



EINE
HANDLUNGSHILFE

INNOVATIVE ARBEITSZEITEN

LEBENSPHASENORIENTIERT UND FLEXIBEL GESTALTEN

Dr. Cordula Sczesny / Mariela Samstag

EINLEITUNG	3
LEBENSPHASEN UND ARBEITSZEITWÜNSCHE	4
KURZER ÜBERBLICK ÜBER GESETZLICHE REGELUNGEN	6
SERVICEZEITEN UND VERTRAUENSARBEITSZEIT	8
TEILZEIT, TAUSCH GELD – ZEIT	10
SABBATICAL	12
MOBILE ARBEIT	14
LANGZEIT- / LEBENSARBEITSZEITKONTO	16
SI-ARBEITSZEITKULTURCHECK	18
SI-QUALIFIZIERUNG: ARBEITSZEITKÜMMERER	19
MITARBEITERBEFRAGUNG	20
MITARBEITERWORKSHOPS	21
SI-STUFENMODELL ZUR EINFÜHRUNG NEUER ARBEITSZEITEN	22
QUELLEN	23

Die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten ist für immer mehr Arbeitgeber das Top-Thema. Der Fachkräftemangel ist überall spürbar. Gleichzeitig wünschen sich immer mehr Beschäftigte eine gute Balance der Lebensbereiche.

Eine zentrale Stellschraube für eine gute Life-Balance ist die Arbeitszeitgestaltung im Betrieb. Ein ganzes Erwerbsleben in Vollzeit können sich immer weniger Beschäftigte vorstellen. Vielmehr wünschen sich Frauen und Männer in jedem Alter Arbeitszeiten, die zu ihnen passen. Sie wünschen sich Zeit für Kinderbetreuung, Hobbies, ehrenamtliches Engagement, die Pflege von Angehörigen, Weiterbildung, Reisen und gesundheitliches Wohlbefinden, ohne auf berufliche Entwicklung verzichten zu wollen. „Zeit ist wichtiger als Geld“, das gilt für immer mehr Erwerbstätige.

Und die Unternehmen? Sie sollten ihre Arbeitszeitregelungen auf den

Prüfstand stellen. Arbeitszeiten sind ein Attraktivitätsmerkmal, das Beschäftigte bindet und bei Bewerber*innen das Zünglein an der Waage sein kann. Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten können die Wünsche der Mitarbeiter*innen nach Flexibilität und Arbeitszeitsouveränität berücksichtigen, ohne die betrieblichen Belange außen vor zu lassen.

In der Diskussion um den Arbeitsort wirkte die Corona-Pandemie wie ein Beschleuniger. Viele Unternehmen und Beschäftigte haben die Vor- und Nachteile mobiler Arbeit kennengelernt. Hier heißt es neue Standards zwischen Arbeit in Präsenz und mobil zu finden.

Im Rahmen des Projekts „Innovative Arbeitszeiten in NRW – lebensphasenorientiert und flexibel“ haben wir zahlreiche Betriebe aus unterschiedlichen Branchen beraten und gemeinsam mit ihnen passgenaue, lebensphasenorientierte

Arbeitszeitmodelle entwickelt. Wo es möglich war, blieb auch der Arbeitsort nicht außen vor. Die positiven Rückmeldungen zeigen, dass sich das Engagement gelohnt hat. Wir bedanken uns bei allen Betrieben für die gute Zusammenarbeit.

Für diejenigen, die sich auch auf den Weg machen möchten, haben wir diese Handlungshilfe erstellt. Mit ihr möchten wir für die Themen Arbeitszeit und Arbeitsort sensibilisieren, Lösungen aufzeigen und Instrumente, die wir im Projekt entwickelt haben, vorstellen.

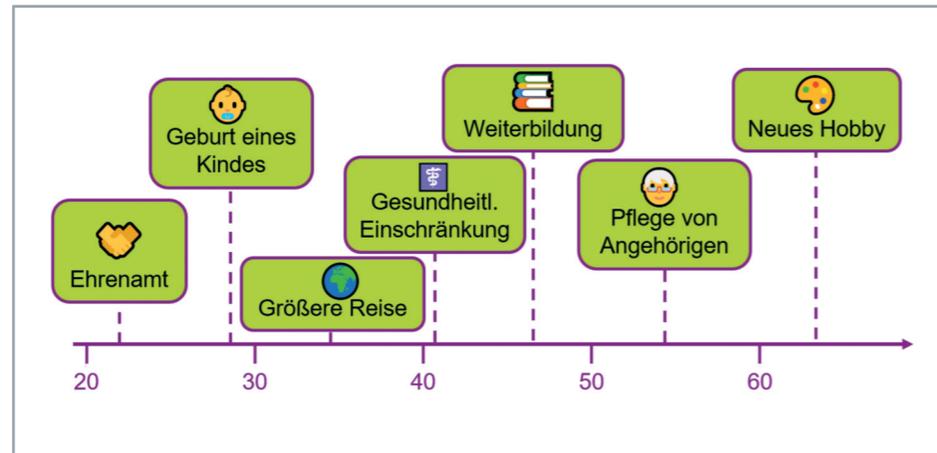
Wir wünschen allen eine spannende Lektüre und freuen uns, wenn auch Sie am Ende sagen: „Jetzt entwickeln wir für uns ein passgenaues Modell – zum Wohle des Betriebs und der Beschäftigten.“

Dr. Cordula Sczesny
Mariela Samstag
Soziale Innovation GmbH

LEBENSPHASEN UND ARBEITSZEITWÜNSCHE

Private und berufliche Ereignisse machen die Lebensläufe von Frauen und Männern immer bunter. Kinder, berufliche Weiterbildung, Hobbies, berufliche Um-/ Neuorientierung, Pflege von Angehörigen, neue Partnerschaft und gesundheitliche Beeinträchtigungen - all das sind Ereignisse, die in verschiedenen Altersphasen unterschiedlich lang auftreten können. Gleichzeitig ist ein Wertewandel zu spüren. Auch wenn es zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit in den unterschiedlichen Milieus recht verschiedene Vorstellungen gibt, so lassen sich doch zentrale Trends beschreiben.

Zeit ist wertvoller als Geld. Mehr als jede*r zweite Beschäftigte wünscht sich kürzere Arbeitszeiten, am häufigsten junge Beschäftigte im Alter zwischen 15 und 29 Jahren (63%). Frauen wünschen sich im Durchschnitt eine Wochenarbeitszeit von 31,2 Stunden, Männer eine von 37,5.⁹



Kinderbetreuung

Die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung ist vielfach noch geprägt von traditionellen Rollenbildern. Dabei haben sich die Arbeitszeitwünsche von Müttern und Vätern in den letzten Jahren deutlich verändert. Mütter möchten häufiger mit einer höheren Stundenzahl (bis hin zu Vollzeit) in den Beruf zurückkehren als es ihnen zugetraut wird.⁶ Über 50% der Väter wünschen sich mehr Monate in Elternzeit, als sie tatsächlich in Anspruch genommen haben.⁷

In der Praxis laufen die tatsächlichen und die gewünschten Arbeitszeiten auseinander. Passgenau sind sie nur bei rund einem Drittel der Mütter und gut einem Viertel der Väter mit Kind(ern) unter 6 Jahren. Während 34% der Mütter die Arbeitszeit erhöhen möchten, wünschen sich 66% der Väter eine Arbeitszeitreduzierung.⁸

Berufliche Weiterbildung

In einer immer digitaler, schneller und spezieller werdenden Arbeitswelt ist berufliche Weiterbildung wichtig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Investitionen in Weiterbildung kann die Arbeitgeberattraktivität steigern und Mitarbeiter*innen binden. Und nicht zuletzt kann Weiterbildung für die*den Einzelne*n ein Treiber für berufliche Entwicklung und Neuorientierung sein.

