und Mehrarbeit – gerade in höheren Positionen – weit verbreitet ist.

Welche Möglichkeiten es gibt, hier einen Schritt weiterzukommen, damit beschäftigt sich die vorliegende Praxisbroschüre. Sie will einen Überblick darüber geben, welche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung denkbar und welche Aspekte bei einer Umsetzung zu beachten sind. Einige Unternehmensbeispiele sollen Modelle und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis liefern. So können Sie abwägen, welches Modell für Ihr Unternehmen das passende sein könnte.



Formen der Arbeitszeitflexibilisierung

Die folgende Abbildung gibt einen systematischen und zugleich „historischen“ Überblick über die Flexibilisierungsformen (von links nach rechts). Die Abbildung lässt erkennen, wie und dass sich seit ca. 1970 über das „Traditionelle Zeitkonto“ (klassische Gleitzeit mit Kernzeit) als Einstieg in die formalisierte Arbeitszeitflexibilität schließlich die Flexible Arbeitszeit ohne personenbezogene Anwesenheitsverpflichtungen herausgebildet hat und weiter herausbildet (Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitfreiheit). Der Gestaltungsspielraum hinsichtlich Lage und Verteilung der Arbeitszeit erweitert sich von Modellstufe zu Modellstufe.



Beim „Traditionellen Zeitkonto“ und beim „Flexiblen Zeitkonto“ ist die Dauer der Arbeitszeit, deren Einhaltung über das Zeitkonto kontrolliert wird, zentral geregelt. Bei der Vertrauensarbeitszeit ist die Dauer der Arbeitszeit in ihrer Bedeutung relativiert und bei Arbeitszeitfreiheit spielt sie keine Rolle mehr. Bei Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitfreiheit ist die Flexibilität am höchsten.

Alle in dieser Übersicht skizzierten Arbeitszeitformen gibt es schon einige Zeit, auch nebeneinander im selben Betrieb. Es wird sie auch in Zukunft weiter geben, wobei sich die begonnene Entwicklung weg von der Zeitorientierung hin zur Ergebnisorientierung weiter fortsetzen dürfte. Die Art des gewählten Arbeitszeitmodells hängt neben dem kulturellen Reifegrad der Organisation (Selbstverständnis und Eigenverantwortung der Beschäftigten in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsorganisation) entscheidend von den „Übergeordneten Einflussfaktoren“ ab, wie sie in der Übersicht angedeutet sind. D.h. die *Art der Arbeitskräfte* (handelt es sich um Vollzeitkräfte und/

oder Teilzeitkräfte), die *Art der Tätigkeit* (handelt es sich um gewerbliche und/oder kaufmännische Tätigkeiten) und die *rechtlichen Restriktionen* (welche Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc. müssen berücksichtigt werden) beeinflussen die Wahl und Konzeption eines Arbeitszeitmodells maßgeblich.

Neben den betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Einflussfaktoren sind die individuellen Wünsche der Beschäftigten, z.B. Arbeitszeitmodelle, die eine flexible Betreuung der Kinder ermöglichen, ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor.

Auf den folgenden Seiten werden praxisnah Ansatzpunkte und Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung dargestellt, die näher auf die Modelle „Zeitkonto“, „Vertrauensarbeitszeit“, und „Arbeitszeitfreiheit“ eingehen.



Zeitkonten-Modelle



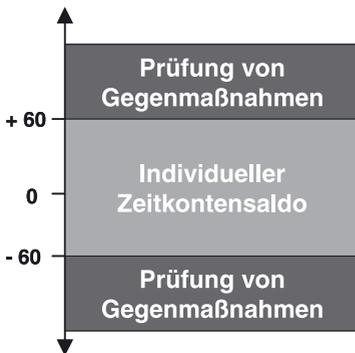
Ein Zeitkonto ist ein Konto, auf dem die Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit von der Vertragsarbeitszeit saldiert werden. Die „Guthaben“ und „Schulden“ werden nach den jeweils definierten Regeln fortlaufend zurückgeführt. Zeitkonten

sind heute ein zentrales Instrument der betrieblichen Arbeitszeitflexibilisierung und mit Ausnahme von Kleinunternehmen in fast allen Unternehmen zu finden. Je nach betrieblichem Zweck finden sich in der Praxis sehr unterschiedliche, häufig auch parallel angewendete Zeitkonten-Modelle. Am bekanntesten sind das Gleitzeitkonto, Jahresarbeitszeitkonto, Ampelkonto, Langzeitkonto und Lebensarbeitszeitkonto.

