

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Flexible Arbeitszeitmodelle

# Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

*Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft und wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.*

## Folgende Angebote bietet das KOFA:



**Studien:** Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland



**Webinare:** Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus



**Handlungsempfehlungen und Checklisten:** Tipps für Ihre Personalarbeit



**Newsletter:** regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld



**Praxisbeispiele:** Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken



**Vorträge und Netzwerke:** Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort



**Trends:** Zukunftsthemen wie digitale Bildung und Führung 4.0

## Mehr Informationen auf

[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

E-Mail: [fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)

Telefon: 0221-4981-543

[twitter.com/KOFA\\_de](https://twitter.com/KOFA_de)

[facebook.com/Personalarbeit](https://facebook.com/Personalarbeit)

[linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkräftesicherung](https://linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkräftesicherung)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

# Inhalt

<b>1 Auf einen Blick</b>	
Flexible Arbeitszeitmodelle – Warum eigentlich? .....	4
<b>2 So profitiert Ihr Unternehmen</b>	
Welchen Nutzen haben flexible Arbeitszeiten für Ihr Unternehmen .....	5
<b>3 Die Zielgruppe im Blick</b>	
Flexible Arbeitszeiten – Welche Mitarbeiter profitieren? .....	6
<b>4 So gehen Sie vor</b>	
Das passende Modell finden .....	7
Analysieren der Ausgangssituation .....	8
Projektgruppe bilden .....	9
Projektplan erstellen .....	10
Evaluieren und Weiterentwickeln .....	13
<b>5 Die richtigen Werkzeuge</b>	
So messen Sie Ihren Erfolg .....	14
<b>6 Aktiv werden</b>	
So gestalten Sie das passende Arbeitszeitmodell .....	15
<b>7 Arbeitszeitmodelle</b>	
Arbeitszeitmodelle auf einen Blick .....	17
Teilzeit .....	18
Gleitzeit .....	20
Vertrauensarbeitszeit .....	22
Arbeitszeitkonten .....	24
Flexible Schichtarbeit .....	26
Jobsharing .....	28
Homeoffice .....	30
Weitere Arbeitszeitmodelle .....	32
<b>8 Weitere Informationen</b>	
KOFA-Handlungsempfehlungen .....	34

# 1 AUF EINEN BLICK

## Flexible Arbeitszeitmodelle – Warum eigentlich?

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellt die Suche nach geeigneten Fachkräften eine immer größere Herausforderung dar. Gleichzeitig werden flexible Arbeitszeitmodelle für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunehmend bedeutender. Absolventenbefragungen zeigen, dass das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung für viele Kandidatinnen und Kandidaten wichtiger als Gehalt und Karrieremöglichkeiten ist. Unternehmen, die flexible und passgenaue Lösungen für die individuellen Bedarfe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten haben bei der Rekrutierung von Mitarbeitern oftmals die Nase vorn. Gleichzeitig helfen Ihnen Flexible Modelle dabei Beschäftigte langfristig zu binden.

Durch Arbeitszeitmodelle, die auf die Lebenssituation jedes Einzelnen zugeschnitten sind, können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv dabei unterstützen, Arbeit und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Eine frisch gebackene Hochschulabsolventin hat andere Bedürfnisse als eine alleinerziehende Mutter oder junge Eltern. Wer auf den Hausbau spart, hat andere Anforderungen als jemand, der Angehörige pflegt. Helfen Sie Ihren Beschäftigten, diese Herausforderungen zu meistern und profitieren Sie als Unternehmen auch selbst. Denn ein Mehr an Flexibilität Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet eine höhere betriebliche Flexibilität mit Blick auf die Anforderungen Ihrer Kundinnen und Kunden. Durch flexible Modelle verkürzen Sie Reaktionszeiten und verlängern Servicezeiten. Zudem hat die Corona-Krise gezeigt, dass Unternehmen die Erfahrung mit flexibler Arbeitsorganisation hatten, besser auf Krisensituationen und deren Auswirkungen vorbereitet waren.

Die zunehmende Digitalisierung und neue technische Möglichkeiten steigern die Flexibilität von Arbeitszeit und -Ort. Davon profitieren Unternehmen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig. In dieser Handlungsempfehlung zeigen wir Ihnen, wie genau Sie von flexiblen Arbeitszeiten profitieren können (Kapitel 2) und welche Zielgruppen besonders hiervon profitieren können (Kapitel 3). In Kapitel 4 stellen wir Ihnen vor, wie Sie flexible Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen einführen und erläutern welche Schritte zur Einführung notwendig sind und was Sie dabei beachten sollten. In Kapitel 5 finden Sie Kennzahlen und Methoden, um den Erfolg der flexiblen Arbeitszeitmodelle zu überprüfen. Einen Überblick über gängige Modelle finden Sie in Kapitel 7. Dort finden Sie ein Modell, das sich gut an die Situation Ihres Unternehmens und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen lässt.

„**Als die ise GmbH als IT-Startup noch in den Kinderschuhen steckte und auch ein Großteil unserer Mitarbeitenden jung war, spielte das Thema Familienfreundlichkeit keine große Rolle. Aber seit wir auch erfahrenere Kolleginnen und Kollegen beschäftigen, ist das ein Thema. - Wir werben heute schon im Vorstellungsgespräch mit unseren flexiblen Arbeitszeiten und haben auf diese Weise als Arbeitgeber etwas zu bieten.**“

Claudia Cyriacks-Schmitt, Prokuristin ise GmbH

## 2 SO PROFITIERT IHR UNTERNEHMEN

# Welchen Nutzen haben flexible Arbeitszeiten für Ihr Unternehmen

*Flexible Arbeitszeiten verbessert die Arbeitsbedingungen und erhöht die Zufriedenheit der Arbeitskräfte. Sie halten damit Beschäftigte im Unternehmen, die sonst ihre Erwerbstätigkeit einschränken, unterbrechen oder sogar aufgeben müssten. Dadurch verhindern Sie, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht, sparen die Kosten für Neurekrutierung und Einarbeitung und senken das Fehlbesetzungsrisiko.*

### ✓ Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität:

Viele Beschäftigte erwarten heute, dass Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten ermöglichen. Selbstständigkeit und Freiheit in der Zeitplanung zählen neben Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit zu den wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Arbeitsplatzes.

### ✓ Stärkere Mitarbeiterbindung:

Viele Arbeitskräfte schätzen Zeitsouveränität und die damit verbundene Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel zu planen. Sie arbeiten unter diesen Voraussetzungen produktiver und identifizieren sich stärker mit Ihrem Unternehmen. Das hat positive Auswirkungen auf Ihren Verbleib im Betrieb.

### ✓ Erhöhung der Flexibilität:

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung erlaubt es, Arbeitskraft dann einzufordern, wenn die Auftragslage es verlangt. Gleichzeitig können Ihre Fachkräfte bei schwächerer Nachfrage einen Freizeitausgleich erhalten. Zudem ermöglicht das ortsunabhängige Arbeiten auch in Krisenzeiten den Betrieb des Unternehmens sicherzustellen.

### ✓ Geringere Fehlzeiten:

Mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre außerbetrieblichen Verpflichtungen nachkommen, ohne die Arbeit zu vernachlässigen. Sie können kürzere private Termine in den Arbeitsalltag integrieren, ohne dass Fehlzeiten entstehen.

### ✓ Reduzierung der Fluktuation:

Fluktuation lässt sich verringern und Sie können Ihre Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung senken. Ein flexibler

Arbeitseinsatz ermöglicht zudem den Erhalt von Arbeitsplätzen bei vorübergehend schwächerer Auftragslage. Über die Möglichkeiten der Kurzarbeit hinaus können durch flexible Arbeitszeitmodell Mehr- bzw. Überstunden auf- und abgebaut werden. Dies sichert den Erhalt von unternehmensspezifischem Spezialwissen für den Aufschwung.

### ✓ Erweiterung von Öffnungs- und Produktionszeiten:

Die Absprache innerhalb eines Teams im Hinblick auf unterschiedliche Arbeitszeiten verbessert die Optionen, in Ihrem Unternehmen Produktions- oder Verkaufszeiten bei Bedarf auszuweiten.

### ✓ Höhere Arbeitszeit möglich:

Durch flexible Arbeitszeitmodelle lassen sich Arbeitszeiten passgenauer einteilen. Dies ermöglicht einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine höhere Stundenanzahl auszuüben.

### ✓ Optimierung der Büroflächennutzung:

Eine flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung ermöglicht die Optimierung der vorhandenen Bürofläche und somit der Kosten für Büroraum.

### ✓ Vertrauen geben, Vertrauen schaffen:

Flexible Arbeitszeitmodelle fußen oft auf einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf Basis dieser Unternehmenskultur ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten können, vertrauen Kolleginnen und Kollegen oder Lieferantinnen und Lieferanten mehr. Die Flexibilität wird so zu einer vertrauensbildenden Maßnahme.

### 3 DIE ZIELGRUPPE IM BLICK

# Flexible Arbeitszeiten – Welche Mitarbeiter profitieren?

*Flexible Arbeitszeiten verbessert die Arbeitsbedingungen und erhöht die Zufriedenheit der Arbeitskräfte. Sie halten damit Beschäftigte im Unternehmen, die sonst ihre Erwerbstätigkeit einschränken, unterbrechen oder sogar aufgeben müssten. Dadurch verhindern Sie, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht, sparen die Kosten für Neurekrutierung und Einarbeitung und senken das Fehlbesetzungsrisiko.*

#### FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE KOMMEN VIELEN MITARBEITERGRUPPEN ZUGUTE

- **Eigenverantwortlich arbeitende Fachkräfte:** Qualifizierte Fachkräfte schätzen die mit flexiblen Arbeitszeiten verbundenen Freiheiten sowie die ihnen übertragene Verantwortung. Dies fördert Kreativität und Innovationskraft.
- **Familiär gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Flexible Arbeitszeitmodelle sind für Beschäftigte mit Familie besonders attraktiv, da sie die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** wesentlich erleichtern. Gerade junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben Ihrem Unternehmen damit langfristig erhalten.
- **Beschäftigte, die nicht am Unternehmensstandort wohnen:** Durch flexible Arbeitszeitregelungen kann diese Zielgruppe produktiver arbeiten. Stress und Zeitaufwand etwa für die Wegezeiten lassen sich reduzieren. Die Beschäftigten bleiben so dem Unternehmen länger erhalten. Außerdem können Sie einen positiven Beitrag zur Klimaneutralität leisten, da ein Großteil der Emissionen auf dem Weg zum Arbeitsort vermieden wird.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht in Vollzeit arbeiten wollen:** Diejenigen, die nicht in Vollzeit arbeiten wollen oder können, bleiben Ihrem Unternehmen mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle länger erhalten. Hierzu zählen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch junge Kolleginnen und Kollegen der Generation Z mit ihrem Wunsch nach Zeitautonomie.
- **Fachkräfte mit Weiterbildungsambitionen:** Die gewonnene Zeitsouveränität bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Weiterbildung, ohne dass sie ihre Beschäftigung aussetzen müssen. Durch eine höhere Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt die Produktivität und Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens.