2020 haben 6,23 Mio. Erwerbspersonen an einer beruflichen Weiterbildung teilgenommen.⁴ Ob eine Weiterbildung zur zeitlichen Herausforderung für die*den Mitarbeiter*in wird, hängt von Umfang und Lage der Weiterbildung sowie von der Bereitschaft des Arbeitgebers ab, die Arbeitszeit neu zu regeln oder die*den Mitarbeiter*in für die Teilnahme von der Arbeit freizustellen.

Pflege von Angehörigen

9% der Beschäftigten übernehmen Pflegeverantwortung - Frauen und

Männer in jedem Alter.⁵ Pflegeanforderungen können akut auftreten und bedürfen eines schnellen Handelns. Für die dauerhafte Pflege von Angehörigen sind verlässliche Zeitressourcen z. B. morgens und abends neben der Beschäftigung in Voll- oder Teilzeit notwendig.

Renteneintritt

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat der Gesetzgeber das Eintrittsalter der Regelaltersrente sowie aller anderen Altersrenten in den letzten Jahren schrittweise angehoben. Mitarbeiter*innen müssen länger arbeiten. Dies zeigt sich deutlich bei den Rentenneuzugängen: Waren im Jahr 2000 45% der Neuzugänger*innen in Altersrente 63 Jahre und älter, so waren es 2020 bereits 97%.¹

Länger zu arbeiten entspricht jedoch nicht dem Wunsch vieler Beschäftigten. Mehr als die Hälfte der Bürger*innen kann sich einen vor-

gezogenen Renteneintritt vorstellen.² Darüber hinaus ist der Wunsch nach einer Arbeitszeitverkürzung unter älteren Beschäftigten besonders häufig anzutreffen. 56% der 55- bis 65-jährigen Mitarbeiter*innen wünschen sich eine kürzere Arbeitszeit.³

Immer mehr Unternehmen müssen Antworten auf die Arbeitszeitwünsche ihrer Beschäftigten finden und mit innovativen Arbeitszeitmodellen ihre Attraktivität für Bewerber*innen steigern. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und eines sinkenden Erwerbspersonenpotentials ist es wichtig zu wissen, dass Beschäftigte eher für gute Arbeitszeiten als für mehr Entgelt bereit sind, den Arbeitgeber zu wechseln. Mit gutem Grund setzen immer mehr vorausschauende Personaler*innen die Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeiten ganz oben auf ihre To-Do-Liste.

KURZER ÜBERBLICK ÜBER GESETZLICHE REGELUNGEN

Zur besseren Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen hat der Gesetzgeber zahlreiche Regelungen rund um die Arbeitszeit verabschiedet, die in die Betriebspraxis hineinwirken.

Reduzierung der Arbeitszeit

Wenn die Arbeitszeit nicht mehr zum Leben passt, können Arbeitgeber und Arbeitnehmer*in eine Arbeitszeitreduzierung und den Verbleib im Unternehmen regeln. Wenn dies nicht so einfach geht, können sich Beschäftigte in Betrieben mit regelmäßig mehr als 15 Beschäftigten auf das Teilzeit- und Befristungsgesetz berufen. Egal, ob sie in Vollzeit oder bereits in Teilzeit arbeiten, sie können eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit verlangen, sofern sie mehr als sechs Monate im Unternehmen beschäftigt sind. Dabei sollen der gewünschte Umfang der Arbeitszeitreduzierung sowie die Verteilung angezeigt werden. Ablehnen kann der Arbeitgeber nur, wenn drin-

gende betriebliche Gründe der Umsetzung entgegenstehen.

Brückenteilzeit

„Während der Weiterbildung in Teilzeit arbeiten und danach wieder in Vollzeit durchstarten.“ Dies ermöglichen immer mehr Unternehmen ihren Beschäftigten, um sie zu binden und ihre berufliche Entwicklung zu fördern.

Seit 2019 haben Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 45 Beschäftigten das Recht auf eine befristete Teilzeit und damit das Rückkehrrecht auf eine Vollzeitstelle. In Unternehmen mit 45 bis 200 Beschäftigten ist der Anspruch gedeckelt.

Die Ankündigungszeit für die Arbeitszeitänderung beträgt drei Monate. Die Teilzeit kann für mindestens ein Jahr bis maximal fünf Jahre beantragt werden. Während der Laufzeit sind weitere Veränderungen ausgeschlossen. Ein erneu-

ter Antrag kann nach einem Jahr in Vollzeit gestellt werden.

Kurzfristige Freistellung für Pflege

In akuten Pflegesituationen müssen Pflegemaßnahmen oftmals kurzfristig organisiert werden. Um die notwendige Zeit dafür zu haben, können sich Beschäftigte in Betrieben jeder Größe bis zu zehn Tage von der Arbeit freistellen lassen. Dies steht im Pflegezeitgesetz. Die Regelung gilt für nahe Angehörige.

Eine Pflicht zur Entgeltfortzahlung sieht das Pflegezeitgesetz nicht vor. Diese kann sich z. B. aus dem Arbeitsvertrag oder dem Bürgerlichen Gesetzbuch (Vorübergehende Verhinderung) ergeben. Ersatzweise kann die*der Beschäftigte Pflegeunterstützungsgeld beantragen.

Längerfristige Freistellung für Pflege

Für die Pflege von nahen Angehörigen im häuslichen Umfeld benötigen Beschäftigte Zeit – oftmals über Monate oder Jahre. Entsprechende Freistellungsmöglichkeiten sind gleich in zwei Gesetzen geregelt.

Hierfür ermöglicht das Pflegezeitgesetz bei einer Ankündigungszeit von 10 Tagen eine bis zu 6-monatige vollständige oder teilweise Freistellung von der Arbeit. Nach dem Familienzeitgesetz kann sich die*der Beschäftigte bei einer Ankündigungszeit von acht Wochen bis zu 24 Monate freistellen lassen, allerdings nur teilweise, wobei die wöchentliche Arbeitszeit mindestens 15 Stunden betragen muss.

Diese Regelung können Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten (inkl. Auszubildende), die nach dem Familienzeitgesetz Beschäftigte in Betrieben mit mehr

als 25 Beschäftigten (exkl. Auszubildende) in Anspruch nehmen. Während der Freistellung besteht kein Anspruch auf Entgeltfortzahlung, jedoch kann ein zinsloses Darlehen aufgenommen werden.

Versetzung auf einen Tagesarbeitsplatz

Bei Betreuungspflichten oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen macht oftmals neben der Dauer auch die Lage der Arbeitszeit es Beschäftigten schwer, ihren dienstlichen Pflichten nachzukommen. Für Beschäftigte, die im Rahmen von Schichtmodellen im Nachtdienst eingesetzt werden, hält das Arbeitszeitgesetz eine Regelung vor. Sofern ein Kind unter 12 Jahren im Haushalt lebt, das nicht von einer anderen Person betreut werden kann, können sie eine Versetzung auf einen geeigneten Tagesarbeitsplatz verlangen. Dies gilt analog auch für die Versorgung einer*eines schwerpflegebedürftigen Angehörigen. Eine Versetzung

kann auch angestrebt werden, wenn weitere Nachtschichteinsätze laut arbeitsmedizinischer Feststellung die Gesundheit gefährden und nicht dringende betriebliche Gründe dem entgegenstehen.