- Ein **Gleitzeitkonto** dient der Steuerung der monatlichen Arbeitszeit. Am Ende des Monats soll das Gleitzeitkonto möglichst ausgeglichen sein, d.h. kein positiver und/oder kein negativer Stundensaldo. Es gibt auch Regelungen, die einen Übertrag des Saldos vorsehen (z.B. Übertrag von +/- 20 Stunden in den Folgemonat). Innerhalb eines Gleitzeitrahmens, z.B. vormittags von 7.00 Uhr bis 9.00 Uhr und nachmittags von 15.00 Uhr bis 19.00 Uhr, können die Beschäftigten flexibel ihre Tätigkeit beginnen und beenden. Die entstandene Flexibilität kann ideal für die Wahrnehmung familiärer Aufgaben genutzt werden. So können morgens die Kinder in den Kindergarten gebracht werden oder der Gleitzeitrahmen kann dazu genutzt werden, Elternsprechstunden nachmittags wahrnehmen zu können. Ebenso ist im Rahmen der Gleitzeitvereinbarung die Nutzung von Gleittagen möglich, die für die Betreuung der Familie verwendet werden können.
- Ein **Jahresarbeitszeitkonto** dient der Steuerung der jährlichen Arbeitszeit. Am Jahresende soll das Konto möglichst ausgeglichen sein, d.h. kein positiver und/oder kein negativer Stundensaldo. Das Jahresarbeitszeitkonto dient insbesondere dem Ausgleich saisonaler Schwankungen. Darüber hinaus kann das Jahresarbeitszeitkonto den Beschäftigten einen größeren Spielraum in der jährlichen Arbeitszeitgestaltung ermöglichen. Beispielsweise können angesparte Zeiten zusätzlich zum Urlaub in den Schulferien genutzt werden.
- Ein **Langzeitkonto** ist ein Konto, auf dem Ansprüche auf bezahlte Freistellung festgehalten werden. Es kann „in Zeit“ oder „in Geld“ geführt, den Beschäftigten können nicht nur über die Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Plus- und Mehrarbeitsstunden, sondern auch Entgeltbestandteile (Teil des laufenden Gehalts, Sonderzahlungen) gutgeschrieben werden. Langzeitkonten ermöglichen eine bessere Kapazitätsanpassung. Beschäftigten bietet das Langzeitkonto verschie-

dene Möglichkeiten der individuellen Lebensarbeitszeitgestaltung, z.B. Ausstieg auf Zeit nach der Geburt eines Kindes oder zur Pflege von Angehörigen.

- Das **Lebensarbeitszeitkonto** ist ein Langzeitkonto mit spezieller Zielsetzung: Es dient ausschließlich der Verkürzung der Erwerbsphase – auch in den Formen eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand und der Verkürzung der Arbeitsphase bei Block-Altersteilzeit.
- Das **Ampelkonto** ist ein Zeitkonto mit besonderer Steuerungsfunktion. Diese beinhaltet, dass, wenn der individuelle Zeitkontensaldo über einen zu definierenden Toleranzbereich - die „Grünphase“ - hinausgeht, dessen Rücksteuerung beginnt. Hierfür ist vorrangig die Führungskraft verantwortlich. Abweichungen innerhalb der Grünphase erfordern keine gesonderten Rücksteuerungsbemühungen. In der Rotphase wird die individuelle Tagesarbeitszeitdauer so lange durch die Führungskraft festgelegt, bis der Beschäftigte wieder in der Grünphase angekommen ist (siehe Abbildung).



Das Ampelkonto ist insbesondere für solche Unternehmen sinnvoll, die bisher wenig Erfahrung mit flexibler Arbeitszeit haben. Der Rückführungsmechanismus stellt sicher, dass die Zeitkonten nicht „aus dem Ruder laufen“. Innerhalb der Grünphase können die Beschäftigten die Gestaltungsspielräume, ähnlich wie beim Gleitzeitkonto, nutzen. Beruf und Familie lassen sich also auch hierüber besser miteinander vereinbaren.

- **Voraussetzungen für die Einrichtung von Zeitkonten**

- Die Vergütung muss unabhängig von der tatsächlichen Arbeitszeit erfolgen, d.h. als ein konstantes Entgelt oder ein Monatsgehalt (ansonsten bräuchte die Differenz zwischen Vertrags- und tatsächlicher Arbeitszeit nicht festgehalten zu werden).
- Bei der Vertragsarbeitszeit sind die einzelnen Arbeitstage zu definieren. Dies ist Voraussetzung, um festzustellen, ob eine Abweichung aufgetreten ist.
- Es ist die tatsächliche Arbeitszeit je Arbeitstag zu erfassen. Dies kann mittels eines elektronischen Zeiterfassungssystems erfolgen, aber auch mittels Stempeluhren oder Formularen zur Selbstaufzeichnung durch die Beschäftigten.