**i** Unter dem folgenden Link finden Sie weitere Informationen zum Thema **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**: [www.kofa.de](http://www.kofa.de) → Mitarbeiter finden und binden → Mitarbeiter binden → Beruf und Familie

## 4 SO GEHEN SIE VOR

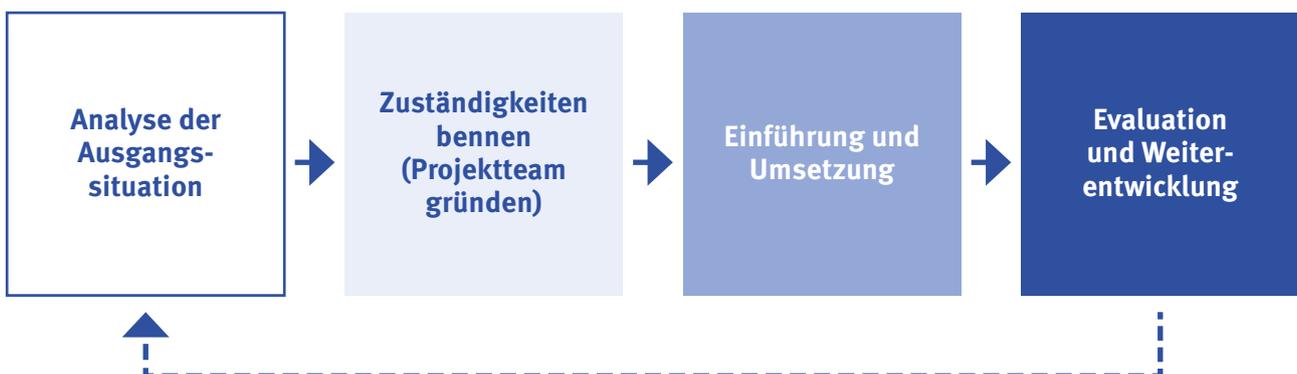
# Das passende Modell finden



Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle ist erfolgreich, wenn sie schrittweise auf die betrieblichen, organisatorischen, personellen und technischen Umstände abgestimmt ist und Mitarbeiterbelange berücksichtigt werden. Ein Überstülpen standardisierter Modelle ist wenig passgenau und selten zielführend.

Daher sollten Sie die Bedarfe Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau analysieren, um ein für Ihr Unternehmen passendes Modell zu ent-

wickeln. Klar definierte Zuständigkeiten von Anfang an helfen dabei, die gesetzten Ziele bestmöglich zu erreichen. Halten Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Entwicklungen auf dem Laufenden, dies schafft gegenseitiges Vertrauen. Mit der Einführung des Modells ist es nicht getan. Regelmäßiges Evaluieren und Weiterentwickeln der Modelle ist für den langfristigen Erfolg essenziell.



# Analysieren der Ausgangssituation

*Zu Beginn ist es entscheidend, sich ein klares Bild über zu machen, was genau gebraucht wird. Abhängig von Ihren betrieblichen Erfordernissen kommen unterschiedliche Modelle in Frage. Es gilt zu prüfen, welche Gestaltungsmöglichkeiten sowohl für Ihre Belegschaft als auch für Ihre betrieblichen Abläufe sinnvoll und attraktiv sind. Stellen Sie hierzu Ihre bisherigen Arbeitszeitmodelle auf dem Prüfstand. Welche Stärken und Schwächen haben diese Modelle?*

Zur Analyse der betrieblichen Bedürfnisse helfen Ihnen die Betrachtung von Öffnungs- und Servicezeiten, Ihrer Auftragsprognosen sowie der vorhandenen Dienstpläne. So finden Sie beispielsweise heraus, zu welchen Zeiten wie viel Personal im Betrieb gebraucht wird. Auch kann es sinnvoll sein, Ihre Kundinnen und Kunden mit in die Analysephase einzubeziehen. Welche Wünsche und Bedürfnisse haben diese beispielweise im Hinblick auf die Erreichbarkeit? Hierzu eignet sich eine Befragung Ihrer Kundinnen und Kunden.

Um nicht nur unternehmerische und wirtschaftliche, sondern auch personalwirtschaftliche und soziale Ziele bestimmen zu können, sollten die Bedürfnisse, Anliegen und Nöte der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgenommen werden. Dies kann zum Beispiel durch eine Mitarbeiterbefragung oder einen Mitarbeiterworkshop erfolgen. Zudem sollte die Arbeitszeitgestaltung Bestandteil der regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräche sein. So erfahren Sie, was Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über bestehende Arbeitszeitregelungen denken, welche individuellen Bedürfnisse sie haben und wo sie weiteren Flexibilisierungsbedarf sehen.

Zudem gilt es zu prüfen, dass Ihre Vorstellungen in Einklang mit geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen stehen. Eine Übersicht über die aktuell gelten Rechtsvorschriften finden Sie auf S. 11. Entwickeln Sie im letzten Schritt hieraus passende Konzepte, die dann in konkrete Modelle überführt werden. zu entwickeln.

**i** Unter dem folgenden Link finden Sie weitere Informationen zum Thema **Mitarbeiterbefragung**: [www.kofa.de](http://www.kofa.de) → Personalarbeit analysieren → Unternehmen analysieren → Mitarbeiterbefragung

**i** Unter dem folgenden Link finden Sie weitere Informationen zum Thema **Mitarbeitergespräche**: [www.kofa.de](http://www.kofa.de) → Mitarbeiter finden und binden → Mitarbeiter binden → Mitarbeitergespräche



## MITARBEITERWORKSHOPS

Workshops eignen sich gut, um den Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Perspektiven zu fördern und kreative Lösungen zu entwickeln. Hierzu kommen etwa sechs bis 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Herausforderungen (beispielsweise Familienvater, Teilzeitbeschäftigte, Führungskraft) zusammen und beschreiben im ersten Schritt Ihren gewünschten Soll-Zustand. Im zweiten und dritten Schritt werden die Ideen auf ihre Machbarkeit hin überprüft und kritische Nachfragen gestellt. Hierdurch werden mögliche Zielkonflikte deutlich.



# Projektgruppe bilden

Neben der Formulierung von Zielen sind klare Verantwortlichkeiten für die erfolgreiche Einführung neuer Arbeitszeitmodelle entscheidend. Hierzu empfiehlt es sich eine Projektgruppe zusammenzustellen. Diese besteht idealerweise aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller betroffenen Bereiche. So wird sichergestellt, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt und die jeweiligen Erfahrungen und Fachkenntnisse genutzt werden. Darüber hinaus sollen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der Geschäftsführung, des Personalbereichs sowie des Betriebsrats im Projektteam vertreten sein. Die frühzeitige Einbindung der Geschäftsführung ist wichtig, um das Thema mit der erforderlichen Bedeutung und Entscheidungskraft auszustatten. Der Einbezug des Betriebsrats ist notwendig, da dieser gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung neuer Arbeitszeitregelungen hat. Zudem sollte ein bzw. eine Beauftragte für den Arbeitsschutz dem Projektteam angehören, damit geltende gesetzliche Vorgaben beachtet werden.

Eine Projektleiterin oder ein Projektleiter übernimmt die Leitung der Gruppe. Ein Kick-Off Workshop holt alle Beteiligten zum Start des Prozesses ins Boot. Die Geschäftsleitung und das Projektteam besprechen dort Vorgehensweisen und Ziele des Projektes.

## CHECKLISTE: Teilnehmer der Projektgruppe

<b>Personalabteilung</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Geschäftsführung</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Betriebsrat (MAV)</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Führungskräfte</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsschutzbeauftragte/r</b>	<input type="checkbox"/>



# Projektplan erstellen

## PROJEKTPLAN ERSTELLEN

Bei der Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodells gilt es, Meilensteine zu benennen. Zwei Fragen leiten die Ausarbeitung des Projektplanes:

1. Was sollte vom wem bis wann erledigt werden?
2. Wer ist für die Einhaltung und Überprüfung verantwortlich?



### PROJEKTMANAGEMENT ERFOLGREICH GESTALTEN

- Die Zielsetzung ist klar geklärt, in operationalisierbare Teilziele untergliedert und allen Beteiligten verständlich.
- Ein genauer Zeitplan ist aufgestellt und ausreichend kommuniziert.
- Die Verantwortlichkeiten sind klar geplant.
- Ein regelmäßiger Austausch über den Projektfortschritt findet statt.
- Die Einhaltung der einzelnen Teilziele wird überwacht.
- Die gewonnen Erkenntnisse werden angemessen dokumentiert.



## DAS PASSENDE ARBEITSZEITMODELL FINDEN

Jedes Unternehmen und jede Belegschaft hat andere Anforderungen an Arbeitszeit und Arbeitsort. Im Rahmen der Analysephase werden die Bedarfe Ihrer Mitarbeiter und Ihres Betriebes sichtbar. Diese gilt es mithilfe des passenden Arbeitszeitmodells in Einklang zu bringen. Eine Liste von gängigen Modellen finden Sie in Kapitel 7 als Ausgangspunkt. Die Gestaltungsparameter der Modelle mit deren Hilfe Sie maßgeschneiderte Lösungen finden erläutern wir in Kapitel 6.

Wichtig hierbei ist es, sich nicht direkt auf ein Modell festzulegen. Oftmals stellt sich erst im Prozess heraus, welches Konzept am besten zu Ihren Bedürfnissen passt. Diskutieren Sie im Team ausführlich Vor- und Nachteile verschiedener Modelle und passen Sie diese an Ihre individuellen Herausforderungen an. Stellen Sie schon in dieser Phase sicher, dass sich die erarbeiteten Modelle mit geltendem

Recht in Einklang stehen. Hinweise zu den rechtlichen Rahmenbedingungen finde Sie im untenstehenden Kasten. Hinterfragen Sie immer wieder kritisch, ob die Modelle, die Wünschen der Belegschaft mit den Anforderungen des Unternehmens bestmöglich in Einklang bringt.

Im nächsten Schritt stellen Sie die Modelle der Geschäftsführung, den Beschäftigten und dem Betriebsrat vor. Sie erhalten dadurch wertvolles Feedback. Nehmen Sie Bedenken und Vorbehalte ernst und erarbeiten Sie gemeinsam Lösungen. Legen Sie daraufhin fest für welches der vorbereiteten Modell Sie sich entscheiden um dieses zielgerichtet weiterzuentwickeln. Ist ein Modell festgelegt erfolgt die Ausarbeitung im Detail. Formulieren Sie Regelungen verlässlich, transparent und eindeutig. Beschreiben Sie einen Prozess, mit dem Sie das Modell immer wieder anpassen.

## §

**ALLGEMEINE RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN**

Neben betrieblichen und individuellen Bedürfnissen gilt es zudem bestehende gesetzliche und tarifliche Bestimmungen zu beachten. Die wichtigsten gesetzlichen Vorschriften zur Gestaltung der Arbeitszeit liefert das Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Zu beachten sind zudem die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG), des Beschäftigungsförderungsgesetzes (BeschFG) und des Teilzeitbefristungsgesetzes (TzBfG). Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 18 Jahren gilt zudem das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), für werdende und stillende Mütter das Mutterschutzgesetz (MuSchuG). Gleichzeitig sind bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle die tariflichen Vereinbarungen zu berücksichtigen.