Teilrente

Eine Möglichkeit für den flexiblen, gleitenden Übergang in den Ruhestand ist die – bisher wenig bekannte und genutzte – Teilrente. Nach § 42 SGB VI kann Altersrente als Voll- oder Teilrente bezogen werden. Der gleitende Übergang in den Ruhestand kann hier also frühestens mit Erreichen der Altersrente beginnen.

Seit 2017 kann die Teilrente stufenlos in Anspruch genommen werden, um sie flexibler mit einem Hinzuverdienst (im Rahmen geltender Hinzuverdienstgrenzen) kombinieren zu können, d. h., die bisherige Begrenzung auf zwei Drittel, die Hälfte oder ein Drittel der Vollrente entfällt (Flexirentengesetz).

Ein Mehr an Flexibilität heißt für viele Beschäftigte, die Lage der täglichen Arbeitszeit und ihre Verteilung auf die Wochentage flexibler gestalten zu können. Arbeitszeit-souveränität ist das Schlüsselwort. Arbeitszeitmodelle wie z. B. Servicezeiten (oder Funktionszeiten) und die Vertrauensarbeitszeit bieten den Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten weitgehend flexibel zu gestalten.

Die Modelle eignen sich insbesondere für Aufgaben, die in den Verwaltungen von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen erbracht werden, in der Softwareentwicklung, im Außendienst und im Sozialwesen. Es bedarf einer Arbeitsorganisation, die Flexibilität erlaubt und in der sich die Beschäftigten zumindest teilweise vertreten können.

Servicezeiten

Im Mittelpunkt stehen die Zeiten, in denen die Serviceleistung einer Or-

ganisationseinheit (Team, Abteilung) für interne und externe Kund*innen erbracht wird. Unterschiedliche Servicezeiten von Teams in einem Betrieb sind keine Seltenheit. Vielmehr spiegeln sie, wie gut die unterschiedlichen Bedarfe von Kund*innen von den Organisationseinheiten abgebildet werden.

In den Servicezeiten wird die notwendige Grund- oder Mindestbesetzung festgelegt. Diese muss immer unterhalb der Anzahl der Mitarbeiter*innen liegen, die in der Organisationseinheit beschäftigt sind. Sonst gäbe es keine Flexibilität. Und ganz wichtig: Individuelle Besetzungsvorgaben gibt es nicht, sie beziehen sich immer auf das Team als Ganzes.

Nicht zuletzt werden die Zeiten festgelegt, in denen Mitarbeiter*innen grundsätzlich arbeiten können. In dem Rahmen und unter Beachtung der Besetzungsvorgaben

kann die*der Mitarbeiter*in die individuelle Arbeitszeit selbst steuern. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sind damit weit flexibler als in gängigen Gleitzeitregelungen.

inA Tipp

- ◆ Hohe Akzeptanz finden die konkreten Servicezeiten immer dann, wenn sie in Abstimmung von Führungskräften und Beschäftigten festgelegt werden.
- ◆ Führungskräfte, die Vorbild in Sachen Flexibilität sind, fördern letztendlich eine gute Leistung.
- ◆ Ein Training kann Führungskräfte auf ihre neue Aufgabe als Coach vorbereiten.
- ◆ Auf Seiten der Beschäftigten ist Eigenorganisation wichtig, die ggf. trainiert werden kann.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeitregelungen sind so angelegt, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeiten weitgehend autonom gestalten können. Die*der Mitarbeiter*in ist dafür verantwortlich die Arbeitszeit so einzusetzen, dass die vereinbarte Arbeitsleistung erbracht wird. Das Steuerungsinstrument von Führungskräften ist hier die Zielvereinbarung.

Meist wird nur ein Rahmen festgelegt, der die Zeit markiert, in der die Arbeitsleistung erbracht werden kann. Bei Projekten oder im internationalen Geschäft kann dieser recht weit – auch in den Abend hinein – gefasst sein.

Autonome Gestaltung der Arbeitszeit heißt nicht, dass das Arbeitszeitgesetz ausgehebelt ist. Vielmehr überträgt der Arbeitgeber der*dem Mitarbeiter*in die Pflicht zur Dokumentation der Arbeitszeit und verzichtet häufig auf eine Überprüfung durch Vorgesetzte.

Auf betriebliche Besetzungsvorgaben wird i. d. R. verzichtet. Als Rahmen für den notwendigen betrieblichen Austausch werden z. B. Meetingzeiten festgelegt, in denen die Beschäftigten ihre Erreichbarkeit / Teilnahme garantieren.

Pausen

In beiden Modellen kann die individuelle Flexibilität durch die Gestaltung der Pausen erweitert werden. Dabei markieren die gesetzlichen Vorgaben die Mindestpausen. Individuell können die täglichen Pausen, je nach Bedarf, z. B. auf bis zu zwei oder sogar drei Stunden erweitert werden.

Vertrauenskultur

Service- und Vertrauensarbeitszeiten beruhen auf einem Tauschgedanken. Einerseits wird Beschäftigten mehr Arbeitszeitsouveränität gegeben. Sie können Beginn, Ende und Länge von Arbeitsunterbrechungen (Pausen) selbst steuern. Damit können diese Modelle zu

einer wesentlich besseren Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen beitragen. Andererseits wird erwartet, dass Mitarbeiter*innen ihre Arbeitszeiten am betrieblichen Bedarf ausrichten, sie also effektiv einsetzen und Leerzeiten vermeiden. Das Fundament für diesen Tausch ist eine von Vertrauen geprägte Arbeitszeitkultur.

3 Vorteile für Arbeitgeber

- ◆ Flexibler, ergebnisorientierter Arbeitseinsatz
- ◆ Gutes, auf Vertrauen basierendes Betriebsklima
- ◆ Absolutes Plus für die Arbeitgeberattraktivität

3 Vorteile für Beschäftigte

- ◆ Hohe Arbeitszeitsouveränität
- ◆ Gute Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen
- ◆ Vertrauensvolles Miteinander im Team inklusive Führungskräfte

Teilzeit

Immer mehr Beschäftigte wünschen sich eine Arbeitszeitreduzierung – um wenige Stunden pro Woche oder einen größeren Anteil der Arbeitszeit, ob dauerhaft oder für eine bestimmte Lebensphase. Auch Betriebe setzen für bestimmte Flexibilitätsanforderungen auf Teilzeitkräfte.

Teilzeit kann sich sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für Führungskräfte eignen, die sich ein anderes Mischungsverhältnis von beruflicher und privater Zeitverwendung wünschen und erlauben können. Eine zentrale Voraussetzung auf betrieblicher Seite ist, dass die Arbeit auf mehrere Personen verteilt bzw. die Arbeitsaufgaben neu zugeschnitten werden können.

Das Modell Teilzeit bietet scheinbar unendlich viele Varianten. Teilzeit bedeutet schon lange nicht mehr nur die klassische 50%-Stelle am Vormittag. Häufig wird Teilzeit ab 34

Stunden vollzeitnah genannt. Beschäftigte haben kaum weniger Gehalt als in Vollzeit, die minimale Stundenreduzierung bietet für sie jedoch einen echten Mehrwert. Gleichzeitig profitiert der Betrieb von einem hohen Arbeitsvolumen und kann die Mitarbeitenden mit dem Angebot längerfristig binden.

Über die Dauer hinaus nehmen auch die Ausgestaltungsvarianten der Teilzeit im Hinblick auf Lage und Verteilung immer weiter zu. Nicht wenige Betriebe nutzen die Teilzeit auch als Flexibilitätsinstrument – für sich und die Beschäftigten. Vielleicht ist ein Einsatz von 8 Stunden am Montag, 5 am Dienstag und 5 am Freitag für den Betrieb und die*den Beschäftigte*n von Vorteil. Oder in arbeitsintensiven Monaten eine 35-Stundenwoche, in anderen eine geringere Wochenstundenzahl.

