

Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung – Chancen erkennen und nutzen



Inhalt

Ziel und Nutzen	3
Durchführung und Dauer	4
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden	4
Das Werkzeug anwenden	5
Schritt 1 – Workshop: Sensibilisierung und Zielsetzung	6
Schritt 2 – Workshop: Kennenlernen der wichtigsten Arbeitszeitmodelle im Überblick	7
Schritt 3 – Workshop: Auswahl und Überlegungen zur Umsetzung	18
Entwicklung	20
Impressum	21
Projektbeteiligte	21
Förderung	21

Ziel und Nutzen

Die Arbeitswelt hat sich gravierend verändert und traditionelle Arbeitszeitmodelle sind mitunter nicht mehr zeitgemäß. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen es den Mitarbeitenden, ihre Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen, was zu einer besseren Work-Life-Balance führen kann. Dies wiederum kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern, ihre Motivation erhöhen und die Mitarbeiterbindung stärken.

Überall da, wo es möglich ist, sollten in den Unternehmen flexible Modelle eingeräumt werden. Von großer Bedeutung ist dabei, dass die Wünsche aller Kund*innen/ Patient*innen/ Klient*innen dabei berücksichtigt werden. Die Chancen, die flexible Arbeitszeiten bieten, können auch dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu bekämpfen, da sie es Unternehmen ermöglichen, talentierte Mitarbeiter*innen „anzulocken“ und zu halten, die nach flexiblen Arbeitsbedingungen suchen.

Zudem kann eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung die Arbeitskultur eines Unternehmens positiv beeinflussen, indem sie Vertrauen und Eigenverantwortung fördert. Beschäftigte, die die Freiheit haben, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten, fühlen sich oft wertgeschätzt und sind motivierter, ihr Bestes zu geben. Dies kann zu einer positiven Unternehmenskultur beitragen und das Betriebsklima verbessern.

Des Weiteren kann flexible Arbeitszeitgestaltung die Effizienz und Produktivität steigern, da die Beschäftigten in der Lage sind, zu den Zeiten zu arbeiten, in denen sie am produktivsten sind. Dies kann zu einer besseren Nutzung der Arbeitszeit und zu einer Steigerung der Arbeitsleistung führen.

Insgesamt ist es also wichtig, sich mit dem Thema: Chancen von Arbeitszeitgestaltung zu beschäftigen, um den sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, die Zufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten zu steigern, die Mitarbeiterbindung zu stärken und letztendlich den Unternehmenserfolg zu fördern. Das wiederum beinhaltet eine Stärkung der Widerstandskraft.

Die Planungen für eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung, die effizient, wirtschaftlich und gleichzeitig motivierend für die Beschäftigten ist, benötigen eine Einbindung der Mitarbeitenden bzw. zusätzlich, wenn vorhanden, auch des Betrieb-/ Personalrates von Beginn an.

Und: neben der Flexibilität der Arbeitszeit muss natürlich auch die Länge bzw. die Lage der Arbeitszeit berücksichtigt werden.

Expert*innen der Kammern und von Fachverbänden unterstützen ihren Betrieb dabei, das ausgewählte Arbeitszeitmodell so einzuführen, dass es den gesetzlichen Vorschriften entspricht und korrekt umgesetzt wird.

Die vorgesehenen 3 Workshops (Schritt 1-3) garantieren eine zielgerichtete Beschäftigung mit dem Thema und führen so mittelfristig ebenso zu einer Optimierung der Widerstandsfähigkeit der Organisation durch eine höhere Motivation der Belegschaft.

Durchführung und Dauer

In der Gestaltung flexibler, demografierobuster Arbeitszeitmodelle liegen große Potenziale, sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als auch für die Gesundheit, die Zufriedenheit und die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten.

Die Entwicklung und Einführung eines zukunftsorientierten Arbeitszeitmodells ist aufgrund der zahlreichen Gestaltungsparameter, der großen Modellvielfalt und der teilweise gegensätzlichen Zielsetzungen der Beteiligten sehr anspruchsvoll.

Wir empfehlen eine praxisorientierte Vorgehensweise für „Laien“ auf diesem Gebiet nach folgenden Schritten:

Schritt 1: Workshop: Sensibilisierung und Zielsetzung

Schritt 2: Workshop: Kennenlernen der wichtigsten Arbeitszeitmodelle im Überblick

Schritt 3: Workshop: Auswahl und Überlegungen zur Umsetzung

Pro Workshop sollten Sie ca. **2-3 Stunden** einkalkulieren.