• Gestaltungsempfehlungen

- Zeitkonten sollten nach Durchschnittsprinzip geführt werden, d.h. Fehltag werden mit der Vertragsarbeitszeit bewertet, das vereinfacht die Administration. Für das Zeitkonto bedeutet dies, dass sich der Saldo bei ganztägigen Fehlzeiten aller Art nicht bewegt.
- Zeitkonten sollen zu keinem Zeitpunkt abgeschlossen werden. Die Aufgabenorientierung steht im Vordergrund. Werden Zeitkonten zu bestimmten Zeitpunkten abgeschlossen, d.h. der Saldo auf „Null“ gesetzt, führt dies häufig zu rein zeitbezogenem Verhalten (Hamstermentalität oder Häufung der Gleitzeittage zum Ende des Monats).
- Zeitkonten sind laufend zu steuern. Beschäftigte und Führungskräfte müssen darauf achten, dass die Vertragsarbeitszeit eingehalten wird.



Jahresarbeitszeitkonto mit Ampelfunktion eines Unternehmens im produzierenden Gewerbe



Bei dem folgenden Unternehmen handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 280 Beschäftigten aus dem Maschinenbau. Das entwickelte Arbeitszeitmodell ist für das ganze Unternehmen, d.h. für den Produktions- und Administrationsbereich gültig.

Das Unternehmen ist durch eine saisonalbedingt unterschiedliche Kapazitätsauslastung gekennzeichnet. Bisher sind hohe Kosten durch Überstundenzuschläge entstanden, Zeitsalden haben sich unkontrolliert aufgebaut und die Beschäftigten hatten wenig Einfluss auf die eigene Arbeitszeitgestaltung. Mit der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells sollte die Arbeitszeitsituation für Beschäftigte und Unternehmen verbessert werden. Es galt, folgende Kriterien zu erfüllen

1. Weitestgehend Reduzierung der Überstundenzuschläge
2. Ausgeglichenen Zeitkontensaldo am Jahresende
3. Freiräume zur individuellen Arbeitszeitgestaltung

Alle drei Kriterien sind in einem engen Zusammenhang zu sehen. Die Beschäftigten wollten insbesondere in den auslastungsschwachen Monaten und in den Monaten mit Normkapazität mehr Freiräume für die individuelle Arbeitszeitgestaltung erhalten. In erster Linie, so zeigte die schriftliche Bedarfsermittlung, wollten die Beschäftigten durch die neue Regelung besser als bisher ihre familiären Aufgaben wahrnehmen

können und insbesondere im Sommer, der auslastungsschwach ist, mehr Zeit mit der Familie verbringen.

Daraufhin wurde ein Jahresarbeitszeitkonto mit Ampelfunktion eingerichtet. Das Modell gewährleistet, dass die Beschäftigten in der Hochsaison von Januar bis April mindestens 40 Stunden je Woche arbeiten, in den Sommermonaten eine Mindestbesetzung vorhanden sein muss und in den anderen Monaten im Durchschnitt mindestens 30 Stunden die Woche gearbeitet werden muss.

Die Ampelfunktion gewährleistet hierbei, dass kein unkontrollierter Zeitsaldo entsteht, d.h. der Stundensaldo am Jahresende weitestgehend ausgeglichen ist. Geleistete Stunden im Rahmen der Ampelregelung werden grundsätzlich ohne Überstundenzuschläge vergütet. Befindet sich ein Zeitsaldo über bzw. unter +/- 70, die den Beginn des „gelben“ Bereichs markieren („rot“ +/- 100), wird die Teamleitung informiert, damit diese rechtzeitig ein Auge auf die Entwicklung des Zeitsaldos hat und z.B. die Schichtführer auf ihre Rücksteuerungsverantwortung aufmerksam machen kann. Im roten Bereich ist die Teamleitung dann für die Rücksteuerung der Zeitkonten in den gelben Bereich verantwortlich und soll hierfür eine Vereinbarung - möglichst einvernehmlich - mit dem Beschäftigten treffen. In der Praxis setzen sich Beschäftigte, Schichtführer und Teamleiter zu diesem Zweck nach Erreichen der Rotphase an einen



Tisch. Die Vorgabe „verbindliche Vereinbarung“ wird nicht dogmatisch gehandhabt. Wenn zum Beispiel ein für Dezember vorgesehener Stillstand einer Anlage, den die Beschäftigten zum Ausgleich der Zeitguthaben nutzen sollten, nicht realisiert werden kann, bleiben die Zeitsalden stehen und bei Bedarf können auch weitere Zeitguthaben aufgebaut werden. Der so genannte erweiterte rote Bereich ist nur zulässig, wenn Betriebsrat und Personalteam sich hiermit einverstanden erklären.

In den Sommermonaten haben die Beschäftigten die Möglichkeit, durch Abbau der Zeitsalden - das schließt auch den Aufbau von Minussalden ein - die freie Zeit gemeinsam mit der Familie zu verbringen. Für viele Beschäftigte bedeutete dies eine erhebliche Erleichterung für die Betreuung der Kinder während der Schulferien. In den Monaten mit Normalauslastung haben die Beschäftigten die Möglichkeit ebenfalls verkürzt zu arbeiten. Die zusätzlichen Freiräume werden von vielen Beschäftigten für die Familie verwendet.