Teilzeit kann also sowohl für den Betrieb als auch für Beschäftigte

Chancen bieten. Dazu bedarf es neben einer guten Organisation von Arbeit und Übergaben auch einer Unternehmens- und Arbeitszeitkultur, in der alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Arbeitszeit gleichbehandelt und wertgeschätzt werden. Führung sollte auch in Teilzeit möglich sein. Teamzeiten sollten so gestaltet werden, dass auch Teilzeitkräfte in Entscheidungen eingebunden werden. Gleiches gilt für die Weiterbildung.

Teilzeit kann auch in unterschiedlichen Varianten eine Möglichkeit sein, in den Ruhestand zu gleiten. Neben der Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit können auch Freizeiten geblockt werden.

Mit der Förderung durch die Agentur für Arbeit war die Altersteilzeit ein beliebtes Modell, um mit einer geblockten Freiphase „vorzeitig“ in den Ruhestand zu gehen. Mit dem Auslaufen der Förderung hat das Modell stark an Attraktivität verloren

und spielt in der Praxis heute kaum noch eine Rolle.

inA Tipp

Zu einer Arbeitszeitkultur, in der Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte gleichbehandelt werden, gehören:

- ◆ Gleiche Entwicklungschancen aller Beschäftigten
- ◆ Maßnahmen, um eine hohe Identifikation mit dem Betrieb zu schaffen
- ◆ Einbezug aller Beschäftigten bei der Einsatzplanung
- ◆ Gute Gestaltung von Übergaben und Informationsweitergabe

Um engagierte Fachkräfte weiterhin im Betrieb zu halten, kann die Teilrente eine Lösung sein. Dabei beantragt die*der Mitarbeiter*in die Auszahlung nur eines Teils der Altersrente und ist weiterhin im Be-

trieb als Teilzeitkraft beschäftigt. Die Rente kann zwischen 10% und 99,99% der Vollzeitrrente betragen. Entsprechend bunt kann auch der Umfang der Teilzeitstelle sein. Allerdings sind Hinzuverdienstgrenzen zu beachten.

Tausch von Geld und Zeit

Ein neuer Ansatz, der Beschäftigten punktuell mehr Freizeit ermöglicht, ist der Tausch von Geld gegen Zeit. Der Arbeitgeber kann den Beschäftigten beispielsweise anbieten

- ◆ Entgelterhöhungen
- ◆ Prämienzahlungen oder
- ◆ Urlaubs- oder Weihnachtsgeld

in zusätzliche freie Tage umzuwandeln.

Mit entsprechenden Regelungen können die freien Tage begrenzt werden: z. B. maximal fünf zusätzliche freie Tage pro Person pro Jahr, Quotierung der Anzahl freier Tage pro Abteilung, Erhöhung der freien Tage nur alle drei Jahre. So können betriebliche Anforderungen

erfüllt und der Organisationsaufwand geringgehalten werden.

3 Vorteile für Arbeitgeber

- ◆ Je nach Variante flexibler Personaleinsatz/Auffangen von arbeitsintensiven Phasen (statt Auffangen durch Überstunden)
- ◆ Reduzierung von Fehlzeiten (aufgrund von kürzeren Tagesarbeitszeiten und weniger Belastung)
- ◆ Bei der Personalsuche größerer Kreis an potentiellen Bewerber*innen

3 Vorteile für Beschäftigte

- ◆ Bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Terminen/Anforderungen durch verkürzte Tagesarbeitszeit und/oder freie Tage zwischen den Arbeitstagen
- ◆ Weniger Stress und Überlastung als bei einer Vollzeitstelle
- ◆ Nach längerer Auszeit (z. B. Geburt eines Kindes) „leichterer“ Wiedereinstieg in die Arbeit

Ein Sabbatical entspricht dem Wunsch immer mehr Beschäftigter nach einer Auszeit über die verfügbaren Urlaubstage hinaus. Sie wünschen sich Zeit für eine längere Reise, für eine Weiterbildung, zur Erholung, für die Familie oder zu pflegende Angehörige oder außerberufliche Projekte wie den Hausbau.

Ein Sabbatical (aus dem Hebräischen, „shabbat“ für „ruhen“) ermöglicht die begrenzte berufliche Auszeit innerhalb eines bestehenden Beschäftigungsverhältnisses. Im Unterschied zu anderen Auszeiten wie Elternzeit, Bildungsurlaub oder Pflegezeit, bei denen anlassgebunden ein Anspruch entsteht, ist das Sabbatical nicht zweckgebunden. Allerdings muss von Arbeitgeberseite ein solches, freiwilliges Angebot bestehen.

Die Dauer der Freistellung kann recht unterschiedlich sein, und bedarf der Abstimmung zwischen Ar-

beitgeber und Mitarbeiter*in. Am häufigsten werden Sabbaticals mit einer Dauer zwischen drei und zwölf Monaten umgesetzt.

Neben der Dauer der Freistellung sind die Art der Freistellung und damit auch finanzielle und sozialversicherungspflichtige Implikationen zu beachten. Folgende drei Ansätze lassen sich unterscheiden:

Lohnverzicht

Dabei wird die Niederlegung der Arbeit oder ein unbezahlter Urlaub vereinbart. Da in dieser Zeit kein Entgelt gezahlt wird, dürfte diese Variante meist nur für kürzere Auszeiten in Frage kommen.

Umwandlung in eine Teilzeitbeschäftigung

Eine Möglichkeit für längere Auszeiten bietet eine befristete Teilzeitbeschäftigung mit ungleichmäßiger Arbeitszeitverteilung, wobei z. B. eine vorherige Vollzeittätigkeit durch eine Blockfreizeit ausgegli-

chen wird. Dabei sind unterschiedliche Laufzeiten denkbar, wie z. B.:

- ◆ Bei einer Gesamtlaufzeit von drei Jahren wird zwei Jahre in Vollzeit gearbeitet, „angespart“, das dritte Jahr hat der*die Beschäftigte frei. Über alle drei Jahre hinweg erhält er*sie zwei Drittel seines bzw. ihres Vollzeitgelts.
- ◆ Bei einer Laufzeit von sieben Jahren wird sechs Jahre in Vollzeit gearbeitet und das siebte Jahr ist frei. Das Entgelt beträgt über alle sieben Jahre 6/7 eines Vollzeitentgelts.

Durch die Beibehaltung des Entgelts – wenn auch reduziert – sowie den Sozialversicherungsschutz ist diese Form des „Ansparens“ für Mitarbeiter*innen sicherlich attraktiv.

Ansparen von Arbeitszeitguthaben

Der Königsweg ist das Ansparen von Wertguthaben (z. B. Arbeitszeit, Gehaltsbestandteile, Urlaubsanteile) auf einem Langzeitkonto und der spätere Ausgleich durch eine Freiphase. Der Bezug von Entgelt sowie die Absicherung in der Sozialversicherung laufen fort.

Für eine gute betriebliche Umsetzung im Sinne reibungsloser Betriebsabläufe bedarf es einer mehrmonatigen Ankündigungszeit, wann und wie lange die*der Mitarbeiter*in ein Sabbatical in Anspruch nehmen möchte. Für den Freistellungszeitraum muss eine Vertretung gefunden oder die Arbeit neu verteilt oder anders organisiert werden.