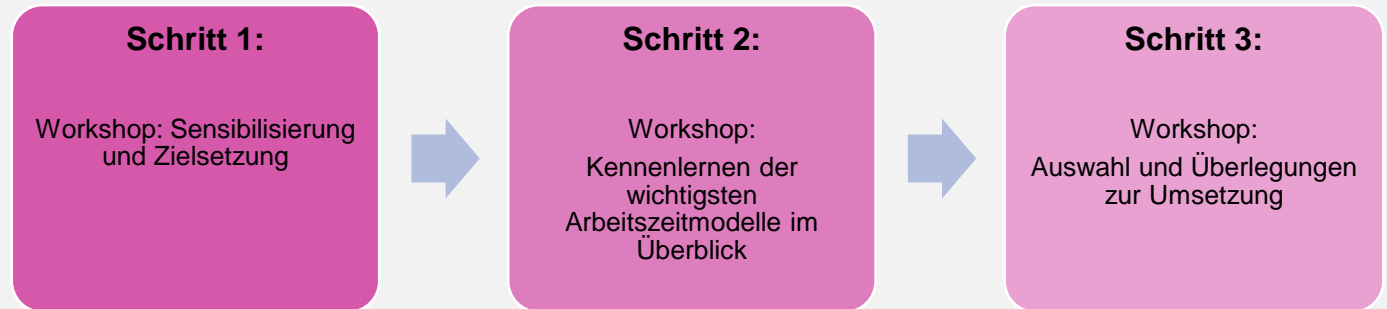
Die Umsetzung von ausgewählten Modellen erfordert eventuell auch die Einbindung von externen Expert*innen und ist abhängig von Unternehmensgröße und Unternehmenssituation.

Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Flexible Arbeitszeitgestaltung“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



Schritt 1 – Workshop: Sensibilisierung und Zielsetzung

Planen Sie den Workshop in Hinblick auf: Inhalt, Ort, Zeit, Teilnehmende – dies gilt für Workshop 1-2.

Inhaltlich geht es Im Workshop 1 darum, Klarheit zu bekommen über die aktuelle Situation zur Arbeitszeitgestaltung sowie über Wünsche, Ziele, Vorstellungen über eine zukünftigen Arbeitszeitgestaltung aus Sicht von Geschäftsführung und Mitarbeitenden.

Folgende Aspekte sollten in diesem Workshop konkret bearbeitet werden:

- Wie sieht das Arbeitszeitmodell aktuell aus?
- Trifft es auf alle Arbeitsplätze/Mitarbeiter zu?
- Ist das aktuelle Modell ausreichend dafür, dass
 - Produktionsschwankungen ausgeglichen werden können?
 - Kundenzufriedenheit durch termingerechte Auftragserfüllung erhöht werden kann?
 - Mitarbeiterzufriedenheit durch Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse bei der Arbeitszeitplanung gefördert werden kann?
- Was wünschen wir uns als Organisation für die Zukunft?
- Welche Elemente müsste ein neues Arbeitszeitmodell beinhalten?
- Erste Ideen für ein neues Modell?

Informieren Sie darüber, dass innerhalb von Schritt 2 verschiedene Arbeitszeitmodelle vorgestellt werden und erst in Schritt 3 eine finale Auswahl erfolgt.

Schritt 2 – Workshop: Kennenlernen der wichtigsten Arbeitszeitmodelle im Überblick

Innerhalb des 2. Workshops empfehlen wir, sich intensiv mit den gängigen Arbeitszeitgestaltungsansätzen zu beschäftigen. Im Folgenden finden Sie hier nähere Informationen zu:

- A. Arbeitszeitkonten
- B. Jahresarbeitszeit
- C. Vertrauensarbeitszeit
- D. Funktionszeiten
- E. Langzeitkonten
- F. Gleitzeit

Im Workshop stellt die Geschäftsführung die unterschiedlichen Ansätze vor, beantwortet Fragen und erfragt eine erste kurze Rückmeldung zu den unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen.

A. Arbeitszeitkonten

Was versteht man unter Arbeitszeitkonten?