Alle Gesetzestexte finden Sie in der jeweils aktuellen Fassung zum Beispiel unter dem kostenlosen Angebot der Bundesregierung:

[gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de).

**BESONDERHEITEN BEI TEILZEITARBEIT**

- **Diskriminierungsverbot:** Eine Diskriminierung und Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten gegenüber in Vollzeit beschäftigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist verboten. (§§ 4,5 TzBfG)
- **Ausschreibungsverpflichtung:** Jeder Arbeitsplatz ist auch zur Teilzeit auszuschreiben, wenn er sich dafür eignet. (§ 6 Abs. 1 TzBfG)
- **Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung:** Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten müssen Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung anbieten, sofern betriebliche Gründe dem nicht widersprechen. (§ 8 TzBfG)

**DIE WICHTIGSTEN GESETZLICHEN REGELUNGEN IM ÜBERBLICK:**

- **Tägliche Arbeitszeit:** Grundsätzlich darf die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. In Ausnahmefällen ist es möglich die maximale Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden täglich auszudehnen, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. (§ 3 ArbZG)
- **Ruhepausen:** Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden, ist die Arbeitszeit durch eine Pause von insgesamt mindestens 30 Minuten zu unterbrechen. Bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden für 45 Minuten. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden. Die Ruhepausen können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. (§ 4 ArbZG)
- **Ruhezeiten:** Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben. (§ 5 ArbZG)
- **Dokumentationspflicht:** Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Arbeitszeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über die Arbeitszeit von acht Stunden hinausgeht aufzuzeichnen. Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren. (§ 16 ArbZG)
- **Recht auf Mitbestimmung:** Der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeiten- und Pausenregelungen. (§§ 80,87 BetrVG)
- **Jugendarbeitsschutz:** Kindern und Jugendlichen bis 18 Jahre dürfen nicht mehr als acht Stunden täglich und nicht mehr als 40 Stunden pro Woche beschäftigt werden. (§ 8 JuArbSchuG)
- **Mutterschutz:** Werdende und stillende Mütter dürfen nicht mit Mehrarbeit, nicht in der Nacht zwischen 20 und 6 Uhr und nicht an Sonn- und Feiertagen beschäftigt werden. (§ 8 MuSchuG)

### IN TEILBEREICHEN TESTEN

In der Praxis hat es sich bewährt ein neu entwickeltes Arbeitszeitmodell nicht zugleich auf alle Bereiche, Standorte oder Mitarbeitergruppen anzuwenden, sondern vorab in Teilbereichen zu testen. Während dieser Testphase können gemeinsam mit allen Beteiligten Stärken und Schwächen des jeweiligen Modells beobachtet und an das Projektteam zurückgemeldet werden. Die Projektgruppe kann hieraufhin das Modell anpassen.

#### Folgende Fragen sollten Sie in der Testphase beantworten

- Hat sich das neue Arbeitszeitmodell bewährt?
- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wo besteht noch Handlungsbedarf?

### LASSEN SIE IHRE MITARBEITER WISSEN WAS SICH ÄNDERT

Um eventuellen Widerstände der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenzuwirken, spielt neben der frühzeitigen Beteiligung im Projektteam auch die Kommunikation eine entscheidende Rolle. Informieren Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen über den laufenden Entwicklungsstand des neuen Arbeitszeitmodells. Greifen Sie Bedenken der Belegschaft auf und diskutieren Sie diese mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Damit wirken Sie negativen Tendenzen im Vorfeld entgegen. Wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten auf dem Laufenden gehalten werden können ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Mitarbeiterversammlungen sind ein geeigneter Weg möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, sind aber auch mit einem großen Aufwand verbunden. Darüber hinaus eignen sich Rundmails, Aushänge oder eine Infobrief der mit der Gehaltsinformation versandt wird.



#### EXPERTEN-INTERVIEW

## Neue (Arbeits-)zeiten, neue Herausforderungen

*Dr. Andrea Hammermann forscht am Institut der deutschen Wirtschaft zu den Themenfeldern Arbeitsbedingungen und Personalpolitik.*

**KOFA:** Welche Tipps können Sie Führungskräften geben, um den Übergang von „klassischen Arbeitszeiten“ zu einem „flexibleren Arbeitszeitmodell“ zu managen?

**Andrea Hammermann:** Zeit ist eine knappe Ressource, daher bleiben Konflikte bei der Arbeitszeitgestaltung nicht aus. Die Konfliktlinie verläuft nicht ausschließlich zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen. Auch unter den Beschäftigten gibt es oftmals unterschiedliche Präferenzen – bspw. zwischen Morgenmuffel und Frühaufsteher, wenn es um den Beginn des Meetings geht. Auch externe Zeitanforderungen beispielsweise durch Öffnungszeiten der Kita oder dem Fahrplan des Nahverkehrs im ländlichen Raum, können für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung relevant sein.

Die Wünsche zu Beginn eines Arbeitszeitprojekts sind daher in der Regel vielfältig. Die Erfahrung zeigt, dass je genauer das zu lösende Problem und der angestrebte Sollzustand definiert werden, umso größer sind die Erfolgsaussichten. Für die Lösungsfindung ist es hilfreich, wenn Führungskräfte sich einen Überblick verschaffen, welche Arbeitszeitmodelle es gibt. Für die

erfolgreiche Umsetzung sollten Mitarbeitende und ihre Interessensvertretung aktiv einbezogen werden. Das schafft Akzeptanz für die geplante Veränderung.

**KOFA:** Erfordern unterschiedliche Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten) unterschiedliche Führungsstile?

**Andrea Hammermann:** Je mehr Flexibilität das Arbeitszeitmodell bietet, umso stärker muss der Einzelnen sich selbst organisieren und dabei vieles im Blick haben wie den Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Anforderungen und die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen. Wenn dies gut funktioniert, werden Führungskräfte in ihre Kontrollfunktion entlastet und sie erhalten mehr zeitlichen Spielraum für anderer Führungsaufgaben. Funktionieren die Absprachen im Team nicht, ist hingegen mehr Führungspräsenz gefragt und der Koordinationsaufwand steigt.

**KOFA:** Welche (neuen) Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt, wenn Unternehmen eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung zulassen?

**Andrea Hammermann:** Flexible Arbeitszeitgestaltung bedeutet ein Austarieren verschiedener Interessenlagen und Anforderungen. Dafür braucht es Absprachen im Team und bilateral zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Für eine verantwortungsvolle Ausgestaltung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten ist es wichtig, dass Führungskräfte ihre Erwartungshaltung über Erreichbarkeiten deutlich machen und auch selbst als Vorbilder agieren und auf Pausen und Erholungszeiten achten.

# Evaluieren und Weiterentwickeln

Wenn Sie sich für eine Neugestaltung Ihrer Arbeitszeitmodelle entschieden und diese erfolgreich in Ihrem Unternehmen eingeführt haben, sollten Sie noch Folgendes beachten: Flexible Arbeitszeitmodelle sind dynamisch. Passen Sie deshalb Ihr Modell immer wieder an den aktuellen Bedarf des Unternehmens und der Belegschaft an. Holen Sie regelmäßig Feedback bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie von Führungskräften ein. Regelmäßige Mitarbeitergespräche oder gezielte Befragungen sind dafür geeignete Mittel (Vgl. Kapitel 5). Bleiben Sie über neue Entwicklungen im Feld der Arbeitszeitgestaltung auf dem Laufenden. Die Angebote des KOFA, Fachzeitschriften und sowie Personal-Blogs unterstützen Sie dabei.



## **PRAXIS-TIPP: Fragen Sie sich regelmäßig**

- Wie entwickeln sich meine betrieblichen Anforderungen?
- Was sind aktuell die Wünsche und Bedürfnisse meiner Belegschaft?
- Erfüllt mein Arbeitszeitmodell diese Anforderungen?
- Können wir das Arbeitszeitmodell noch besser an die Bedürfnisse anpassen?

Sind Veränderungen notwendig bietet wieder der oben beschriebene Prozess Hilfestellung. Im Idealfall sind die Zuständigkeiten nach wie vor geklärt und sie können direkt mit der Anpassung und Implementierung des Modells beginnen.



## 5 DIE RICHTIGEN WERKZEUGE

# So messen Sie Ihren Erfolg

Von flexiblen Arbeitszeitmodellen profitieren sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit einer Reihe von Kennzahlen können Sie sicherstellen, dass die umgesetzten Maßnahmen zum Erfolg führen. Sie erhalten somit auch ein Gefühl dafür, welche Maßnahmen gut funktionieren und bei welchen nachgesteuert werden muss. Geben Sie den Maßnahmen allerdings Zeit – die Prozesse im Unternehmen müssen zunächst sinnvoll an die flexiblen Arbeitszeitmodelle angepasst werden.

### NEUE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER FINDEN

Flexible Arbeitszeitmodelle sind für viele Bewerberinnen und Bewerber ein wichtiger Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität und haben Einfluss darauf, für welches Stellenangebot sie sich entscheiden. Auf Karrieremessen und in sozialen Netzwerken können Sie im direkten Kontakt die Relevanz von flexiblen Arbeitszeitmodellen für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber erfragen. Kommunizieren Sie dort die Änderungen ihres Arbeitszeitmodells und lassen Sie sich Feedback von der Zielgruppe geben.

Der Erfolg der Maßnahmen lässt sich in den Zahlen ablesen. Die Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen und die durchschnittliche Dauer der Stellenbesetzung sind nützliche Kennzahlen.

### MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER BINDEN

Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen senken Sie die Fluktuation im Unternehmen, steigern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und reduzieren Fehlzeiten. Feedback zu den Arbeitszeitmodell können Sie in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen erfragen. Besprechen Sie dort auch individuelle Wünsche und Regelungen. Nach einer weitreichenden Anpassung des Arbeitszeitmodelles im Betrieb bietet sich eine Mitarbeiterbefragung zu diesem Thema an. Mit kurzen und zielgerichteten Fragen können Sie schriftlich oder digital die Einschätzung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einholen. Informationen und Anwendungsbeispiele dazu finden Sie in den Handlungsempfehlungen und Checklisten zu Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterbefragungen des KOFA.



#### DATEN, ZAHLEN, FAKTEN

Im Bundesdurchschnitt dauerte es im Juni 2020 145 Tage eine offene Stelle zu besetzen – im Juni 2019 waren es noch 119 (BA, 2020).



#### PRAXIS-TIPP: Beispielfrage für eine Mitarbeiterbefragung

Ich kann durch die bestehende Arbeitszeitregelungen Berufliches und Privates gut vereinen

- Trifft nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft eher zu
- Trifft voll zu
- Weiß nicht/keine Antwort

Wenn ein hoher Anteil ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Frage mit „Trifft nicht zu“ oder „Trifft eher nicht zu“ beantwortet besteht Handlungsbedarf. Sie sollten dann den Prozess zur Einführung oder Anpassung von flexiblen Arbeitszeitmodellen angehen.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Abgänge}}{(\text{Ø Personalbestand})} \times 100$$

Lassen Sie auch die Zahlen sprechen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsumfeld und den Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen können Sie an der Fluktuationsrate ablesen. Je länger die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Unternehmen angestellt bleiben desto zufriedener sind sie mit den Rahmenbedingungen. Auch die durchschnittliche Anzahl an Krankheitstagen kann Hinweise auf die Mitarbeiterzufriedenheit geben.