Ebenfalls muss geregelt werden, auf welchen Arbeitsplatz die*der Mitarbeiter*in nach der Auszeit zurückkehrt. Wünschenswert – insbesondere aus Mitarbeitersicht –

ist sicherlich eine Rückkehr auf den alten Arbeitsplatz. Eine Auszeit kann aber auch bewusst mit einem Stellenwechsel kombiniert werden, so dass nach der Rückkehr eine neue Aufgabe übernommen wird.

inA Tipp

- ◆ Möglichst vorausschauende Planung fördert gute Vertretungsregelungen
- ◆ Im offenen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in lassen sich die besten „Kompromisse“ für eine gelungene Umsetzung für beide Seiten finden.

3 Vorteile für Arbeitgeber:

- ◆ Alleinstellungsmerkmal zur Mitarbeiterbindung
- ◆ Erfahrungswissen bleibt im Unternehmen
- ◆ Nach der Rückkehr oft hohe Zufriedenheit, neue Ideen und Perspektiven

3 Vorteile für Beschäftigte

- ◆ Möglichkeit, Lebenszeit selbst zu steuern
- ◆ Auszeit ohne „Zweckbindung“ oder besondere Begründung
- ◆ Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens

Mobile Arbeit ist auf dem Vormarsch – nicht zuletzt aufgrund der Corona-Pandemie. Die Möglichkeit, die Arbeit außerhalb der Werkstore erbringen zu können, kann ein weiterer, wichtiger Hebel sein, um berufliche und private Anforderungen gut zu verbinden.

Im Sprachgebrauch werden häufig mobile Arbeit und Homeoffice gleichgesetzt. Es gibt jedoch entscheidende Unterschiede: Bei Homeoffice wird die Arbeitsleistung im häuslichen Umfeld erbracht; mobile Arbeit kann theoretisch an jedem beliebigen Ort erbracht werden. Dementsprechend gilt bisher nur beim Homeoffice die Arbeitsstättenverordnung.

Beide Arbeitsformen sind bisher ein freiwilliges Angebot des Arbeitgebers. Einen Rechtsanspruch von Seiten der Beschäftigten gibt es nicht. Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung ist vermerkt, dass die Beschäftigten zukünftig ein Erörterungsrecht erhalten sollen, wenn sie den Wunsch haben mobil zu arbeiten. Eine entsprechende Umsetzung steht noch aus.

Für wen eignet sich mobile Arbeit?

- ◆ Zunächst müssen die Tätigkeiten dazu geeignet sein, standortunabhängig erbracht zu werden.
- ◆ Eine wichtige Voraussetzung auf Seiten der Mitarbeiter*innen ist, dass sie sehr gut eigenständig und ergebnisorientiert arbeiten können.

Der Umfang mobiler Arbeit an der Gesamtarbeitszeit kann sehr unterschiedlich sein: von 100% bis zu ausschließlich sporadischer mobiler Arbeit. Wie die Anteile von Arbeit am Standort und mobil geschnitten werden sollten, hängt von mehreren Faktoren ab:

- ◆ Zum einen stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter*innen überhaupt mobil arbeiten möchten. Die meisten beantworten dies mit

„Ja“, aber nicht alle.

- ◆ Zum anderen ist die Frage, wieviel Präsenz notwendig ist, um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten, Betriebskultur zu leben und Kreativität und Zusammenhalt im Team zu fördern mit all dem, was uns als soziale Wesen ausmacht.

Vor diesem Hintergrund präferieren viele Betriebe mobile Arbeit in hybriden Modellen. Konkret: Sie ermöglichen mobile Arbeit an ein bis drei Tagen in der Woche, wobei die Umsetzung

- ◆ in ganzen und auch halben Tagen
 - ◆ festen oder variablen Tagen
 - ◆ mit oder ohne Abstimmung mit der Führungskraft
- recht unterschiedlich ist.

Eine gute Vorbereitung trägt wesentlich zum Gelingen mobiler Arbeit bei. Welche Arbeitszeitregelungen gelten bei mobiler Arbeit? Gerade aufgrund der Flexibilität sind Vorkehrungen gegen eine

mögliche Entgrenzung der Arbeitszeit hilfreich. Kommunikations- und Reaktionszeiten sollten klar geregelt und beschrieben werden. Es bedarf einer Abstimmung über die notwendige technische Ausstattung sowie der Festlegung von Regelungen zum Datenschutz.

inA Tipp

- ◆ Individuelle Lösungen zu mobiler Arbeit können gut auf betriebliche Bedarfe und die persönliche Situation von Beschäftigten zugeschnitten werden.
- ◆ Wenn sich Anforderungen verändern, sollte die Möglichkeit bestehen, mobile Arbeit zu erweitern, zu reduzieren oder zu beenden.

Zur guten Vorbereitung kann auch ein Beratungsgespräch mit der*

dem Mitarbeiter*in über gute Rahmenbedingungen für mobile Arbeit gehören. Auch wenn mobile Arbeit ein wesentlicher Baustein zur besseren Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen ist, bedarf es auch der Abgrenzung, z. B. von Arbeit und Kinderbetreuung im häuslichen Umfeld.

Mobile Arbeit verändert die Anforderungen an Führungskräfte. Führung in hybriden Arbeitsmodellen fordert noch mehr eine aufgaben- und ergebnisorientierte Führung gepaart mit Vertrauen, Kommunikation und Empathie.

Nicht zuletzt kann mobile Arbeit auch zu Veränderungen des Arbeitsplatzkonzeptes im Büro führen. Bei mobiler Arbeit in „größerem Stil“ kann es sinnvoll sein, den festen Arbeitsplatz aufzugeben und über Desksharing nachzudenken und ggf. Regeln für die Umsetzung zu entwickeln. Mobile Arbeit ist der Einstieg in ein New Work. Dieses

gilt es betriebsspezifisch auszugestalten.

3 Vorteile für Arbeitgeber

- ◆ Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- ◆ Höhere Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten
- ◆ Hohe Arbeitsproduktivität und Kundenorientierung

3 Vorteile für Beschäftigte

- ◆ Zeit- und Kostenersparnis
- ◆ Höhere Flexibilität bei der Gestaltung des Arbeitstages
- ◆ Bessere Life-Balance

LANGZEIT-/LEBENSARBEITSZEITKONTO

Die Kür für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung sind Langzeitkonten. Auf ihnen werden Guthaben angespart, um Freistellungen von der Arbeit finanziell zu überbrücken. Am bekanntesten sind Freistellungen für eine längere Urlaubsreise und den vorzeitigen bzw. gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Freistellungen können jedoch auch für Weiterbildung, Kindererziehung, Pflege von Angehörigen und gesundheitliche Regeneration genutzt werden. Die Freistellung, die sozialversicherungsrechtlich geschützt ist, kann vollständig (Vollzeit) oder teilweise (Teilzeit) erfolgen.

Langzeitkonten werden grundsätzlich in Geld geführt (=Wertguthaben). Zum Aufbau des Guthabens bedarf es einer schriftlichen Vereinbarung. Eingezahlt werden können Anteile des monatlichen Entgelts, Überstunden, Sonderzahlungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Prämien, Urlaubstage bis zum ge-

setzlichen Mindesturlaubsanspruch usw. Selbstverständlich kann auch der Arbeitgeber ein Langzeitkonto bezuschussen.

Grundsätzlich eignen sich Langzeitkonten für Mitarbeiter*innen in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen; egal ob in Vollzeit oder Teilzeit. Führungskräfte sind nicht ausgeschlossen, jedoch können Langzeitkonten bei ihnen unter bestimmten Umständen als verdeckte Gewinnausschüttung gewertet werden. Deshalb sollte hier eine besondere juristische Prüfung erfolgen.

Die Rechtsgrundlage für Langzeitkonten bildet das „Flexi-II-Gesetz“. Dabei sind insbesondere drei Aspekte für die betriebliche Praxis von Bedeutung.