Arbeitszeitkonten sind eine Möglichkeit die Arbeitszeit flexibler zu gestalten. Dabei werden Überstunden oder Minusstunden auf einem Zeit- oder Geldkonto erfasst und miteinander verrechnet. So kann die Arbeitszeit kurzfristig von der vertraglich vereinbarten Höhe abweichen (nach oben/nach unten). Das ermöglicht eine schnelle betriebliche Reaktion auf Auftragsschwankungen. Es ist wichtig, die Arbeitszeiten nachvollziehbar aufzuschreiben, sodass sie als Arbeitszeitznachweis dienen können. Ca. 60% der Beschäftigten in Deutschland führen ein Arbeitszeitkonto.

Welche Formen der Arbeitszeitkonten gibt es?

Es wird zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten unterschieden. Zu den Langzeitkonten gehören beispielsweise Lebensarbeitszeitkonten und Wertguthaben.

Wir konzentrieren uns hier auf die Kurzzeitkonten wie: Ampelkonten, Überstundenkonten, Zeitbudgetkonten und Jahresarbeitszeitkonten.

Wie können Arbeitszeitkonten angewendet werden?

Basierend auf der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (z.B. Wochenarbeitszeit) wird die Stundenzahl ermittelt, die die Beschäftigten im Durchschnitt erbringen müssen. Durch Auftragsschwankungen oder persönliche Bedürfnisse der Beschäftigten kann es zu mehr oder weniger Arbeitsstunden kommen. Dies wird schließlich im Arbeitszeitkonto festgehalten. Dabei wird darauf geachtet, dass die durchschnittliche Stundenzahl innerhalb eines festgelegten Zeitraums (sog. Ausgleichszeitraum) wieder ausgeglichen wird.

Ampelkonto:

Das Ampelkonto ist eine Möglichkeit, den Stand des Arbeitszeitkontos visuell darzustellen und Handlungsbedarfe bei zu vielen Plus- oder Minusstunden anzuzeigen. Die Farben helfen beim intuitiven Verständnis des Kontostandes.

Beispiel:

Ampelfarbe	Bedeutung	Handlungsbedarf
Grün	+/- <25h	Es besteht kein Handlungsanlass.
Gelb	+/- 25h bis +/- 50h	Es sollte ein Zeitausgleich angestrebt werden.
Rot	+/- >50h	Es muss im Personalgespräch geklärt werden, wie die Überstunden oder das Stundendefizit ausgeglichen werden.

Welche Vorteile/ Nachteile hat ein Arbeitszeitkonto?

Vorteile für den Betrieb:

- 👍 Höhere Flexibilität entsprechend der Auftragslage.
- 👍 Solange Arbeitszeiten im Kurzzeitkonto angesammelt werden, entfallen Überstunden-Zuschläge.
- 👍 Verringerung von Fehlzeiten der Mitarbeitende, weil sich kurze private Termine in den Arbeitsalltag integrieren lassen.
- 👍 Leerlaufzeiten können durch Freizeit vermieden werden.
- 👍 Die Gehaltszahlungen bleiben konstant, während eine monatliche Anpassung der Gehaltszahlungen und Sozialabgaben entfällt.
- 👍 Vermeidung von Kurzarbeit, so lange Arbeitszeitguthaben abgebaut werden kann.

Nachteile für den Betrieb:

- 👎 Die Bewegungen auf den Konten müssen dokumentiert werden.
- 👎 Für Plusstunden müssen Rücklagen gebildet werden.
- 👎 Bei der Einführung von Kurzarbeit müssen die positiven Kontensalden zunächst zurückgefahren werden.
- 👎 Es besteht die Gefahr, dass Arbeitszeiten angesammelt werden, die betriebswirtschaftlich nicht unbedingt nötig sind (Jäger- und Sammler-Syndrom).

Vorteile für Beschäftigte:

- 👍 Höhere Zeitsouveränität.
- 👍 Arbeitsvorgänge können nach inhaltlicher Logik statt nach vorgegebener Arbeitszeit abgeschlossen werden.
- 👍 Das Ansparen von Zeit erleichtert das Freinnehmen für private Verpflichtungen. Oft (nicht immer) ist damit eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Anforderungen gegeben.
- 👍 Abbau von Überstunden durch Freizeit möglich.

Nachteile für Beschäftigte:

- 👎 Keine Überstundenzuschläge ab der ersten Überstunde.
- 👎 Bei über-/unterdurchschnittlicher Auftragslage müssen die Beschäftigten Überstunden oder Arbeitszeitausfall im Rahmen des Kurzzeitkontos akzeptieren.
- 👎 Die Beschäftigten gehen bei Plusstunden mit ihrer Arbeit in Vorleistung, ohne eine direkte Gegenleistung zu erhalten.
- 👎 Konflikte zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen beim Auf- und Abbau von Stunden.