Mit dieser Regelung ist es den Betriebspartnern gelungen, Belange des Unternehmens auf der einen und der Beschäftigten auf der anderen Seite gut zu vereinbaren und eine Lösung zu erarbeiten, die allen Vorteile bringt.

Langzeitkonten

Mit einem Langzeitkonto erwerben Beschäftigte Ansprüche auf bezahlte Freistellung. Die Freistellung kann während des Erwerbslebens z.B. für die Familienphase (Verlängerung der Elternzeit) oder zum Ende des Erwerbslebens für einen vorgezogenen Ruhestand genommen werden. Die Ansprüche können langfristig bestenfalls über ein ganzes Arbeitsleben hinweg erworben werden. Unter Beachtung der gesetzlichen und ggf. der tarifvertraglichen Bestimmungen kann das Langzeitkonto „in Zeit“ oder „in Geld“ geführt und es können ihm nicht nur über die Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Plus- und Mehrarbeitsstunden, sondern auch Entgeltbestandteile (sowohl laufendes Entgelt als auch Einmalzahlungen) gutgeschrieben werden. Die gesetzliche Grundlage für die Einrichtung dieser Konten bildet das Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-Gesetz) vom 6. April 1998.



Wozu sollten Langzeitkonten eingerichtet werden?

Langzeitkonten können sehr verschiedenen Zwecken dienen:

- Bewältigung längerfristiger Auslastungsschwankungen, etwa infolge von Projektarbeit, Produktlebenszyklus und Konjunktur, wobei die Rolle des Langzeitkontos als Puffer bei vorübergehender Unterauslastung besonders hervorzuheben ist.
- Attraktives Angebot an die Beschäftigten, ihre Lebensarbeitszeit flexibler zu gestalten und z.B. einen Langzeiturlaub (auch für Weiterbildungszwecke) anzusparen. Beschäftigte können früher oder gleitend in den Ruhestand eintreten oder auch zeitweise auf Teilzeitbasis bei unverändertem Entgelt tätig sein. Mütter und Väter haben hierdurch die Möglichkeit, bei vollem Entgelt für die Betreuung der Kinder da zu sein.
- Dehnung der betrieblich verfügbaren Personalkapazität, die heute gerade in Engpassbereichen häufig – zeitweise oder gar auf Dauer – nicht ausreicht und auch vom Arbeitsmarkt her oft nicht genügend schnell und flexibel ergänzt werden kann.
- Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten über ein zukünftig längeres und immer höhere Anforderungen stellendes Erwerbsleben hinweg (speziell Vermeiden von „Burn-outs“).
- Verjüngung der Belegschaft durch Förderung des frühzeitigen Eintritts in den Ruhestand (Substitut für die nach 2009 auslaufende „Altersteilzeit“).

Flexibles Arbeitszeitmodell in einem Unternehmen der Informationstechnologie

Das folgende Unternehmen beschäftigt ca. 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es entwickelt Software und implementiert diese überwiegend in Projektarbeit beim Kunden vor Ort.



Das Unternehmen hat sich von einem Kleinunternehmen zum Mittelständler entwickelt und beschäftigt überwiegend Hochschulabsolventen. Die Wettbewerbssituation erfordert eine hohe Qualität der Produkte und Lösungen, Beschäftigte mit flexibler Leistungsbereitschaft sowie Möglichkeiten der flexiblen Kapazitätsanpassung. Das bisherige Arbeitszeitmodell, das bereits viele Gestaltungsspielräume bot, wurde weiterentwickelt, um noch flexibler auf den Markt reagieren zu können. Aus Sicht der Beschäftigten sollte die neue Regelung Folgendes ermöglichen:

Langzeiturlaub: Die Beschäftigten hatten den auch aus Unternehmenssicht verständlichen Wunsch geäußert, die Erwerbsarbeit einmal für längere Zeit zu unterbrechen, um diese Zeit beispielsweise für die Familie nutzen zu können. Das Unternehmen wollte diesen Vorstellungen entgegenkommen, um zu vermeiden, dass Beschäftigte kündigen und dem Unternehmen für immer verloren gehen.

Teilzeitarbeit: Die Beschäftigten kommen jung und meist direkt im Anschluss an ihr Studium in das Unternehmen. Wenn sie dann später Kinder haben, äußern Mütter und Väter immer wieder den Wunsch, diese intensiver betreuen zu können. Des Weiteren wollen junge Beschäftigte häufig neben der Arbeit noch andere Erfahrungen sammeln und etwas erleben. Der aus diesen Interessenlagen resultierende Wunsch nach Verkürzung der Arbeitszeit besteht in der Regel aber nicht dauerhaft. Deshalb sollte er ohne Änderung des Arbeitsvertrages und damit ohne aufwendige Verwaltungsarbeit realisiert werden können.