1. Abgrenzung zu Kurzzeitkonten

Langzeitkonten haben nicht – wie Kurzzeitkonten – das Ziel, die werktägliche/wöchentliche Arbeitszeit

flexibel zu gestalten oder betriebliche Produktionsschwankungen auszugleichen. Auf Langzeitkonten wird Arbeitsentgelt eingebracht, um zu einem späteren Zeitpunkt die Arbeitszeit voll oder teilweise zu reduzieren. Sie werden im Gegensatz zu Kurzzeitkonten nicht in Zeit, sondern nur in Geld geführt.

2. Insolvenzschutz

Die Wertguthaben einschließlich der darin enthaltenden Gesamtsozialversicherungsbeiträge sind gegen das Risiko der Insolvenz abzusichern. Diese Pflicht obliegt dem Arbeitgeber, und zwar, wenn das Wertguthaben die monatliche Bezugsgröße übersteigt. Diese liegt bei 3.290 Euro (Rechtskreis West) und 3.150 Euro (Ost). Die Insolvenzversicherung kann über eine (Bank-)Bürgschaft, eine Kapitaldeckung oder eine Versicherungslösung erfolgen.

3. Portabilität der Guthaben

Bei einem Stellenwechsel kann die*der Beschäftigte das Wertguthaben auf einen neuen Arbeitgeber übertragen lassen. Der bisherige Arbeitgeber muss die Übertragung ermöglichen. Der neue Arbeitgeber ist jedoch nicht verpflichtet, das Langzeitkonto zu übernehmen.

In diesem Fall kann das Wertguthaben auf die Deutsche Rentenversicherung übertragen werden. Voraussetzung ist, dass es mindestens 19.740 Euro (West) bzw. 18.900 Euro (Ost) beträgt (das 6-fache der monatlichen Bezugsgröße). Ein weiteres Ansparen ist hier nicht möglich. Im Todesfall werden die Ansprüche aus Langzeitkonten vererbt.

Neben den Regelungen zum Ansparen müssen auch Regelungen zur Entnahme / Freistellung im Betrieb entwickelt werden. Dabei geht es zum einen um Ankündigungsfristen. So, wie ein*e Mitarbeiter*in

ein Sabbatical plant, so muss auch der Arbeitgeber eine Vertretung finden oder Arbeit anders organisieren. Zum anderen geht es um Zeiträume und den Umfang der Freistellung. Ebenso ist zu regeln, ob Freistellungen auch „auf Kredit“ möglich sind.

inA Tipp

- ◆ Damit das Ansparen nicht zu einer aktuellen Überlastung führt, sollten die Ansparmöglichkeiten z. B. von Überstunden begrenzt werden. Beim Einbringen von Urlaubstagen sollte ebenfalls Vorsicht walten. Urlaub dient der Erholung, im laufenden Jahr.
- ◆ Für die Inanspruchnahme von Freistellungen sollte für die betriebliche Planung ein gewisser zeitlicher Vorlauf eingeplant werden.

Transparente Regelungen und der Dialog zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter*in können zu einer zufriedenstellenden Umsetzung für beide Seiten beitragen.

3 Vorteile für Arbeitgeber

- ◆ Höhere Arbeitgeberattraktivität, Imagegewinn
- ◆ Motivation und Bindung von qualifizierten Mitarbeiter*innen
- ◆ Weniger Krankheits- und Fehlertage durch einen leistungsgerechten Personaleinsatz (z. B. gleitender Ausstieg)

3 Vorteile für Beschäftigte

- ◆ Einfluss auf die individuelle Lebensarbeitszeit
- ◆ Zeitliche Freiräume in unterschiedlichen Lebenssituationen (Urlaub, Familie usw.)
- ◆ Förderung der Gesundheit (Vermeidung von Burn-out)

SI-ARBEITSZEITKULTURCHECK

Arbeitszeitregelungen stehen nie für sich alleine. Sie sind eingebettet in die Organisation, hängen u. a. mit Öffnungs-, Service-, Schicht- und Meetingzeiten, Führungsstil, Vergütung, Erreichbarkeit, Teamgefüge usw. zusammen. Vereinbarte Arbeitszeitregelungen müssen gelebt werden. In jedem Betrieb gibt es eine Arbeitszeitkultur. Wie würden Sie Ihre Arbeitszeitkultur beschreiben?

Wie viel Vertrauen herrscht zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden? Wie gut werden bisherige Regelungen oder Veränderungen kommuniziert? Orientieren sich Ihre Führungskräfte an den erzielten Ergebnissen der Beschäftigten oder an deren Präsenzzeiten? Wird Teilzeit als Abweichung von der Norm wahrgenommen?

Dies sind nur einige Fragen aus unserem SI-Arbeitszeitkulturcheck, der Fragen zu verschiedenen Bereichen enthält (vgl. Abbildung).

Mithilfe des SI-Arbeitszeitkulturchecks können Sie den Status Quo Ihrer Arbeitszeitkultur sichtbar machen. Sie erhalten erste Hinweise, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht, damit Ihr neues Arbeitszeitmodell gut umgesetzt und von allen gelebt wird.

In dem Excel-basierten Tool können bis zu 15 Personen, z. B. Führungskräfte oder Mitarbeitende, je 30 Aussagen zur Arbeitszeitkultur in ihrer Abteilung bewerten. Für jede Person gibt es eine Einzelauswertung der bewerteten Aspekte in Ampelfarben. Zudem gibt es eine Gesamtauswertung.

Bereich	SI-Arbeitszeitkulturcheck - Ergebnisse						Gesamt
	Personal	Produktion	Vertrieb	Einkauf	Finanzen	IT	
Gleichgewicht	Orange	Rot	Rot	Orange	Orange	Grün	Orange
Ergebnisorientierung	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Führung in Teilzeit	Grün	Grün	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Mobiles Arbeiten	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Rücksichtnahme	Orange	Rot	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Verbindlichkeit	Orange	Grün	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Kollegiale Wertschätzung	Orange	Orange	Grün	Orange	Orange	Orange	Orange
Vertrauen	Orange	Orange	Rot	Orange	Orange	Orange	Orange
Terminsetzung	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Freie Zeit respektieren	Rot	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange

Mithilfe von Ampelfarben werden Sie schnell erkennen, bei welchen Aspekten der Arbeitszeitkultur Ihr Betrieb weit vorne liegt, welche Kultur Aspekte in Zukunft noch angegangen werden können und wo Beratung notwendig ist. Denn am Ende gilt: Ein Arbeitszeitmodell muss nicht nur auf Ihren Betrieb spezifisch zugeschnitten sein, sondern auch mit Leben gefüllt und von allen getragen werden, damit es funktioniert.

Der SI-Arbeitszeitkulturcheck kann zeitgleich von mehreren Personen online oder in einem Workshop vor Ort durchgeführt werden.

SI-QUALIFIZIERUNG: ARBEITSZEITKÜMMERER

Sie haben eine neue Arbeitszeitregelung erarbeitet, Ihr bestehendes Modell weiterentwickelt oder planen genau dies jetzt anzugehen? Ein Arbeitszeitkümmerer kann dabei unterstützen.

Arbeitszeitkümmerer sind Multiplikator*innen und Botschafter*innen des neuen Modells und erste Ansprechpartner*innen bei Fragen von Beschäftigten und Führungskräften. Durch ihr Wissen, ihre Vorbildfunktion und ihr kollegiales Einwirken werden sie zu Treiber*innen der Umsetzung. Bei Problemen steuern sie Lösungswege. Sie haben ein Ohr für Veränderungsbedarfe und helfen, diese auf den Weg zu bringen.