Was ist bei der Einführung zu beachten?

- Die Regeln sollten schriftlich und für alle verbindlich festgehalten werden. Dazu gehören u.a. der Zweck des Kontos, die Höchstgrenze/Untergrenze des Kontos, die Nutzung des Kontos durch Arbeitgeber*in und Beschäftigten, der Ausgleichszeitraum, der Abbau von Stunden und der Ausgleich des Kontos.
- Es gelten die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG), insbesondere zur täglichen Höchstarbeitszeit (§3), zu den Pausen (§4) und Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitstagen (§5), sowie zur Aufzeichnung der Arbeitszeit (§ 16 (2)).
- Bei Jugendlichen, Schwangeren und Stillenden muss die tägliche Höchstarbeitszeit beachtet werden (§8 JArbSchG, §8 MuSchG).
- Die Grenzen des Ampelkontos sollten in etwa die üblichen Schwankungen in der Auftragslage abbilden. Wer nur geringe Schwankungen hat, sollte niedrige Grenzen vereinbaren. Wer große Schwankungen hat, sollte hingegen auch höhere Grenzen festlegen.
- Kurzzeitkonten sollten immer wieder im Jahresverlauf abgebaut werden. Ist dies nicht möglich, sollten die Arbeitsprozesse und die Personalplanung überprüft werden.
- Gesundheitliche Risiken können entstehen, wenn in kurzer Zeit zu viele Überstunden aufgebaut werden.

B. Jahresarbeitszeit

Was versteht man unter Jahresarbeitszeit?

Bei der Jahresarbeitszeit wird ein festes Arbeitszeitbudget über eine besonders lange Planperiode – ein Jahr – verteilt. So ergibt sich die Möglichkeit, die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit bei hoher Auslastung zu erhöhen und bei geringer Auslastung zu senken. Auf diese Weise können saisonale und vorhersehbare Schwankungen über das Jahr berücksichtigt werden. Die Beschäftigten führen ein Arbeitszeitkonto, das zum Ende des Jahres ausgeglichen sein muss. Grundlage für das Arbeitszeitbudget ist die sogenannte Nettojahresarbeitszeit, die sich aus der Hochrechnung der Wochenstundenzahl abzüglich der Feiertage, Urlaubstage und sonstigen Fehltag auf das gesamte Jahr ergibt.

Das Entgelt wird kontinuierlich gezahlt, da Überstunden in Zeiten geringerer Auslastung ausgeglichen werden können. Ein wesentliches Element dieses Arbeitszeitmodells ist die Verlängerung des Ausgleichszeitraums für geleistete Mehrarbeit auf ein Jahr (unter Beachtung der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes [ArbZG]).

Für wen ist die Jahresarbeitszeit geeignet?

- Das Modell eignet sich sowohl für Vollzeit- als auch für Teilzeitkräfte.
- Bei Teilzeitkräften kann dieses Arbeitszeitmodell im gesamten Unternehmen oder auch nur in einzelnen Abteilungen mit schwankendem Arbeitsanfall eingeführt werden.
- Insbesondere für Unternehmen mit vorhersehbarer schwankender Auftragslage kann das Einführen der Jahresarbeitszeit sinnvoll sein.

Welche Vorteile/Nachteile hat die Jahresarbeitszeit?

Vorteile für den Betrieb:

- 👍 Personalkapazitäten können flexibel an eine schwankende Auftragslage angepasst werden.
- 👍 Indem Leerläufe oder Überkapazitäten sowie der Rückgang von Überstunden vermieden werden, können Arbeitgeber Personalkosten einsparen.
- 👍 Durch das schnelle Erledigen der Kundenanforderungen zu Spitzenzeiten wird die Kundenzufriedenheit erhöht.

Nachteile für den Betrieb:

- 👎 Es kann in bestimmten Fällen zu Vorauszahlungen von Arbeitsentgelt kommen, was einem Aufbau von Minusstunden gleichkommt. In diesem Fall muss der/die Arbeitgeber*in frühzeitig dafür sorgen, dass die Beschäftigten ihre Stundendefizit ausgleichen kann.
- 👎 Eine erhöhte Abstimmung zur Planung der Arbeitszeit ist notwendig.