Das Unternehmen wollte seinen Beschäftigten mit alternativen Arbeitszeitmodellen entgegenkommen, um sie an das Unternehmen zu binden. Ziel war es, ein Modell zu finden, in dem längere Freizeitblöcke auf einem Zeitkonto angespart sowie die vertragliche Arbeitszeit unbürokratisch reduziert und später auch wieder bis auf ihren ursprünglichen Wert erhöht werden konnte. Die wichtigsten Eckpunkte des neuen Arbeitszeitmodells:

Geltungsbereich: Die Arbeitszeitregelung gilt ausdrücklich für alle Beschäftigten.

Eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung: Alle Beschäftigten können zu jeder Uhrzeit im Unternehmen arbeiten. Täglicher Arbeitsbeginn, Pausen und Arbeitsende können frei gewählt werden unter Beachtung der Projekterfordernisse, auf die die Arbeitszeiten abzustimmen sind. Darüber hinaus muss das Sekretariat wissen, ob und wie die Beschäftigten an den Tagen Montag bis Freitag jeweils zwischen 9.00 Uhr und 16.00 Uhr erreichbar sind. Beginn und Ende von Arbeitszeit und Pausen wurden nicht erfasst. Jeder Beschäftigte führt stattdessen einen so genannten Arbeitszeitbogen,

auf dem die eingesetzte Arbeitszeit den einzelnen Projekten - auch zur Abrechnung gegenüber dem Kunden - zugeordnet wurde.

Recht auf befristete Teilzeitarbeit: Alle Beschäftigten haben das Recht, ihre Wochenarbeitszeit mit drei Monaten Ankündigungsfrist für bis zu 18 Monate auf bis zu 30 Wochenstunden zu reduzieren (damals gab es noch nicht das neue Teilzeitgesetz). Damit eröffneten sich für viele Beschäftigte unbürokratisch neue Möglichkeiten bei der Betreuung der Kinder.

Option Langzeiturlaub: Alle Beschäftigten können durch vorübergehenden Gehaltsverzicht Langzeiturlaube von bis zu sechs Monaten Dauer ansparen, deren Lage sechs Monate vor Beginn einvernehmlich festgelegt wird. Laut Regelung arbeiten die Beschäftigten in der Ansparphase 40 Stunden/Woche und bekommen 30 Stunden bezahlt. Die Differenz zwischen der bezahlten und der eingeteilten Arbeitszeit wird auf dem Langzeiturlaubskonto bis zu maximal 1.000 Stunden gutgeschrieben. Für die Freizeitphase ist eine Ankündigungsfrist vorgesehen, um dem Aspekt der Organisation der Abwesenheit von Beschäftigten Rechnung zu tragen. Grundsätzlich gelten alle über die Vertragsarbeitszeit (40 Stunden) hinaus geleisteten Zeiten als Überstunden. Der Projektverantwortliche muss für den Zeitausgleich sorgen. Den Übertrag der Stunden auf das Langzeiturlaubskonto müssen die Beschäftigten mit ihren Personalverantwortlichen besprechen. Diese können auf einen späteren Zeitpunkt für eine Übertragung verweisen, um eine an der Projektplanung orientierte Kapazitätssteuerung zu ermöglichen.



Vertrauensarbeitszeit

Unter Vertrauensarbeitszeit ist die Wahrnehmung der Aufgaben durch die Beschäftigten unabhängig von der Arbeitszeitlage zu verstehen. Es besteht ein grundsätzliches Verständnis über ergebnisorientiertes Arbeiten. Vertrauensarbeitszeit ist



die eigenverantwortliche Erfüllung der Vertragsarbeitszeit durch die Beschäftigten. Bei Vertrauensarbeitszeit wird üblicherweise ohne Zeitkonten/Gleitzeitkonten gearbeitet (arbeitgeberseitiger Verzicht auf Zeitkontrolle). Vertrauensarbeitszeit findet meist in einem Arbeitszeitrahmen statt (z.B. 6:00 Uhr bis 20:00 Uhr) und wird in Absprache innerhalb eines Teams/einer Abteilung geregelt. Ergebnisorientiertes Arbeiten wird durch festgelegte und im Vorfeld mit der Führungskraft abgestimmte Aufgaben erreicht. Vertrauensarbeitszeit bietet einen sehr großen Gestaltungsspielraum für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So können Mütter und Väter dann für die Familie da sein, wenn sie gebraucht werden. Sie können z.B. morgens die Kinder in den Kindergarten bringen oder nachmittags mit den Kindern Hausaufgaben machen und in der Zwischenzeit sowie am Abend verstärkt die beruflichen Aufgaben erfüllen.