## 6 AKTIV WERDEN

# So gestalten Sie das passende Arbeitszeitmodell

*Unternehmen und Betriebe haben unterschiedliche Anforderungen an das passende Arbeitszeitmodell. Welches Modell zu Ihren Bedürfnissen passt können Sie mit den oben beschriebenen Prozessen herausfinden. In diesem Kapitel finden Sie einen Überblick über gängige Arbeitszeitmodelle, deren Vor- und Nachteile sowie Punkte, die Sie bei einer erfolgreichen Umsetzung beachten sollten.*

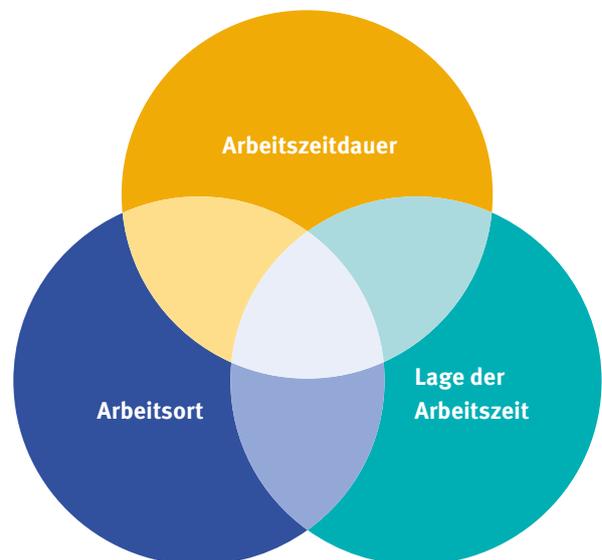
### Die Arbeitszeitmodelle unterscheiden sich in drei Eigenschaften:

- die Dauer der Arbeitszeit,
- deren Lage und Verteilung, sowie
- der Arbeitsort.

Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht die drei Dimensionen und zeigt, dass sie sich keinesfalls ausschließen, im Gegenteil. Eine Kombination aus verschiedenen Merkmalen kann genau das Richtige für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Zum Beispiel kann die Arbeit in Teilzeit basierend auf einer Vertrauensarbeitszeitregelung aus dem Homeoffice heraus erfolgen und damit alle drei Eigenschaften einbeziehen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die für einzelne Gestaltungsparameter am häufigsten genutzten Arbeitszeitmodelle.

Parameter der Arbeitsgestaltung



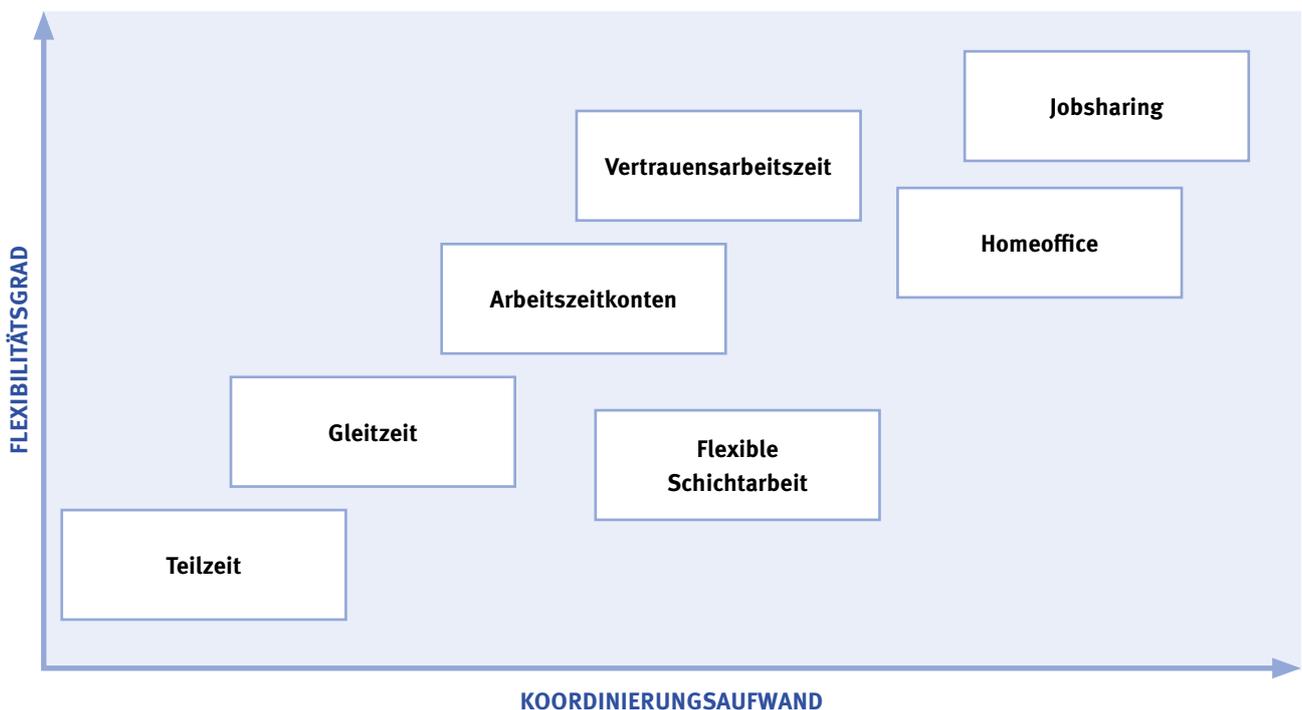
**Die Gestaltungsparameter im Einzelnen**

Gestaltungsparameter	Besonderheit	Modelle
Arbeitszeitdauer	Die Arbeitszeit wird vertraglich im Arbeitsvertrag vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen auf einen bestimmten Zeitraum festgelegt bzw. verkürzt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeit</li> <li>• Jobsharing</li> </ul>
Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Die vereinbarte Arbeitszeit bleibt bestehen. Es wird festgelegt, wann sie geleistet werden soll. Die vereinbarte Arbeitszeit kann sich auf die Woche, den Monat oder das Jahr unterschiedlich verteilen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleitzeit</li> <li>• Schichtarbeit</li> <li>• Vertrauensarbeitszeit</li> <li>• Arbeitszeitkonten</li> <li>• Arbeit auf Abruf</li> <li>• Funktionszeit</li> <li>• Sabbaticals</li> </ul>
Arbeitsort	Der Arbeitsort kann fallweise oder komplett variieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiles Arbeiten</li> <li>• Telearbeit</li> </ul>

Die Modelle lassen sich neben der Unterteilung in Lage, Arbeitsdauer und Arbeitsort auch nach ihrem Flexibilisierungsgrad und dem notwendigen Koordinierungsaufwand unterscheiden. Diese beiden Eigenschaften sind für alle Modelle in der Abbildung dargestellt. Dies dient nur der der

Orientierung. Denn jedes der Modelle kann und muss auf Ihr Unternehmen angepasst werden und unterscheidet sich je nach individueller Ausgestaltung in Koordinierungsaufwand und Flexibilität.

**Arbeitszeitmodelle im Vergleich: Flexibilität versus Koordinierungsaufwand**



## 7 ARBEITSZEITMODELLE

# Arbeitszeitmodelle auf einen Blick

*Alle Arbeitszeitmodelle haben Vor- und Nachteile. Welches Modell das richtige für Ihr Unternehmen ist kann nur durch eine tiefgehende Analyse der Betriebssituation und der Mitarbeiterbedürfnisse ermittelt werden. Im folgenden Kapitel finden Sie eine Auflistung gängiger Arbeitszeitmodelle, eine Auflistung ihrer Chancen und Kosten sowie wichtige Aspekte, die Sie bei einer Einführung festlegen müssen.*

<b>Teilzeit</b>	S.18	<b>Gleitzeit</b>	S.20
<b>Vertrauensarbeitszeit</b>	S.22	<b>Arbeitszeitkonten</b>	S.24
<b>Flexible Schichtarbeit</b>	S.26	<b>Jobsharing</b>	S.28
<b>Homeoffice</b>	S.30	<b>Weitere Modelle</b>	S.32



# Teilzeit

## WAS IST TEILZEIT?

- Geringere individuell vereinbarte Arbeitszeit (z. B. 20 Stunden) im Vergleich zur betrieblichen vereinbarten Arbeitszeit (z. B. 40 Stunden)
- Viele Flexibilisierungsvarianten: z. B. Arbeit an einzelnen fixen Tagen pro Woche oder blockweise Abwechslungen von Arbeit und Freizeit

## CHECKLISTE: Teilzeitarbeit

Vor der Einführung klären und festlegen

**Umfang:** Der zeitliche Umfang (z. B. Stundenzahl) und die inhaltliche Ausrichtung der zukünftigen Teilzeitstelle wurden festgelegt

**Zeiträume:** Wir haben die zeitliche Lage (z. B. Wochentage oder Zeiträume) der Teilzeitstunden geklärt. Servicezeiten des Unternehmens haben wir dabei berücksichtigt

**Tätigkeit:** Wir haben überprüft, ob die bisherige Zuteilung der Aufgaben bestehen bleiben kann. Falls nicht, wurden neue Tätigkeitsbereiche mit den betroffenen Personen besprochen

**Qualifikation:** Wir haben ermittelt ob neues Personal notwendig ist. Den Zeitumfang und die Aufgaben, sowie die erforderlichen Qualifikationen für diese Stelle stehen fest

**Arbeitsplatz:** Im Falle einer Neueinstellung: Ein zusätzlicher Arbeitsplatz wird notwendig und die entsprechenden Investitionen dafür wurden getätigt

**Vertrag:** Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen

&

## BLICK IN DIE PRAXIS

### Führen in Teilzeit

*Sabine Goebbels ist studierte Volljuristin und Mutter. Zurzeit arbeitet sie mit einer 80-Prozentstelle als „Director Human Resources“ bei der SAP-Beratungsfirma GAMBIT Consulting GmbH.*

**KOFA:** Welche Voraussetzungen müssen im Unternehmen vorliegen, um Führen in Teilzeit zu einem Erfolgsmodell zu machen?

**Sabine Goebbels:** Wichtige Voraussetzungen sind eine Vertrauenskultur, flexible Arbeitszeitmodelle und flache Hierarchien. – In einem solchen Kontext können Führungskräfte auch in Teilzeit erfolgreich arbeiten. In Unternehmen mit Präsenzpfllichten und einem ausgeprägten Statusdenken stelle ich mir ein solches Modell schwierig vor. Da fallen dann Führungskräfte auf, wenn sie um 14 Uhr das Büro verlassen, um den Nachmittag mit dem Kind zu verbringen.