Vorteile für Beschäftigte:

- 👍 Beschäftigte profitieren von einer höheren Flexibilität und Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen bei der Arbeitszeitplanung.
- 👍 Außerdem erlangen sie eine höhere Arbeitszeitsouveränität.
- 👍 Längere zusammenhängende Freizeitphasen sind möglich.
- 👍 Das Modell ermöglicht vor allem Teilzeitkräften eine flexible Arbeitszeit aufgrund der hohen Schwankungsbreite.

Nachteile für Beschäftigte:

- 👎 Arbeitgeber*innen erwarten häufig höhere Flexibilität.
- 👎 Das Modell stellt einen hohen Anspruch an die Teamarbeitsfähigkeit, da Zeiten besser koordiniert werden müssen.

Was ist bei der Einführung zu beachten?

- Arbeitszeitgesetz (ArbZG) (Höchstgrenzen Arbeitszeit, Ausgleichszeitraum)
- Regeln zur Jahresarbeitszeit sollten schriftlich festgehalten werden.
- Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung/des Betriebsrats
- Nur vorhersehbare Schwankungen können eingeplant werden.

C. Vertrauensarbeitszeit

Was versteht man unter Vertrauensarbeitszeit?

Die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung wird ohne Kontrolle der Arbeitszeit erbracht. Die wesentlichen Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind in der Übertragung der Zeiterfassung auf die Beschäftigten und in der damit verbundenen ergebnisorientierten Arbeitsweise zu sehen. Die Beschäftigten werden zum/zur „Manager*in“ ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit und gleichen Abweichungen eigenverantwortlich aus. Auf diese Weise soll sowohl eine Vertrauenskultur im Unternehmen geschaffen als auch die organisatorische Denkweise der Beschäftigten gefördert werden.

Für wen ist die Vertrauensarbeitszeit geeignet?

Vertrauensarbeitszeit ist kein Universalmodell, das einfach überall eingesetzt werden kann. Sie passt nur dort, wo die Mitarbeitenden zumindest eine gewisse Zeitsouveränität genießen.

Welche Vorteile/Nachteile hat die Vertrauensarbeitszeit?

Vorteile für den Betrieb:

- 👍 Förderung von Eigenverantwortung der Beschäftigten
- 👍 eine verbesserte Kundenorientierung
- 👍 Verzicht auf aufwendige Zeiterfassungsanlagen

Nachteile für den Betrieb:

- 👎 auf Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeit wird verzichtet

Vorteile für Beschäftigte:

- 👍 Arbeitnehmer*innen können in einem festgelegten Rahmen die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit selber bestimmen.

Nachteile für Beschäftigte:

- 👎 tatsächliche Arbeitszeiten und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung, Belastung, Gesundheit sowie auf Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienpflichten sind kaum nachvollziehbar

Was ist zu beachten?

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 eingewilligt haben. Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

Der betriebsseitige Verzicht auf Arbeitszeiterfassung entbindet nicht von der Verpflichtung des/der Arbeitgeber*in, die gesetzlich gebotenen Aufzeichnungen zu führen.

D. Funktionszeiten

Was versteht man unter Funktionszeiten?

Im Funktionszeitenmodell werden für einzelne Unternehmensbereiche Zeiten festgelegt, in denen diese funktionsfähig sein müssen. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können die Beschäftigten in diesen Bereichen über ihre Arbeitszeit selbst bestimmen und – in Absprache mit dem Team – diese auch selbst „verteilen“.

Die Anfangs- und Endzeiten der Arbeit sind variabel; die interne und externe Ansprechbarkeit der Arbeitsbereiche muss dabei aber gewährleistet sein. Die Funktionszeit ist eine Variation der Gleitzeit ohne Kernzeiten, bei der die Beschäftigten die Anwesenheit in den Funktionszeiten (also Geschäftszeiten) selbstständig organisieren. Entsprechend wichtig ist die Absprache bezüglich dauerhafter Funktionsfähigkeit eines Arbeitsbereiches.

Für wen sind Funktionszeiten geeignet?

Funktionszeiten eignen sich für Unternehmen, in denen sich Menschen gegenseitig in ihren Aufgaben vertreten können. Funktionszeiten werden häufig im Servicebereich, in der Verwaltung, kleinen Werkstätten mit Schnittstelle zum/zur Kund*in und generell in Bereichen, in denen Teams die Arbeit gut unter sich aufteilen können, eingesetzt.