- **Merkmale**

- Orientierung an Arbeitsergebnissen (statt an Arbeitszeit)
- Die Verteilung der zu leistenden Arbeitszeit der Beschäftigten orientiert sich an der zu leistenden Arbeit bzw. den zu erzielenden Arbeitsergebnissen
- Team-Orientierung: Das Team „regelt“ intern die Arbeitszeiten und orientiert sich dabei an den zu erbringenden Ergebnissen
- Gegenseitige Vertretungen bzw. einzuhaltende Anwesenheitszeiten werden im Team geklärt.

- **Voraussetzungen für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit**

- Offene Unternehmenskultur
- Es wird, wie der Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ besagt, gegenseitiges Vertrauen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten vorausgesetzt
- Beschäftigte und Vorgesetzte müssen sich mit dem „Modell“ identifizieren können
- Eine offene Informations- und Kommunikationspolitik dient der Vorbeugung von Missverständnissen/Fehlinterpretationen der Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist nicht für jedes Unternehmen und jede Situation geeignet. Vertrauensarbeitszeit setzt gleichermaßen eine Steuerung des persönlichen Arbeitszeit-Einsatzes maßgeblich oder gar ausschließlich durch den Beschäftigten selbst voraus. Der wichtigste Punkt aber ist, dass Beschäftigte bei Vertrauensarbeitszeit die Möglichkeit haben, in der bereits weiter oben beschriebenen Weise die Unterstützung ihrer Führungskraft bei von ihnen selbst wahrgenommener Überauslastung zu verlangen, wobei Meinungsunterschiede durch die Betriebspartner entschieden werden sollten. Für viele Unternehmen ist der direkte Weg von der traditionellen Gleitzeit hin zur Vertrauensarbeitszeit nicht in einem Schritt zu bewältigen.



Arbeitszeitfreiheit



Bei der Arbeitszeitfreiheit ist der Leistungsmaßstab ein anderer als die „Arbeitszeit“. Derartige Arbeitszeitsysteme findet man beispielsweise oft im Außendienst, wo Zeitkontrolle praktisch nicht möglich ist und deshalb schon immer der

Zwang bestand, sich über alternative Leistungsmaßstäbe Gedanken zu machen. Die Vertragsarbeitszeitdauer bleibt bei der Bemessung des zu leistenden Pensums (z.B. der Größe des zu betreuenden Vertriebsgebietes) wirksam. Beschäftigte in dieser Arbeitszeitform haben ebenfalls sehr gute Möglichkeiten, berufliche und familiäre Aufgaben zu vereinbaren. Die Arbeit und die Wahrnehmung von Terminen können so erfolgen, dass beispielsweise die Kinderbetreuung immer gewährleistet ist.

• Merkmale

- Der Arbeitsplatz ist nur noch ein Angebot an die Beschäftigten.
- Die Arbeit kann an jedem beliebigen Ort zu jeder Zeit erbracht werden.
- Arbeitszeit ist nicht mehr Leistungsmaßstab.
- Es gibt keine Überstunden mehr: Belastung kompensiert der Beschäftigte selbst durch Entlastung, Zusatzleistung kann zusätzlich vergütet werden.
- Die Führungskraft hat die Aufgabe, Effizienzverbesserungen durch Entlastung der Beschäftigten zu erreichen.
- Führen durch Vorbild.

• Voraussetzungen

- In der Regel nur für einen kleinen Kreis von Beschäftigten und Aufgaben geeignet.
- Eindeutige Zielvereinbarungen müssen getroffen werden.
- Es muss definiert werden, was Beschäftigte in der normalen Arbeitszeit leisten können.
- Kurzfristig hinzukommende Aufgaben müssen in die Zielvereinbarungen integriert werden können.
- Führungskräfte müssen damit umgehen können, nicht mehr alles kontrollieren zu können.
- Die Führungskraft selber muss das System leben, sonst wird es nicht akzeptiert.

Neuausrichtung des Schichtsystems in einer Pflegeeinrichtung

Bei der Pflegeeinrichtung handelt es sich um eine Pflegeeinrichtung für ältere Menschen. Das Dienstleitungsspektrum umfasst betreutes Wohnen ebenso wie die Betreuung stark pflegebedürftiger Menschen. Die Einrichtung beschäftigt ca. 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Damit Beschäftigte - auch solche, die im Frühdienst tätig sind - die Möglichkeit haben, familiäre Betreuungsaufgaben wahrzunehmen, sollten die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit im Frühdienst geprüft werden. Nach der geltenden Arbeitszeitregelung war Dienstbeginn bisher für alle Beschäftigten um 6.00 Uhr.

Zunächst wurde in einer Bedarfsabfrage erhoben, wie viele Beschäftigte Interesse an einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Frühdienst haben.

Im nächsten Schritt wurden die Möglichkeiten einer Ausweitung der Zeiträume für die Pflege der Heimbewohner und für die Austeilung des Frühstücks an die Heimbewohner geprüft.