**KOFA:** Was können Unternehmen tun, um Frauen und Männern zu signalisieren, dass Führung in Teilzeit eine Option ist?

**Sabine Goebbels:** Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich sagen, dass es sich lohnt, positive Vorbilder im Unternehmen sichtbar zu machen. Genauso wichtig finde ich es, das Thema Familienplanung aus der Tabu-Ecke zu befreien. In meiner alten Firma haben viele junge Frauen als Beraterinnen gearbeitet. Als Personal-Chefin habe ich einen Workshop angeboten, in dem ich darüber aufgeklärt habe, dass unser Unternehmen einen Berater-Alltag auch in Teilzeit ermöglicht. Für die Frauen hatte dieser Workshop eine wichtige Signal-Wirkung. Viele von ihnen sind dem Unternehmen auch als Mütter treu geblieben.



Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
(Re-)Aktivierung von Beschäftigtengruppen für Ihr Unternehmen, die aus unterschiedlichen Gründen keiner Vollzeittätigkeit nachgehen können oder wollen	Erhöhtes Fehlerrisiko bei größerer Anzahl an Arbeitsübergaben
Bindung und Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit familiären Verpflichtungen	Höhere Lohnnebenkosten und höhere Weiterbildungskosten
Schaffung zeitlicher Freiräume für umfangreiche Weiterbildungen, etwa berufsbegleitendes Studium oder Aufstiegsfortbildung	Höherer Abstimmungsaufwand bei der Arbeitsorganisation in den Teams
Abfangen von Auftragsspitzen durch größere Flexibilität (gegebenenfalls durch saisonales Arbeiten oder Arbeiten an einzelnen Tagen)	Nicht alle Tätigkeiten lassen sich in Teilzeit gleich effizient erledigen
Produktionszeiten lassen sich ausdehnen, wenn zu den Randzeiten in Teilzeit gearbeitet wird	
Größere Vielfalt der Belegschaft und deren Kompetenzen, wenn durch Teilzeit mehr Personen beschäftigt werden	

# Gleitzeit

## WAS IST GLEITZEIT?

- Kernarbeitsphase mit Anwesenheitspflicht und Gleitzeitphasen, in denen die Beschäftigten über Arbeitsbeginn und -ende selbst entscheiden
- Individuelle und bedarfsgerecht Variation der täglichen Dauer der Arbeitszeit
- Erfassung von Zeitguthaben und Zeitdefiziten über ein Arbeitszeitkonto

## CHECKLISTE: Gleitzeit

Vor der Einführung klären und festlegen

**Lage der Arbeitszeit:** Die Lage der Kernarbeitszeit wurde ermittelt und an die betrieblichen Voraussetzungen angepasst

**Gleitzeitpanne:** Die Gleitzeitpanne wurden festgelegt. Wir haben sowohl betriebliche Voraussetzungen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen

**Rahmenbedingungen:** Die Rahmenbedingungen der Gleitzeit haben wir mit allen Verantwortlichen in den betroffenen Arbeitsbereichen abgeklärt

**Zeiterfassung:** Wir haben festgelegt, ob ein Arbeitszeiterfassungssystem für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angelegt wird. Zu welchen Fristen, in welchem Umfang und auf welche Art und Weise die Plus- und Minusstunden ausgeglichen werden haben wir festgelegt

**Vertrag:** Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen



## BLICK IN DIE PRAXIS

### Gleitzeit ist für alle Zielgruppen interessant

*Veit Hartmann ist Experte für Arbeitszeitgestaltung am Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (ifaa). Im Interview beantwortet er einige Fragen.*

**KOFA:** Für welche Zielgruppen ist Gleitzeit besonders attraktiv?

**Veit Hartmann:** Generell ist Gleitzeit für alle Beschäftigte interessant. Je höher der eigene Anspruch an eine Arbeitszeitflexibilität (durch bspw. die Versorgung der Kinder am Morgen, das Vermeiden bestimmter Zeitkorridore, um Staus etc. zu umgehen oder private regelmäßige Termine wie Arztbesuche oder Sport), desto eher entspricht die Gleitzeit diesen Wünschen und Anforderungen.

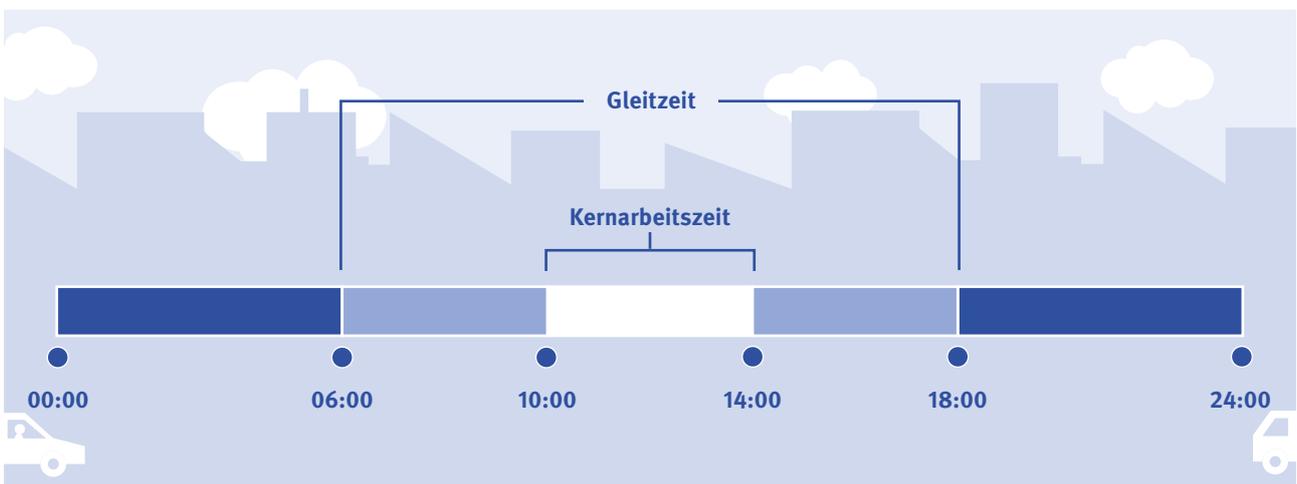
**KOFA:** Was gibt es bei der praktischen Umsetzung von Gleitzeit zu bedenken?

**Veit Hartmann:** Häufig führt Gleitzeit zu zufriedeneren und motivierteren Mitarbeitenden durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Hinzu kommen Flexibilitätspotenziale auch für Unternehmen unter Einbezug von Kernarbeitszeiten oder Funktionszeiten.

**KOFA:** Welche Vorteile ergeben sich durch die Einführung von Gleitzeit für Unternehmen?

**Veit Hartmann:** Häufig führt Gleitzeit zu zufriedeneren und motivierteren Mitarbeitenden durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Hinzu kommen Flexibilitätspotenziale auch für Unternehmen unter Einbezug von Kernarbeitszeiten oder Funktionszeiten.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Geringer Einführungsaufwand	Notwendigkeit der Absprache bei Schichtarbeit, dadurch höherer Aufwand in den Teams
Lässt sich in nahezu allen Unternehmensformen und -bereichen einsetzen	Höhere Kosten durch gestiegenen Verwaltungsaufwand
Arbeitszeiten sind an den betrieblichen Bedarf angepasst/Abfangmöglichkeit von Arbeitsspitzen	Bei Maschinen mit 24-Stunden-Betrieb oder Arbeitsbereichen, in denen eine direkte Übergabe erfolgt, erfordert der Einsatz von Gleitzeit besondere Koordination und eventuell den Einsatz von Springern
Reduzierung von Fehlzeiten durch höhere Flexibilität	
Die eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit kann die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen	



# Vertrauensarbeitszeit

## WAS IST VERTRAUENSARBEITSZEIT?

- Höchste Autonomie der Arbeitsgestaltung, aufgrund des Entfallens der Zeiterfassung und Anwesenheitskontrolle
- Vereinbarte Ziele und Aufgaben müssen erreicht werden
- Grundlage der Entlohnung bleibt die (tarif-) vertraglich geregelte Arbeitszeit

## CHECKLISTE: Vertrauensarbeitszeit

Vor der Einführung klären und festlegen

Unser Betrieb ist für Vertrauensarbeit geeignet (wenig ausgeprägte Service-Zeiten, Projektorientierung). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nur in geringem Umfang zu besonderen Zeiten im Betrieb sein

Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden feste Ziele vereinbart die regelmäßig überprüft und angepasst werden

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen



&

## BLICK IN DIE PRAXIS

## Vertrauensarbeitszeit braucht Vertrauenskultur

*Ulrike Kenkenberg ist Personalleiterin am Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Sie glaubt, dass Vertrauensarbeitszeit die Kreativität und die Motivation ihrer Mitarbeitenden fördert.*

**KOFA:** Frau Kenkenberg, wie wird Vertrauensarbeitszeit im IW umgesetzt?

**Ulrike Kenkenberg:** Bei uns gibt es keine Zeiterfassung und auch keine Kernarbeitszeiten. Stattdessen haben wir mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vereinbarung über die telefonische Erreichbarkeit geschlossen. Grundsätzlich gilt: Zwischen 8.00 und 17.30 Uhr müssen die Telefone in allen Abteilungen besetzt sein. Diese Servicezeit beinhaltet nicht nur die telefonische Erreichbarkeit, sondern grundsätzlich die qualifizierte Erreichbarkeit der Abteilungen. Die Teams können sich intern abstimmen: Wer früh anfängt, nimmt die ersten Telefonate entgegen. Wer lieber später arbeitet, steht dann für interne und externe Anfragen zur Verfügung. Ein „IWler“ arbeitet laut Vertrag 39 Stunden pro Woche bei einer Vollzeitstelle. Diese Arbeitszeit gilt es einzuhalten, und zwar im Durchschnitt übers Jahr gesehen. Das bedeutet: Wer an einem Nachmittag früher geht, holt die Stunden später nach.