Welche Vorteile/Nachteile haben Funktionszeiten?

Vorteile für den Betrieb:

- 👍 Die Vorgesetzt*innen werden von der Arbeitszeitplanung entlastet.
- 👍 Durch die zielorientierte Arbeitsweise wird das unternehmerische Denken gestärkt und die Motivation erhöht.
- 👍 Die flexiblere Arbeitsgestaltung führt zu weniger Fehlzeiten und erhöht die Work-Life-Balance.

Nachteile für den Betrieb:

- 👎 Es sind verbindliche (schriftliche) Regelungen notwendig.
- 👎 Der Betriebsrat muss eingebunden werden (Mitbestimmung).
- 👎 Es kann eventuell zu Unzufriedenheit bei nicht beteiligten Abteilungen kommen.
- 👎 Auch Spannungen im Team aufgrund der Vergabe der Arbeitszeiten sind möglich.

Vorteile für Beschäftigte:

- 👍 Arbeitszeiten können selbständig und flexibel dem Bedarf entsprechend abgesprochen werden.
- 👍 Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird ermöglicht.
- 👍 Schichten können unter Berücksichtigung des eigenen Tagesrhythmus (Frühaufsteher/Nachtschwärmer) gewählt werden.

Nachteile für Beschäftigte:

- 👎 Es ist fortlaufend eine Absprache notwendig, die gerade bei Konflikten schwierig sein kann.
- 👎 Es können Hierarchien und Koalitionen zwischen den Beschäftigten entstehen.
- 👎 Es kann zu Unzufriedenheit bei ungleichmäßiger Verteilung von nachteiligen Arbeitszeiten kommen.

Was ist zu beachten?

Im Mittelpunkt steht die Ergebnis- und Zielorientierung des Teams und nicht die reine Anwesenheit einzelner Personen. Die Ziele sollten gemeinsam in der Gruppe vereinbart werden. Es ist sinnvoll, eine Mindestanzahl an anwesenden Beschäftigten zu bestimmten Zeitpunkten (z. B. zu Stoßzeiten) zu definieren, um die betrieblichen Abläufe zu sichern. Zur Nutzung eines Funktionszeitenmodells ist außerdem die Einrichtung von Arbeitszeitkonten nötig. Unbeliebte Termine und Zeiten sollten schon im Voraus vom Arbeitgeber zugeteilt werden.

E. Langzeitkonten

Was versteht man unter Langzeitkonten?

Langzeitkonten sind insolvenzgesicherte Arbeitszeitkonten, die die Umsetzung langfristiger Arbeitszeitplanung und individueller Lebensarbeitszeitregelungen ermöglichen. Langzeitkonten müssen in Geld geführt werden und werden daher auch Wertguthaben genannt. Diese Konten können für Sabbaticals, für Weiterbildung sowie für Familien- und Pflegeaufgaben etc. oder für den Eintritt in einen gleitenden, vorzeitigen Ruhestand genutzt werden. Je nach gewähltem Modell kann damit auch flexibel auf langzyklische Auftragsschwankungen reagiert werden. Dabei werden die Konten über einen längeren Zeitraum (mindestens ein Jahr) angespart und mittel- bis langfristig wieder ausgeglichen. Das Arbeitsentgelt bleibt dabei kontinuierlich gleich.

Ansparphase

In der Ansparphase können Beschäftigte in das Konto „einzahlen“. Hierzu können z. B. Teile des Lohns, Überstunden, Freizeitausgleich, Stundenguthaben aus Kurzzeitkonten, Resturlaub oder Boni genutzt werden. Welche Bestandteile in welcher Höhe eingezahlt werden, dürfen die Beschäftigten selbst entscheiden. Überstunden und Resturlaube werden dabei auf Grundlage der Lohnkosten in Geldwerte umgerechnet und eingezahlt. Da auf eingezahlte Guthaben keine Steuern und Sozialabgaben fällig werden, müssen diese mit in das Konto eingezahlt werden. Zusätzlich muss gewährleistet sein, dass das Konto gegen Insolvenz abgesichert ist.