„Ich habe viel gelernt zum Thema Arbeitszeit. Ich bin für meine Aufgabe bestens gerüstet.“
Mitarbeiterin Projektbetrieb

In unserer Online-Qualifizierung erhalten die späteren Arbeitszeitküm-

merer das notwendige Rüstzeug für diese Aufgaben. Sie umfasst folgende acht Module:

- ◆ Die Rolle des Arbeitszeitkümmerers (Rollenklärung, Verantwortung und Abgrenzung)
- ◆ Rechtliche Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung (Grundlagen auf gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Ebene)
- ◆ Grundregeln der Arbeitszeitgestaltung (Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, gesunde Arbeitszeiten)
- ◆ Arbeitszeit in der Praxis: Arbeitszeitmodelle (Modelle, Vor-/Nachteile, Einsatzmöglichkeiten, Arbeitszeitkultur)
- ◆ Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle (Modelle, Lebensphasen, Vor-/Nachteile, Voraussetzungen)
- ◆ Arbeitszeit und Veränderungsprozesse (Führungskräfte/Beschäftigte in Veränderungsprozessen verstehen und mitnehmen)
- ◆ Professionelle Kommunikation

(Grundlagen guter Kommunikation, Feedback, Konfliktgespräche)

- ◆ Lernen aus Problemen (Instrumente zur Problemerkennung und -analyse, Handlungsanforderungen)

„Besonders positiv fand ich die Praxisbeispiele und den Austausch. Ich konnte sehr viel für meine eigene Praxis mitnehmen.“
Abteilungsleiterin Projektbetrieb

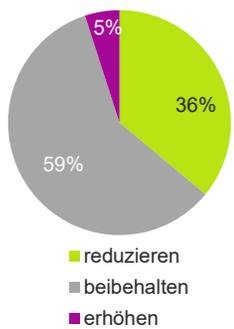
Die Qualifizierung umfasst zwölf interaktive Online-Termine plus Selbstlerneinheiten (insg. 35 Std).

Sie ist geeignet für Personal-/Organisationsentwickler*innen, Betriebsräte, Führungskräfte und Personen, die im Betrieb das notwendige Vertrauen genießen, um das sensible Thema „Arbeitszeit“ voranzutreiben. Wir führen die Qualifizierung auch inhouse durch.

MITARBEITERBEFRAGUNG

Eine Mitarbeiterbefragung kann Ihnen die zentralen Anforderungen aufzeigen, die Ihren Mitarbeiter*innen bei einer neuen Arbeitszeitregelung wichtig sind. Sie macht die Arbeitswünsche sichtbar, die Sie für die Entwicklung eines passgenauen, lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodells benötigen. Eine Befragung kann Motivation, Engagement und Identifikation steigern. Sie können Mitarbeiter*innen in den Veränderungsprozess einbinden und gleichzeitig ihre Akzeptanz für Veränderungen fördern.

Wunsch, Arbeitszeit zu verändern



Ausschnitt aus einer Mitarbeiterbefragung bei einem Projektbetrieb

Verbesserungen durch das neue Arbeitszeitmodell



Ausschnitt aus einer Mitarbeiterbefragung bei einem Projektbetrieb

“ Das Ergebnis hat mich schon überrascht. Ich hätte nicht gedacht, dass so viele unserer männlichen Mitarbeiter ihre Arbeitszeit reduzieren möchten. ”

Personalleiterin Projektbetrieb

Sie möchten nach der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells wissen, wie zufrieden Ihre Mitarbeiter*innen sind? Auch das kann eine Mitarbeiterbefragung leisten. Mit den Ergebnissen können Sie Ihre Recruitingargumente erweitern.

Die Befragungen führen wir i. d. R. online durch. So stehen die Ergebnisse schnell zur Verfügung. Egal ob Einstiegs- oder Bewertungsbeurteilung: Den Fragebogen passen wir betriebspezifisch an.

“ Im Bewerbungsgespräch zeige ich, wie zufrieden unsere Mitarbeiter*innen mit dem neuen Arbeitszeitmodell sind. Die Rückmeldungen der Bewerber*innen zeigen mir: Wir haben es richtig gemacht! ”

Personalleiterin Projektbetrieb

MITARBEITERWORKSHOPS

In Workshops können Sie Mitarbeitende direkt an der Entwicklung neuer Regelungen zu Arbeitszeit und -ort beteiligen. Beschäftigte können ihre Ideen einbringen, als Expert*innen ihrer Arbeit sowohl auf fördernde Maßnahmen als auch auf mögliche Stolpersteine hinweisen.

Im inA-Projekt haben wir u. a. Mitarbeiterworkshops in Unternehmen durchgeführt, die ein neues Arbeitszeitkonzept für die Zeit nach der Corona-Pandemie entwickeln wollten. Sie haben Erfahrungen mit der Ar-

beit im Büro und mobil gesammelt, möchten ihren Beschäftigten einen modernen Arbeitsplatz bieten, stellen die Bürofläche auf den Prüfstand u. v. m.

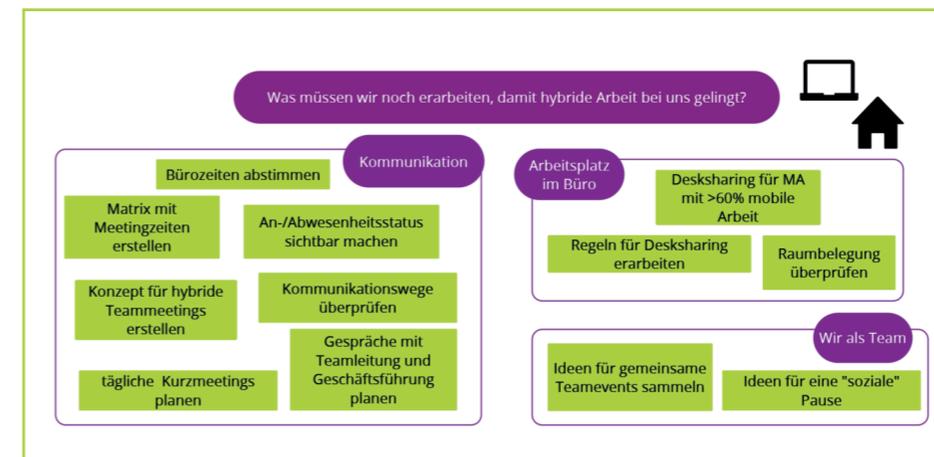
Damit ein maßgeschneidertes Konzept für Arbeitszeit und -ort auch für Ihren Betrieb entwickelt werden kann, sollte der Veränderungsprozess offen angelegt sein. Mitarbeiter*innen sollten frühzeitig eingebunden werden, damit sie sicher sind, dass nichts über ihren Kopf hinweg entschieden wird. In Workshops können Sie Handlungsnot-

wendigkeiten aufzeigen und Befürchtungen von Beschäftigten aufgreifen. Die Workshops bieten zudem viel Raum für innovative und kreative Vorschläge. Sie sind ein wichtiger Baustein, um die notwendige Akzeptanz für Veränderungen zu schaffen. Damit am Ende ein von allen Seiten akzeptiertes New Work steht.

Ein*e externe*r Moderator*in kann mit gezieltem fachlichen Input den Prozess qualifiziert vorantreiben – in Online- wie Präsenzworkshops.

“ Durch die Workshops haben wir viele Ideen erhalten; neue Perspektiven kennengelernt. Die systematische Ergebnisdarstellung hat uns sehr geholfen. ”

Abteilungsleiterin Projektbetrieb



SI-STUFENMODELL ZUR EINFÜHRUNG NEUER ARBEITSZEITEN

Unternehmen, die ihre Arbeitszeiten neu aufstellen möchten, stellen häufig die Frage: Wie kommen wir zu Arbeitszeitregelungen, die zu uns passen? Das SI-Stufenmodell zeigt in fünf Schritten auf, wie Sie zu einem maßgeschneiderten Modell kommen.