**KOFA:** Wie kontrollieren Sie die erbrachte Arbeitszeit?

**Ulrike Kenkenberg:** Es gibt keine Kontrolle über die Anwesenheitszeiten. Vertrauensarbeitszeit beruht auf einer Kultur des Vertrauens. In unserem Haus geht es nicht hauptsächlich um Anwesenheitszeiten, sondern um Arbeitsergebnisse. Das bedeutet aber nicht, dass wir keinen Wert auf Präsenz legen. Zwanzig Prozent der Arbeitszeit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig von zuhause aus leisten. Darüber hinaus sind im Einzelfall auch längere Einsätze in Telearbeit möglich, wenn zum Beispiel das Kind krank ist oder ein Handwerker kommt – die restliche Zeit sollte aber im Büro gearbeitet werden, um sich mit Kolleginnen und Kollegen austauschen zu können.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Eignung insbesondere für Tätigkeitsbereiche, in denen Projektarbeit dominiert	Vertrauensarbeitszeit setzt im hohen Maße eine Betriebskultur des Vertrauens und der Kooperation, vergleichsweise homogene Teams und ein funktionierendes Selbstmanagement bei den Fachkräften voraus
Förderung unternehmerischen Denkens und Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins der Beschäftigten	Gefahr der Ausnutzung der Zeitsouveränität
Reduzierung oder Vermeidung von Leerlaufzeiten, zugleich Auffangen von Arbeitsspitzen	Der Kontakt innerhalb der Teams kann durch unterschiedliche Arbeitszeiten und Abwesenheiten erschwert sein
Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Vertrauensvotum mit positiven Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Gefahr von Überlastung durch fehlende Abgrenzung von Freizeit und Beruf



# Arbeitszeitkonten

## WAS SIND ARBEITSZEITENKONTEN?

- Funktionieren wie Bankkonten, nur dass statt Geld Zeit verwaltet wird
- Ermittlung der Arbeitszeit in Stunden für einen bestimmten Zeitraum (zum Beispiel ein Jahr) anhand der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit
- Je nach individuellen oder betrieblichen Bedürfnissen variieren die Wochenarbeitszeiten
- Konstante Bezahlung unabhängig der tatsächlich geleisteten Stunden im jeweiligen Monat
- Steuerung der Konten durch Stichtage zur Einlösung oder ein Ampelsystem, wenn Stunden Grenzen unter- oder überschritten werden



&

## BLICK IN DIE PRAXIS

### Lebensarbeitszeitkonten machen Zahnen Technik zu einem attraktiven Arbeitgeber

*Helena Nickels ist Personalleiterin bei der Zahnen Technik GmbH. Das mittelständische Unternehmen ist spezialisiert auf den Bau von Wasser- und Abwasseranlagen. 2018 wurden Lebensarbeitszeitkonten eingeführt.*

**KOFA:** Wie wird das Lebensarbeitszeitkonto bei Ihnen im Unternehmen umgesetzt?

**Helena Nickels:** Etwa 20 Prozent unserer Mitarbeitenden hat ein Lebensarbeitszeitkonto bei einem Finanzdienstleister eingerichtet. Angeordnete Überstunden oder Resturlaub können von den Mitarbeitenden in ein Entgelt umgewandelt und auf das Konto eingezahlt werden.

Viele Mitarbeitende nutzen das Konto, um für eine Meisterausbildung zu sparen. Wenn genug eingezahlt wurde, können sich die Mitarbeitenden z.B. neun Monate für eine Vollzeitfortbildung freistellen lassen. Ihr Gehalt beziehen sie dann ganz normal weiter. Andere Mitarbeitende nutzen die Ersparnisse, um temporär ihre Arbeitszeit zu reduzieren oder um eine lange Reise anzutreten.

**KOFA:** Welche Vor- und Nachteile sehen Sie für Arbeitgeber bei der Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten?

**Helene Nickels:** Wir haben nur positive Erfahrungen gemacht. Der Verwaltungsaufwand in der Personalabteilung ist gering. Dafür merken wir, dass wir als attraktiver Arbeitgeber mit dem Angebot punkten. Gerade junge und ambitionierte Fachkräfte schätzen es, dass wir durch das Lebensarbeitszeitkonto zum Beispiel eine Meisterausbildungen ermöglichen und so Perspektiven aufzeigen.

**CHECKLISTE: Arbeitszeitkonten**

Vor der Einführung klären und festlegen

Die technischen Voraussetzungen für das längerfristige Aufzeichnen von Stunden haben wir geschaffen

Wir haben den maximalen Umfang von Plus- und Minusstunden auf dem Arbeitskonto festgelegt

Wir haben Firsten für den Ausgleich der Plus- und Minusstunden festgelegt

Die Form des Ausgleichs (z. B. mehrere Urlaubstage am Stück, einzelne Tage oder stundenweiser Ausgleich) haben wir festgelegt

Es ist geregelt, ob es die Möglichkeit eines Ausgleichs der Stunden über eine vorübergehende Anpassung des Gehaltes gibt

Mit der Belegschaft und den Führungskräften haben wir abgestimmt welche Maßnahmen zum Zeitmanagement eingeführt werden. Denkbar ist zum Beispiel ein Ampelsystem, das den Kontostand veranschaulicht

Der Umgang mit angesparter Arbeitszeit oder nicht verrichteten Stunden im Fall von Veränderungen (z. B. bei Kündigung oder längerer Krankheitsphase) ist geregelt

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen

**VARIANTEN VON LANGZEITARBEITSKONTEN**

*Jahresarbeitszeitkonten: Vereinbarte Arbeitszeit muss im Jahresdurchschnitt erfüllt werden.*

**Lebensarbeitszeitkonten:** Ansammlung von ausschließlich Plusstunden über die gesamte Beschäftigungsdauer, die zu einem späteren Zeitpunkt in einem Block als Freizeit oder Teilzeit ausgeglichen werden können.

**Sabbaticals:** Auszeiten von bis zu zwölf Monaten, zur Förderung der zukünftigen Leistungsfähigkeit, der individuellen Weiterentwicklung oder der Persönlichkeitsentwicklung. Die Auszeit kann durch einen Lohnverzicht, angehäufte Überstunden oder einen Sonderurlaub ohne Bezahlung realisiert werden. Zudem kann ein Resturlaub dazu dienen, die Auszeit weiter aufzustocken. Während des Sabbaticals bleibt das Angestelltenverhältnis bestehen. Es muss das alte oder ein neues gleichwertiges Aufgabengebiet für den Sabbatical-Nehmer gesichert sein.



**PRAXIS-TIPP**

Stichtage für den Ausgleich des Arbeitszeitkontos können Sie kurz vor Beginn von Phasen mit hoher Auslastung wählen. Dadurch kann verhindert werden, dass in einer arbeitsintensiven Phase die Ansammlung von Überstunden ausgereizt wird oder die Anwesenheitszeiten bei geringer Auslastung nicht effizient genutzt werden.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Kostenersparnis durch flexible Anpassung der Arbeitsstunden an die aktuelle Auftragslage	Notwendigkeit vorausschauender (Jahres-) Planung
Vermeidung von Kündigungen in Zeiten geringerer Auftragslage	Hohe organisatorische Kosten, z. B. durch Insolvenzversicherung
Freiräume können flexibler für Weiterbildung genutzt werden	Hohes Maß an Selbstverantwortung und Führungskompetenz erforderlich
Niedrige Arbeitskosten, da weniger Überstunden zusätzlich vergütet werden	Konfliktpotenzial beim Umgang mit Minusstunden bei Unternehmenswechsel

# Flexible Schichtarbeit

## WAS IST SCHICHTARBEIT?

- Arbeitszeitmodelle, die zu jeweils unterschiedlichen Tages- und Nachtzeiten beginnen und enden
- Beispiele sind zum Beispiel das Zwei-Schichtsystem (Früh- und Spätschicht and fünf Werktagen) oder das Drei-Schichtsystem (kontinuierliche Schichtarbeit, Früh-, Spät- und Nachtschicht and fünf Werktagen)
- Flexibilisierung durch Kombination mit anderen Arbeitszeitmodellen, etwa Gleitzeit oder Teilzeit
- Zentral ist die Regelung der Übergabe zwischen den Schichten



## PRAXIS-TIPP:

Berücksichtigen Sie bei der Ausgestaltung der Schichtpläne auf Arbeitsmedizinische Erkenntnisse und Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen. Lassen Sie nicht mehr als drei Nachtschichten aufeinander folgen und planen Sie die Schichtpläne langfristig und verlässlich. Weitere Informationen zur gesunden Gestaltung von Schichtarbeit finden Sie unter: [www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Nacht-und-Schichtarbeit.html](http://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Nacht-und-Schichtarbeit.html).

**Gut zu wissen:** Als Arbeitgeber müssen Sie allen Schichtarbeitenden mit Nachtarbeit regelmäßig eine arbeitsmedizinische Untersuchung anbieten: vor Beginn der Schichtarbeit, sowie alle drei Jahre während der Schichtarbeit. Beschäftigte, die 50 Jahre oder älter sind, haben das Recht auf eine jährliche Untersuchung. Arbeitsmedizinische Untersuchungen sollten darüber hinaus durchgeführt werden, wenn Schichtarbeitende über gesundheitliche Probleme klagen.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Vereinbarkeit von Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterbedürfnisse	Höherer Koordinationsaufwand der Schichtleitung als bei Schichtsystem mit festem Beginn und Ende
Steigerung der Attraktivität von Schichtarbeit	Fehlerquellen bei der Übergabe
Arbeitszeiten sind an den betrieblichen Bedarf angepasst/Abfangmöglichkeit von Arbeitsspitzen	Nicht alle Tätigkeiten lassen sich in Teilzeit gleich effizient erledigen
Formalisierung der Übergabe zwischen den Schichten und damit Fehlervermeidung	Besondere Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da Schichtarbeit körperlich belastend sein kann
Schichtarbeit in Teilzeit kann Gruppen (re-) aktivieren, die keiner Vollzeittätigkeit nachgehen können oder wollen	

**CHECKLISTE: Flexible Schichtsysteme***Vor der Einführung klären und festlegen*

Wir haben genau festgelegt welcher Arbeitsplatz lückenlos besetzt sein muss und an welchem das nicht der Fall ist

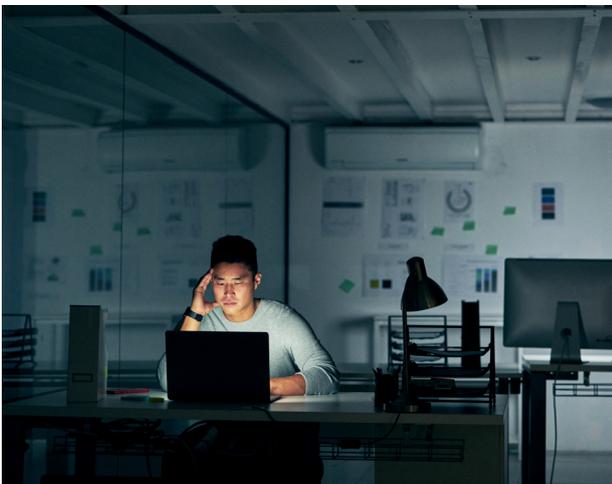
Wir haben eine Kernarbeitszeit innerhalb der Schichten festgelegt

Es wurde festgelegt wie die Übergabe zwischen den Schichten erfolgt

Wenn eine lückenlose Besetzung erforderlich ist haben wir im Schichtplan vermerkt wer die Übergabe übernimmt

Wir haben Teilzeitregelungen implementiert und als Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen

Bei der Schichtplanung haben wir arbeitsmedizinische Aspekte berücksichtigt



**Gut zu wissen:** Beschäftigte in Schichtarbeit müssen oftmals nachts, am Wochenende oder an Feiertagen arbeiten, wenn andere Beschäftigte frei haben. Um dieses auszugleichen, gibt es einen zum Grundlohn steuer- und sozialversicherungsfreien Zuschlag.

- **Nachtarbeit:** 20 bis 6 Uhr (25 %)
- **Sonntagsarbeit:** 0 bis 24 Uhr (50%)
- **Feiertagsarbeit:** (125 %)
- **besondere Feiertagsarbeit:** Heiligabend ab 14 Uhr, Weihnachtsfeiertage und Maifeiertag (150 %)

**BLICK IN DIE PRAXIS****Schichtpläne mit Vorlauf festlegen**

*Dr. Andrea Hammermann forscht am Institut der deutschen Wirtschaft zu den Themenfeldern Arbeitsbedingungen und Personalpolitik.*

**KOFA:** Was sind die Erfolgsfaktoren für flexible Schichtsystemen?

**Andrea Hammermann:** Die Absprache in den Schichtgruppen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Koordination flexibler Schichtsysteme. Dabei sollten Schichtpläne mit ausreichend Vorlaufzeit festgelegt werden, so dass Beschäftigte ihre Arbeits- und Freizeiten planen können. Kurzfristige Änderungen können über Springersysteme abgedeckt werden.