Entnahmephase

In der Entnahmephase wird das Geld ausgezahlt. Die Beschäftigten können dabei selbst wählen, wie hoch die Auszahlungen sind (mindestens 30 Prozent und maximal 130 Prozent des letzten Lohns). Bei der Auszahlung werden Steuern und Sozialabgaben fällig, dafür bleibt die Sozialversicherung bestehen. Mit Renteneintritt muss das Wertguthaben aufgebraucht sein, eine Auszahlung nach Beginn der gesetzlichen Rente ist nicht möglich. Die Auszahlungsphase kann bspw. genutzt werden, um Sabbaticals, Eltern- oder Pflegezeiten zu realisieren oder eine Altersteilzeit zu finanzieren.

Für wen sind Langzeitkonten geeignet?

Langzeitkonten eignen sich für Beschäftigte, die langfristig eine Auszeit (Sabbatical) oder eine Reduzierung der Arbeitszeit planen. In Zeiten der Reduzierung bzw. in Pflege- oder Auszeiten wird der Lohn dann aus dem angesparten Guthaben bezahlt. Allerdings ist ein entsprechender Verzicht auf Lohn für die Einzahlungen in der Ansparphase notwendig.

Welche Vorteile/Nachteile hat ein Langzeitkonto?

Vorteile für den Betrieb:

- 👍 Betriebliche Flexibilität
- 👍 Bessere Rekrutierung und Bindung von Fachkräften

Nachteile für den Betrieb:

- 👎 Notwendigkeit einer Insolvenzversicherung
- 👎 Langfristige Bedarfsplanung notwendig

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 👍 Überbrückung von konjunkturellen Schwächephasen ohne kostenintensive Einstellungen und Entlassungen 👍 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für Beschäftigte | <ul style="list-style-type: none"> 👎 Beschäftigte müssen in der Ansparphase auf Teile des Lohns verzichten, weshalb neue Anreize geschaffen werden sollten |
|---|---|

Vorteile für Beschäftigte:

- 👍 Möglichkeit zur Freistellung für Auszeiten, Familie oder Fortbildung
- 👍 Sozialversicherungsschutz bleibt in der Auszahlphase bestehen

Nachteile für Beschäftigte:

- 👎 Verzicht auf Teile des Lohns in der Ansparphase
- 👎 Eventuell Verluste durch Lohnentwicklung (Steigerung) in der Auszahlphase

Was ist zu beachten?

Klare Regeln fürs Ansparen und die Entnahme müssen vereinbart und festgehalten werden. Eine strikte Trennung vom Zeitkonto (z. B. Jahresarbeitszeitkonto/Ampelkonto) ist wichtig. Es muss klar geregelt werden welche Zeiten und Gehaltsanteile eingezahlt werden können (gut geeignet sind Boni und Teile des Monatsgehalts; vermieden werden sollten Überstunden und Urlaub).

Außerdem ist eine Insolvenzversicherung der Wertguthaben notwendig. Wir empfehlen die Einbeziehung einer Arbeitszeitfachkraft.

F. Gleitzeit

Was versteht man unter Gleitzeit?

Gleitzeit ist eine typische Form der Flexibilisierung von Arbeitszeit und stellt die Minimalversion von flexibilisierter Arbeitszeit dar. Die Gleitzeit bietet bei Voll- und Teilzeitstellen die Möglichkeit, den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende den persönlichen Bedürfnissen anzupassen. Dies kommt besonders Menschen mit Betreuungspflichten entgegen, denn damit ist eine Anpassung der täglichen Arbeitszeit an betriebliche Erfordernisse sowie an persönliche Wünsche möglich. Zudem können Plus bzw. Minus-Stunden aufgebaut und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgebaut werden. Zur Dokumentation der Plus- und Minus-Stunden wird die Gleitzeit zumeist zusammen mit Arbeitszeitkonten eingesetzt. Der Flexibilitätsgrad bei Gleitzeitarbeit ist groß genug, um gewisse Spielräume für den Beschäftigte zu eröffnen, andererseits ist er aber klein genug, um neben dem erhöhten Abspracheerfordernis zwischen Kolleg*innen keine gravierenden Nachteile aufzuwerfen.

Welche Formen der Gleitzeit gibt es?

- Gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit: Gleitzeitmodell, bei dem von den Beschäftigten im Rahmen einer festgelegten täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit die Lage der Arbeitszeit flexibel geplant werden kann.
- Ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit: Gleitzeitmodell, bei dem eine Kernarbeitszeit (Anwesenheitspflicht) einzuhalten ist.
- Täglich variable Arbeitszeit: Die variable Gleitzeit ohne Kernzeiten.

Für wen ist Gleitzeit geeignet?