Die Umfrage zeigte, dass mehr als 50 % der Beschäftigten eine Flexibilisierung im Frühdienst wünschen und für realisierbar halten. Das neue Arbeitszeitmodell regelt, dass nur noch zwei Beschäftigte in der Zeit von 6:00 Uhr bis 7:00 Uhr arbeiten, in der Zeit von 7:00 Uhr bis 8:00 Uhr müssen 50 % der Frühschicht ihre Tätigkeit aufnehmen. Es kann also innerhalb dieser einen Stunde der Arbeitsbeginn flexibel erfolgen. Die Regelung erfolgt über den Dienstplan bzw. in Selbstabsprache. Ab 8:00 Uhr muss die volle Belegschaftskapazität vorhanden sein. Die Arbeitsabläufe wurden entsprechend angepasst. Von dieser Regelung profitieren auch die betreuten Patienten (Kunden): sie werden nicht wie bisher ab 6:00 Uhr geweckt, sondern ab 7:00 Uhr und haben somit eine verlängerte Nachruhe. Beschäftigte, die um 8:00 Uhr ihren Dienst beginnen, haben noch Zeit für die morgendliche Versorgung ihrer Kinder.

Zeitkonto/Vertrauensarbeitszeit/Arbeitszeitfreiheit - Welche Modellvariante ist die beste?

Es gibt nicht *das* Arbeitszeitmodell. In der Praxis finden sich „Mischformen“. Zusammenfassend können für die drei Modellvarianten folgende Vor- und Nachteile genannt werden:

Zeitkonto

- (+) Sicherheit für Arbeitgeber und Beschäftigte
- (+) Verantwortung der Führungskräfte
- (-) Geeignet nur bei Zeitvergütung mit geringer Erfolgskomponente
- (-) Aufwand für Zeiterfassung und Kontenführung

Vertrauensarbeitszeit

- (+) Eigenverantwortung der Beschäftigten
- (+) Beitrag zur Vertiefung der Vertrauenskultur
- (-) Misstrauen, insbesondere bei fehlender Vertrauenskultur
- (-) Rolle der Arbeitszeit nicht eindeutig

Arbeitszeitfreiheit

- (+) Konzentration auf das Wesentliche – Ziele und Ergebnisse
- (+) Die Arbeitszeit wird zur Planungsgröße
- (-) Geeignet nur bei Erfolgsvergütung, was zugleich gute Ersatzmaßstäbe für die Arbeitszeit voraussetzt
- (-) Geringe inhaltliche Flexibilität während der Laufzeit der Vereinbarung



Empfehlungen für die Umsetzung von Projekten zur Arbeitszeitflexibilisierung

- In Projekte zur Arbeitszeitflexibilisierung sollten immer alle Betriebsparteien einbezogen werden. In der Regel sind dies: Geschäftsführung, Betriebsrat, Beschäftigte, die die Abteilung/den Bereich repräsentieren.
- Definieren Sie Kundenanforderungen, z.B. Mindestbesetzung für Servicezeiten. In der Regel bietet sich eine Kundenbefragung an.
- Definieren Sie die betrieblichen Anforderungen, wie z.B. Maschinenlaufzeiten, Lagerkapazitäten etc.
- Definieren Sie die Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten an ein neues Arbeitszeitmodell. Hierzu bietet sich eine Mitarbeiterbefragung an.
- Berücksichtigen Sie in der Planung, dass Projekte zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in direktem Zusammenhang mit den Arbeitsabläufen stehen.
- Starten Sie mit einem Pilotbereich und übertragen Sie das neue Arbeitszeitmodell erst nach einer Testphase auf den gesamten Betrieb.



- Berücksichtigen Sie den Reifegrad der Organisation bzgl. der Zielsetzung des neuen Arbeitszeitmodells. Der Übergang von der Gleitzeit zur Vertrauensarbeitszeit lässt sich nicht in einem Schritt bewältigen.
- Die Regelungen des neuen Arbeitszeitmodells sollten in einer Betriebsvereinbarung festgehalten sein.
- Alle Beschäftigten sollten über das neue Arbeitszeitmodell informiert werden, z.B. durch Vorstellung auf Betriebsversammlungen, Mitarbeiterzeitschrift, Intranet etc. Betonen Sie den Nutzen für die einzelnen Beschäftigten und für die gesamte Firma.
- Beziehen Sie ggf. externen Sachverstand in die Entwicklung des neuen Arbeitszeitmodells mit ein, z.B. Kontaktaufnahme zu anderen Betrieben mit Erfahrungen der spezifischen Arbeitszeitthematik.