**KOFA:** Warum lohnt es sich für Unternehmen flexible Schichtsysteme umzusetzen?

**Andrea Hammermann:** Flexible Schichtsysteme sind wichtig, um Betriebszeiten in der Produktion oder Betreuungszeiten im Gesundheits- und Pflegebereich an eine schwankende Nachfrage anpassen zu können. Beschäftigte profitieren häufig von Schichtzuschlägen und nehmen Einfluss auf die Koordination und Zuteilung der Schichten. Um gesundheitliche Risiken der Schichtarbeiter und Einschränkungen ihres Privatlebens durch den häufigen Wechsel der Arbeitszeiten möglichst gering zu halten, sollten sich Schichtmodelle an den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse orientieren, die vorwärtsrotierende Schichtsysteme und geblockte (Wochenend-) Freizeiten für die Erholung der Beschäftigten empfehlen.

Wenn die Nachtarbeit vor 0 Uhr aufgenommen wurde, sind abweichend folgende Sätze steuerfrei:

- **Nachtarbeit:** 0 bis 4 Uhr (40 %)
- **Sonntagsarbeit** (vorheriger Tag ein Sonntag): 0 bis 4 Uhr (50 %)
- **Feiertagsarbeit** (vorheriger Tag ein Feiertag): 0 bis 4 Uhr (125 %)
- **Feiertagsarbeit** (vorheriger Tag ein besonderer Feiertag): 0 bis 4 Uhr (150 %)

# Jobsharing

## WAS IST JOBSHARING?

- Form der Teilzeitarbeit, bei der sich mindestens zwei Beschäftigte eine Arbeitsstelle teilen
- Individuelle Absprache der Anwesenheit und Arbeitsaufteilung innerhalb des gesetzlichen Rahmens
- Mögliche Bildung von Führungskräfte-Teams zur gemeinsamen Leitung von verantwortungsvollen Aufgaben in Teilzeillösungen



## BLICK IN DIE PRAXIS

### Jobsharing funktioniert nur mit Vertrauen

Das Kölner Unternehmen *Repro Schneider* wird von den beiden Schwestern *Katinka Kuhbier* und *Tanja Strücker* im Jobsharing-Modell geführt. Der Familienbetrieb ist spezialisiert auf Digitaldrucke.

#### KOFA: Was sind Erfolgsfaktoren für Jobsharing?

**Katinka Kuhbier:** Kommunikation ist der Schlüssel für erfolgreiches Jobsharing. Die beiden Jobsharer müssen sich gegenseitig zu 100% informieren. Hierbei spielt auch Vertrauen eine große Rolle. Man darf nie gegeneinander arbeiten. Jobsharing muss freiwillig geschehen. Niemand darf in diese Rolle gezwungen werden.

#### KOFA: Welche Vorteile bringt Jobsharing kleinen und mittleren Unternehmen?

**Tanja Strücker:** Jobsharing gibt Unternehmen die Möglichkeit, Zusammenarbeit und interne Strukturen flexibler zu denken. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten die Chance, Fachkräfte langfristig zu halten, da die Mitarbeitenden durch das Jobsharing in jeder Lebensphase und Position flexibel und kollaborativ zusammenarbeiten können. Im Idealfall profitiert man von den Kompetenzen zweier Menschen auf einer Position.



## RECHTLICHER HINWEIS

Die Kündigung Jobsharerin oder eines Jobsharers aufgrund der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses mit der oder dem zweiten Arbeitsplatzteilenden ist verboten. (§ 13 Abs. 2 TzBfG).

## CHECKLISTE: Jobsharing

Vor der Einführung klären und festlegen

Wir haben die Aufgabengebiete und Arbeitsplätze auf ihre grundsätzliche Teilbarkeit hin überprüft

Die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passen in ihren Qualifikationen und Fähigkeiten zusammen

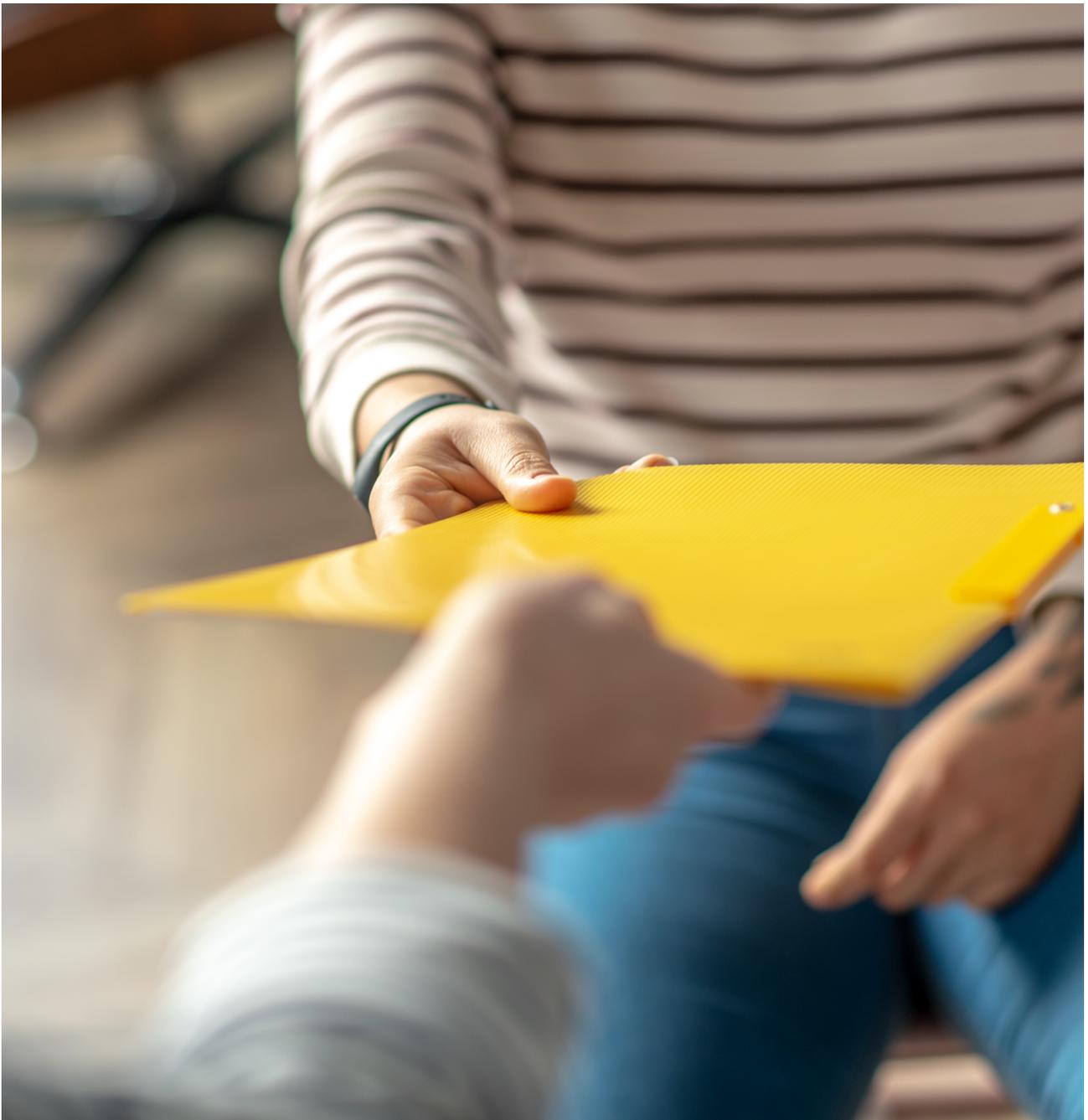
Die geteilten Aufgaben und Tätigkeiten haben wir mit den beteiligten Personen klar festgelegt

Mit den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir klare Zielvorgaben festgelegt

Wir haben Regelungen für gemeinsame Anwesenheit und Übergabezeiten getroffen

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Ermöglichen von verantwortungsvoller Tätigkeit für Führungskräfte mit Teilzeitwunsch	Die „Arbeitsplatzteilenden“ müssen entweder ähnliche oder sich ergänzende Qualifikationen besitzen
Erweiterung der Kompetenzen der teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Fairness und Verantwortungsbewusstsein zwischen den „Arbeitsplatzteilenden“
Wenig Auswirkungen auf Dritte, da die Aufgabenteilung zwischen zwei Personen stattfindet	Mehraufwand an Koordination, damit sich die Kolleginnen und Kollegen gegenseitig bei Abwesenheit vertreten können



# Homeoffice

Den Begriff Homeoffice gibt es aus arbeitsrechtlicher Perspektive so nicht. Es wird zwischen Telearbeit und mobilen Arbeiten unterscheiden.

## WAS IST MOBILES ARBEITEN?

- Arbeiten von einem wechselnden, flexiblen Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens
- Arbeiten auf Reisen im Zug oder im Flugzeug
- Vereinbarung des Anteils mobilen Arbeitens (z. B. 20% der Arbeitszeit)
- Selbstständige Zeiterfassung der Mitarbeiterin und Mitarbeiter basierend auf einer Unternehmenskultur des Vertrauens

## UNTERSCHIEDE ZU TELEARBEIT

- Arbeitsplatz weder an das Büro noch an einen festen häuslichen Arbeitsplatz gebunden
- Für mobiles Arbeiten gilt die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) nicht
- Die Beschäftigten haben eine erhöhte Verantwortung, selbst auf die Arbeits- und Gesundheitsvorschriften zu achten (§ 15 Abs. 1 ArbSchG)

## WAS IST TELEARBEIT?

- Arbeiten von einem festen Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens, meistens Heimarbeitsplatz
- Unterscheidung zwischen ausschließlicher Telearbeit (Arbeit ausschließlich von zu Hause) und alternierender Telearbeit (Wechsel mit Büroarbeit)
- Vereinbarung von Anteil der alternierenden Telearbeit (z. B. 20% der Arbeitszeit), Schließen einer Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag
- Selbstständige Zeiterfassung der Mitarbeiterin und Mitarbeiter basierend auf einer Unternehmenskultur des Vertrauens

## UNTERSCHIEDE ZU MOBILER ARBEIT

- Fester Arbeitsplatz außerhalb der eigentlichen Arbeitsstätte (z. B. fester häuslicher Arbeitsplatz)
- Für Telearbeit gilt die ArbStättV
- Der Arbeitgeber muss sicherstellen, dass die Arbeits- und Gesundheitsvorschriften eingehalten werden