Am Anfang steht die Zieldefinition. Idealerweise erfolgt sie in einer Projektgruppe, in der neben Führungskräften aus operativen Bereichen und Personalmanagement auch der Betriebsrat (sofern vorhanden) vertreten ist.

vorhandener tariflicher Regelungen geworfen. In Verbindung mit den personellen Ressourcen werden Arbeitsorganisation und Personaleinsatzkonzepte betrachtet. Der SI-Arbeitszeitkulturcheck zeigt auf, wie die vorhandenen Regelungen von Führungskräften und Mitarbeiter*innen mit Leben gefüllt werden.

Für den Blick nach vorn ist es wichtig, sich in der Projektgruppe auf die Anforderungen der zukünftigen Arbeitszeitregelungen zu verständigen. Was sollen die neuen Regelungen leisten – und zwar aus

betrieblicher Sicht und aus Sicht der Mitarbeiter*innen? Hier können eine Mitarbeiterbefragung und Workshops mit Führungskräften und Beschäftigten die notwendigen Informationen liefern. Und, sie beteiligen die Beschäftigten an der Entwicklung, was für die Passgenauigkeit und die Akzeptanz der Regelungen wichtig ist.

So, wie es nicht die eine Anforderung des Betriebs und den einen Arbeitszeitwunsch der Mitarbeiter*innen gibt, so gibt es auch nicht das eine Arbeitszeitmodell. Schichtmo-

delle, Teilzeit und Vertrauensarbeitszeit, Funktions- und Servicezeit, Langzeitkonto usw. müssen für den Betrieb passend zugeschnitten und weiterentwickelt werden. Hier bedarf es fachlichen Know-hows, Kreativität und Erfahrung.

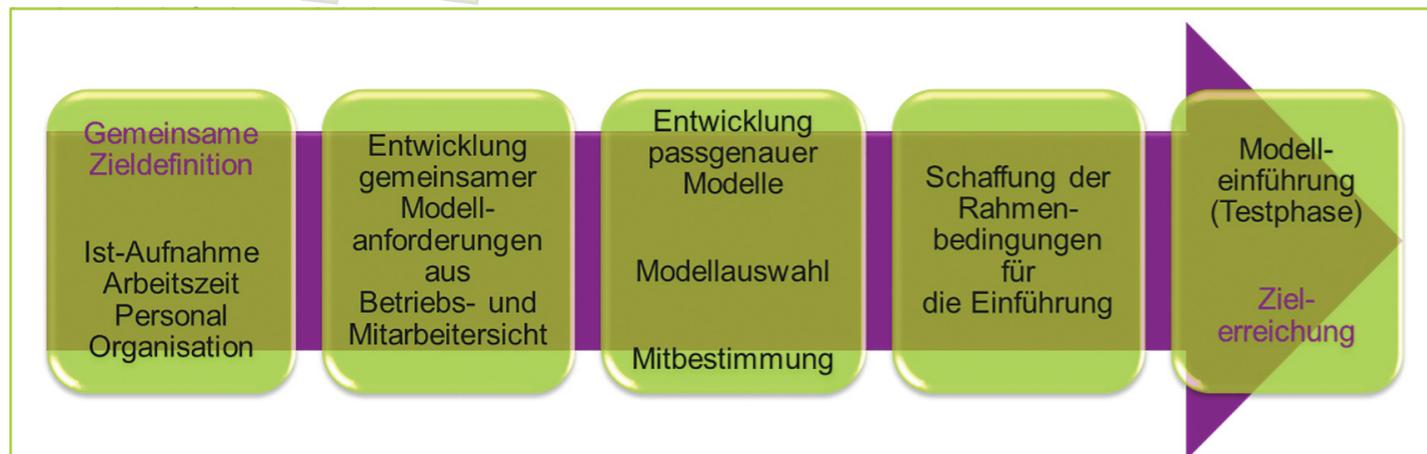
Lösungsvorschläge werden in der Projektgruppe diskutiert und gemeinsam bewertet. Fällt sie die Entscheidung für ein Arbeitszeitmodell, geht es an die Umsetzung. Zuvor ist, wenn es einen Betriebsrat gibt, das Mitbestimmungsverfahren zu durchlaufen.

Die Einführung eines neuen Arbeitsmodells will gut vorbereitet sein. Führungskräfte und Mitarbeiter*innen müssen informiert werden. Den Einführungsprozess können Arbeitszeitkümmerer begleiten, damit die neuen Regelungen auch mit Leben gefüllt, Stolpersteine aus dem Weg geräumt und über die Jahre liebgewordene alte Zöpfe abgeschnitten werden.

Ggf. sind Qualifizierungen notwendig, damit Beschäftigte als Voraussetzung für mehr Zeitsouveränität flexibler einsetzbar sind und Füh-

rungskräften das Führen in hybriden Arbeitsstrukturen besser gelingt. Auch organisatorische Veränderungen können notwendig sein.

Für die Einführung hat sich die Vereinbarung einer Testphase bewährt, um Erfahrungen zu sammeln und ggf. Nachjustierungen vorzunehmen. Und dann ist es soweit: Das Ziel ist erreicht. Eine Mitarbeiterbefragung am Ende der Testphase kann Aufschluss geben, wie zufrieden Führungskräfte und Beschäftigte mit den neuen Arbeitszeitregelungen sind.



Quellen

- ¹ Deutsche Rentenversicherung (Hrsg.) (2021): Altersrente im Zeitablauf 2021
- ² Heuser, M., Deutsches Institut für Vermögensbildung und Alterssicherung (Hrsg.) (2021): Mehrheit der Deutschen will früher in Rente. Marburg
- ^{3,9} Backhaus, N. et al., Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2020): BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019. Dortmund / Berlin / Dresden
- ⁴ Statistisches Bundesamt (2022): Weiterbildung 2020
- ⁵ DGB (2018): Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit: Berufstätige mit Pflegeverantwortung - Zur Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege, online unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++bf2674ba-0a6a-11e8-bcc4-52540088cada>
- ⁶ IAB-Kurzbericht (2017): Arbeitszeitwünsche und Erwerbstätigkeit von Müttern. Welche Vorstellungen über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestehen, online unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb1017.pdf>
- ^{7,8} Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2016): Kurzbericht zum Projekt „Betriebliche Gelingensbedingungen einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit“, online unter: www.bmfsfj.de/blob/111772/7d469846de04a813ea5ba506c63a71f4/partnerschaftliche-vereinbarkeit-die-role-der-betriebe-data.pdf

Innovative Arbeitszeiten – lebensphasenorientiert und flexibel gestalten
Eine Handlungshilfe

ISBN: 978-3-938765-54-8

 Verlag der Soziale Innovation GmbH,
Dortmund 2022

Soziale Innovation GmbH
Hörder Rathausstr. 28
44263 Dortmund
Tel: +49 (0)231 88 08 64 – 20
www.soziale-innovation.de
www.innovative-arbeitszeiten.de
info@soziale-innovation.de

Layout: AVVM Werbung & Marketing GmbH, Schwerte

Foto: Dr. Uwe Jürgenhake

Autorinnen und Redaktion:
Dr. Cordula Sczesny, Mariela Samstag (Soziale Innovation GmbH)

Das Projekt „Innovative Arbeitszeiten in NRW - lebensphasenorientiert und flexibel“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Mehr zum ESF unter: www.esf.de



Zusammen. Zukunft. Gestalten. 