Fazit

Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle scheitert häufig, weil versucht wird Zeitguthaben kostenfrei abzubauen, Überlastungssituationen nicht fair behandelt werden, die Führungskräfte nicht hinter dem neuen Modell stehen, eine Misstrauenskultur im Unternehmen herrscht, die Veränderungen nicht ausreichend durch Veränderungsmanagement begleitet werden, Arbeitszeit als singuläres Thema betrachtet wird und nicht der Bezug zu den anderen Systemen (Vergütung, Management, Führungskultur) hergestellt wird.

Eine offene Unternehmenskultur, die durch ein hohes Maß an Vertrauen geprägt ist und ein Führungsstil, der auf die tatsächlichen betrieblichen Erfordernisse fokussiert, sind notwendige Voraussetzungen für eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung. Neuere Arbeitszeitmodelle betonen die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Es gibt nicht das eine, alle Probleme lösende Arbeitszeitmodell. Auch ein gutes Arbeitszeitmodell löst nicht die Probleme, die durch mangelnde Führung entstehen.

Familienfreundliche Arbeitszeitregelungen werden immer dann entstehen können, wenn Führungskräfte Arbeitszeit nicht als „starr“ ansehen, wenn sie den Beschäftigten vertrauen und nicht misstrauen und wenn die Beschäftigten sich ihrer neuen Eigenverantwortung bewusst sind und diese auch wahrnehmen.



Ergänzende Literatur- und Informationshinweise

• Literatur

- Kutscher, J. (Hg.): **Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit**; , 290 Seiten, ISBN 3-933814-15-4, 2000
- Glissmann, W.: **Vertrauensarbeitszeit und die neue Selbstständigkeit in der Arbeit**; Arbeit im Betrieb (AiB) ; 2000; 585 ff.
- Hamm, I.: **Arbeiten im Zeitgeist: Die Vertrauensarbeitszeit hält Einzug in den Unternehmen**; Arbeit im Betrieb (AiB); 2000; 152 ff.
- Trittin, W.: **Umbruch des Arbeitsvertrags: Von der Arbeitszeit zum Arbeitsergebnis**; Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA); 18/2001; 1003 ff.

• Projekte und Netzwerke

- **Net.ABB - Beratungsnetzwerk:**
Beratungsnetzwerk für Arbeitszeitgestaltung und Beschäftigung in den Klein- und Mittelbetrieben der Metall-, Holz- und Textilindustrie Brandenburg. Infos zur Arbeitszeitberatung, Dokumente und Arbeitshilfen. <http://www.net-abb.de>
- **www.teilzeit-info.de:** Informationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit zum Thema Teilzeit
- Beruf und Familie GmbH: Ziel der Initiative ist die Förderung einer familienbewussten Personalpolitik in Unternehmen und Institutionen: **www.beruf-und-familie.de**

• Gesetzliche Grundlagen

- Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG) vom 1. Januar 2001
- Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen vom 6. April 1998 (Flexigesetz)
Gesetzestexte zum Arbeitsrecht finden Sie im Internet unter: bundesrecht.juris.de/bundesrecht/BMA_index.html

Impressum

Herausgegeben von der

Behörde für Soziales und Familie
Postfach 76 01 06
22051 Hamburg
Ansprechpartnerin:
Christiane Uschkereit
Telefon: 040/42863-5494
e-Mail: christiane.uschkereit@bsf.hamburg.de

Konzeption und Inhalt

Peter Härzke
PricewaterhouseCoopers Deutsche Revision AG
Human Resource Services
New York Ring 13
22297 Hamburg
Telefon: 040/6378-1747
Fax: 040/6378-1053
e-Mail: peter.haerzke@de.pwc.com

Layout , Satz und Druck

P+N Offsetdruck
1. Auflage in Höhe von 3000 Stück
Oktober 2004

Anmerkung zur Verteilung

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen und Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen und Wahlhelfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts-, Bundestags- und Europawahlen sowie die Wahl zur Bezirksversammlung.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

**Sind Sie an Veranstaltungen des Dialoges mit Hamburger Unternehmen
„Familienbewusste Personalpolitik“ oder weiteren Informationen interessiert?**

Dann können Sie die umseitige Karte ausfüllen und absenden, das nachfolgende Formular faxen, eine E-Mail schicken oder einfach anrufen:

Ansprechpartnerin: Christiane Uschkereit, Telefon: 040/42863-5494,
Fax: 040/42863-5437, E-Mail: christiane.uschkereit@bsf.hamburg.de

Unternehmen: _____

Ansprechperson: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

Fax: _____

Email: _____





Sind Sie an Veranstaltungen des Dialoges mit Hamburger Unternehmen „Familienbewusste Personalpolitik“ oder weiteren Informationen interessiert?

Dann können Sie diese Karte ausfüllen

Unternehmen: _____

Ansprechpartner: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

Fax: _____

Email: _____

Bitte freimachen.

**Behörde für
Soziales und Familie**
- FS 732 -

Christiane Uschkereit
Postfach 76 01 06

22051 Hamburg