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Erhöhung der Kundenfreundlichkeit durch Abkopplung der Arbeitszeit von Öffnungszeiten, Aufträge können so zeitnäher erledigt werden	Höheres Risiko von privaten Störungen oder Ablenkung am Arbeitsplatz zu Hause
Einsparung von Arbeitsraum am Unternehmensstandort und Möglichkeit der Expansion trotz räumlicher Einschränkungen	Gefahr der Isolierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Höhere Flexibilität bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung	Zusätzliche Kosten durch Einrichtung eines Telearbeitsplatzes oder der Ausstattung mit mobilen Geräten
Reduzierung von Anfahrtszeit und -kosten und damit ökologische Vorteile	Höhere Ansprüche an Führungskräfte, da kein/weniger direkter Kontakt

**CHECKLISTE: Telearbeit/mobile Arbeit***Vor der Einführung klären und festlegen*

Wir haben die verschiedenen Arbeitsplätze im Unternehmen auf die Tauglichkeit für Telearbeit/mobiles Arbeiten überprüft

Es wurde mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen ob alternierende Telearbeit/mobile Arbeit möglich ist oder ob die Arbeit in Gänze außerhalb des Unternehmens erfolgt. Die Anwesenheitszeiten wurden entsprechend festgelegt

Veränderungen der Aufgabenzuteilung wurden wo notwendig ebenfalls festgelegt

Wir haben die technischen Voraussetzungen geprüft und haben den Telearbeitsplatz rechtskonform eingerichtet. Bei mobiler Arbeit haben wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften hingewiesen

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen

**BLICK IN DIE PRAXIS****Firmenlaptops fürs Homeoffice**

*Julius Kapune ist Geschäftsführer einer Tischlerei. Während der Corona-Pandemie hat er erstmals in ausgewählten Arbeitsbereichen auf die Arbeit im Homeoffice umgestellt.*

**KOFA:** Welche Erfahrung hat Ihre Tischlerei mit Homeoffice gesammelt?

**Julius Kapune:** Zu Beginn der Corona-Pandemie hat unsere Verwaltung erstmals komplett aus dem Homeoffice gearbeitet. Hierfür habe ich in zwei Firmenlaptops investiert. Die beiden anderen Mitarbeiter nutzten damals freiwillig ihre Privat-Geräte. Es war erstaunlich wie reibungslos alles funktionierte: Die Meetings liefern per Skype ab, Kalkulationen wurden übers Telefon aufgesetzt. Wir waren voll arbeitsfähig?

**KOFA:** Welche Vorteile sehen Sie?

**Julius Kapune:** Wir haben erlebt, dass Mitarbeitende mit Kindern es als sehr entlastend empfunden haben, im Homeoffice zu arbeiten. Für sie war es möglich, ihre Arbeitszeit zuhause frei einzuteilen und dann möglicherweise abends Arbeit nachzuholen, die durch die Kinderbetreuung tagsüber liegen geblieben ist. Wir haben als Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass eine solche flexible Arbeitszeitgestaltung funktioniert. Grundsätzlich wird Homeoffice deshalb auch zukünftig bei uns möglich sein.

**ANFORDERUNGEN AN DAS VIRTUELLE ARBEITEN**

*Wenn Sie für Ihren Betrieb Homeoffice ermöglichen möchten sind nicht nur organisatorische Aspekte zu beachten, sondern es müssen auch technische Vorkehrungen getroffen werden.*

**1. Wie werden ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren?**

Um sich aus dem Homeoffice heraus absprechen zu können benötigen Sie eine Kommunikationsplattform mit (Video-) Telefonie und Chatfunktion. Damit können zum Beispiel auch Meetings in Präsenz und gleichzeitig digital erfolgen.

**2. Wie werden Dateien und Dokumente geteilt?**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zuhause arbeiten, benötigen Zugang zu den für ihre Arbeit wichtigen Dokumenten und Dateien. Remote-Desktop Lösungen ermöglichen das. Einige der Kommunikationsplattformen bieten zusätzlich die Möglichkeit Dateien gemeinsam zu bearbeiten.

**3. Welche Geräte nutzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**

Insbesondere für alternierende Telearbeit bietet es sich an Notebooks und Bildschirmstationen im Büro bereitzustellen. Damit sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur für das Büro zuhause, sondern auch für die nächste Dienstreise bestens vorbereitet.

# Weitere Arbeitszeitmodelle

## Arbeit auf Abruf

### WAS IST ARBEIT AUF ABRUF?

- Beschäftigte erbringen ihre Arbeitsleistung entsprechend dem tatsächlichen Arbeitsanfall
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben keine festen Arbeitszeiten
- Frist für die Ankündigung der Arbeitszeit ist vier Tage im Voraus

## Wahlarbeitszeit

### WAS IST WAHLARBEITSZEIT?

- Die Wahlarbeitszeit ist eine Form der vorübergehenden Teilzeit, in der Beschäftigte Ihre Arbeitszeit freiwillig und ohne Lohnausgleich verringern und variabler gestalten können
- Beschäftigte können ihr Arbeitszeitvolumen beispielsweise für ein oder zwei Jahre individuell festlegen



## RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN VON ARBEIT AUF ABRUF

Die gesetzlichen Gestaltungsregeln sind in §12 des TzbfG geregelt. Diese beinhalten unter anderem:

- **Wöchentliche Arbeitszeit:** Wenn im Arbeitsvertrag nicht steht, von wie vielen Stunden in der Woche man durchschnittlich ausgeht, gelten automatisch 20 Stunden wöchentlich als vereinbart.
- **Tägliche Arbeitszeit:** Die tägliche Arbeitszeit ist im Vertrag zu fixieren. Ist dazu nichts festgelegt, muss man die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers jeweils für mindestens drei aufeinander folgende Stunden in Anspruch nehmen.
- **Maximalabruf:** Ist im Vertrag eine wöchentliche Mindestarbeitszeit vereinbart, darf der Arbeitgeber bis zu 25 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit zusätzlich abrufen.
- **Minderabruf:** Ist im Vertrag eine Höchstarbeitszeit vereinbart, darf der Arbeitgeber bis zu 20 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit weniger abrufen.
- **Ankündigungsfrist:** Der Arbeitgeber muss mindestens vier Tage im Voraus mitteilen, wann der Arbeitnehmer arbeiten soll.



## PERSONALEINSATZPLÄNE:

- Insbesondere im Handwerk werden kurzfristige Einsatz-Modelle der Wahlarbeitszeit im Rahmen eines Personaleinsatzplanes genutzt.
- Die Personaleinsatzpläne sind auf den betrieblichen Bedarf ausgerichtet und die Beschäftigten können sich selbst eintragen – idealerweise werden alle Einsatzzeiten abgedeckt.

**Funktionszeit****WAS IST DAS FUNKTIONSZEIT?**

- Die Funktionszeit gibt den zeitlichen Rahmen für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbereiche vor
- Beschäftigte können die Lage ihrer Arbeitszeit innerhalb der Funktionszeit in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich bestimmen – keine verpflichtende Kernarbeitszeit
- Die Funktionszeit garantiert den Kundinnen und Kunden die Funktionsfähigkeit des jeweiligen Arbeitsbereiches

**Arbeitszeitfreiheit****WAS IST ARBEITSZEITFREIHEIT?**

- Es gibt keine formalen Regelungen zu Dauer und Lage der Arbeitszeit
- Beschäftigte bestimmen selbst, wann und wie lange sie arbeiten
- Entscheidend ist das Erledigen von Aufgaben und das Erreichen von Zielen. Diese müssen mit der Führungskraft genau festgelegt werden



## 8 WEITERE INFORMATIONEN

# KOFA-Handlungsempfehlungen



### Handlungsempfehlungen und Checklisten:

Tipps für Ihre Personalarbeit

#### **Mitarbeiterbefragung**

Durch eine Mitarbeiterbefragung können Sie die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter, auch hinsichtlich einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten, strukturiert und anonym abfragen. Unsere Handlungsempfehlung „Mitarbeiterbefragung“ liefert hierzu zahlreiche Tipps.

#### **Mitarbeitergespräche**

Mitarbeitergespräche zwischen einer Führungskraft und Mitarbeitern dienen der Reflexion des vergangenen Arbeitszeitraums, der Standortbestimmung und der Vereinbarung neuer Ziele. Auch gilt es hier Unterstützungsbedarfe, wie eine Flexibilisierung der Arbeitszeit festzulegen. Wie Sie dabei vorgehen, erfahren Sie in unserer Handlungsempfehlung „Mitarbeitergespräche“.

[www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/mitarbeitergespraeche](http://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/mitarbeitergespraeche)

#### **Familie und Beruf**

Unterschiedliche Lebenssituationen stellen unterschiedliche Anforderungen an das Arbeitsumfeld. In unserer Handlungsempfehlung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ erhalten Sie weitere Informationen zur Förderung der Familienfreundlichkeit.

[www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/familie-und-beruf](http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/familie-und-beruf)

#### **Employer Branding**

Sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, wird gerade im Zuge des Fachkräftemangels immer wichtiger. Welche Instrumente, neben flexiblen Arbeitszeiten, hierzu einen Beitrag leisten können, erfahren Sie in unserer Handlungsempfehlung „Employer Branding“.

[www.kofa.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/employer-branding](http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/employer-branding)



## **ANSPRECHPARTNER UND UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE**

### **Regionale Arbeitgeberverbände**

Von den Juristinnen und Juristen der Arbeitgeberverbände können Sie sich zu den relevanten gesetzlichen und tariflichen Regelungen und zu deren Umsetzung in Ihrem Unternehmen beraten lassen. Auch über Änderungen der Gesetzesgrundlage können Sie sich dort informieren.

### **Kammern**

Bei den Kammern können Sie zu Rechtsfragen und der Umsetzung von Arbeitszeitregelungen beraten werden. Gegebenenfalls werden sogar Seminare zur Einführung von flexiblen Arbeitszeiten angeboten.

### **Unternehmensnetzwerke**

In Unternehmensnetzwerken können Sie sich mit anderen KMU austauschen und von deren Erfahrungen bei der Einführung eigener Arbeitszeitmodelle profitieren. Häufig bieten auch Arbeitgeber- und Branchenverbände hilfreiche Unterstützung bei der Netzwerkbildung an.

### **Private Arbeitszeitberatungen**

Manche Unternehmensberatungen haben sich explizit auf die Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungen zur Arbeitszeitflexibilisierung spezialisiert und können Sie bei der Einführung und Umsetzung unterstützen.

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### **Redaktion**

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### **Autorinnen/Autoren**

Sarah Pierenkemper  
Sebastian Schirner

### **Gestaltung und Produktion**

neues handeln AG

### **Bildnachweise**

S. 6 sturti, S. 7 NicoElNino, S. 8 fizkes, S. 9 Morsa Images,  
S. 10 fizkes, S. 13 Vasyl Dolmatov, S. 15 Doucefleur, S. 17 AzmanJaka, S. 19  
bernardbodo, S. 21 TommL, S. 22 fizkes, S. 23 jacoblund, S. 24 AzmanL,  
S. 27 Cecilie\_Arcurs, S. 29 Zinkevych, S. 33 JohnnyGreig, S. 35 shapecharge;  
iStock.com

### **Stand**

Februar 2021