Grundsätzlich für jeden Betrieb, in dem festgeschriebene Anwesenheitszeiten für die Beschäftigten nicht zwingend notwendig sind.

Welche Vorteile/ Nachteile hat ein Arbeitszeitkonto?

Vorteile für den Betrieb:

- 👍 Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit besser an Termine anpassen.
- 👍 Bindung von Personal - insbesondere in der Elternzeit.
- 👍 Öffnungs- und Ansprechzeiten können ausgedehnt werden.
- 👍 Der zeitliche Aufwand, um die Gleitzeitregelungen einzuführen, ist in der Regel äußerst gering.

Nachteile für den Betrieb:

- 👎 Probleme bei Vertretung und Einarbeitung.
- 👎 Nicht jeder Beschäftigte ist zu den gleichen Zeiten im Betrieb.

Vorteile für Beschäftigte:

- 👍 Die familiären und anderen privaten Verpflichtungen können besser eingeplant werden.
- 👍 Wenn es zu Verzögerungen auf dem Weg zur Arbeit kommt, können diese einfach und unbürokratisch ausgeglichen werden.

Nachteile für Beschäftigte:

- 👎 Dauer des Arbeitstages ist schlechter vorhersehbar, da je nach Auftragslage längere Arbeitszeiten möglich sind. Das kann zu Terminkonflikten führen.

Was ist zu beachten?

Für die Einführung der Gleitzeit ist keine kollektivvertragliche Regelung notwendig, sie kann in ihren Rahmenbedingungen relativ frei gestaltet werden. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) verlangt allerdings einige Mindestanforderungen.

Die gleitende Arbeitszeit muss durch eine schriftliche Betriebsvereinbarung oder in Betrieben ohne Betriebsrat mittels Einzelvereinbarung geregelt werden. Diese schriftliche Vereinbarung hat zumindest folgende Bestimmungen zu enthalten:

- Die Dauer der Gleitzeitperiode,
- den Gleitzeitrahmen,
- das Höchstmaß der Übertragungsmöglichkeit von Zeitguthaben und Zeitschulden in die nächste Gleitzeitperiode,
- die Dauer und Lage der fiktiven Normalarbeitszeit (Dauer und Lage der Arbeitszeit, wenn es keine Gleitzeitregelung gäbe, beispielsweise bei einer 40 Wochenstunden von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr täglich mit einer Stunde Pause von 12:00 Uhr bis 13:00 Uhr).

Bei bestimmten Personengruppen sind die eingeschränkten täglichen Höchstarbeitszeiten zu beachten (z.B. Schwangere und Jugendliche).

Schritt 3 – Workshop: Auswahl und Überlegungen zur Umsetzung

Nach Kennenlernen der unterschiedlichsten Arbeitszeitmodelle geht es im dritten Workshop jetzt darum, ein Modell auszuwählen, die Umsetzung zu planen sowie grundlegende Verfahren für die Zukunft festzuschreiben.

Folgende Aspekte sollten in Workshop 3 konkret bearbeitet werden:

- Reflexion über die vorgestellten Modelle
- Gemeinsame (möglichst einstimmige) Entscheidung über das geeignetste Modell
- Festhalten der nächsten Arbeitsschritte (siehe Handlungsplan)
- Wichtige Aspekte für die zukünftige Arbeitszeitgestaltung („Regeln“) festlegen und planen
 - Arbeitszeitthematik regelmäßig in Arbeitssitzungen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitende besprechen
 - Arbeitszeitgestaltung im Leitbild festschreiben
 - Berücksichtigung bei Stellenausschreibungen
 - In der Unternehmensbeschreibung (Artikel, Homepage) auflisten und berücksichtigen

Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/ Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

Handlungsplan

Was? (Konkrete Ver- einbarungen/ Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

Entwicklung

Das Werkzeug „Flexible Arbeitszeitgestaltung – Chancen erkennen und nutzen“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „Arbeitszeitbox – Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung“ Projekt des Lehrstuhls und Institut für Arbeitswissenschaften (IAW) der RWTH Aachen und d-ialogo e.K.
- „Potenzialanalyse Arbeitszeit - Praxisvereinbarung und Selbstbewertung für Unternehmen“ entwickelt durch: Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) RWTH Aachen und d-ialogo e. K. und herausgegeben durch: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland.

Weiterführende Informationen unter:



Impressum

Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, morgen@ihk-projekt.de



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, evelyn.schmidt@ibbf.berlin



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, dorr@d-ialogo.de

Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

