



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

KOMPETENZZENTRUM
FACHKRÄFTESICHERUNG



Fachkräfte sichern Flexible Arbeitszeitmodelle

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Düsseldorfer Straße 40 A
65760 Eschborn
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Autorinnen/Autoren:

Dr. Julia Wolff von der Sahl, Dr. Claudia Achtenhagen,
Susanne Kurz

Stand

November 2013

Gestaltung

RKW Kompetenzzentrum

Bildnachweis

gehringj - iStockphoto (Titel)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Inhalt

1. Kurzbeschreibung.....	2
2. Wen wollen Sie ansprechen?	2
3. Was bringt eine flexible Arbeitszeitgestaltung?	2
4. Was sollten Sie sicherstellen?	3
5. Lohnt sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung?.....	4
6. Wie können Sie vorgehen?	10
7. Erfolgsmessung	19
8. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	19
9. Weiterführende Informationen	17

1. Kurzbeschreibung

Zwar sind monetäre Anreize nach wie vor wichtige Elemente, um leistungsstarke Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden. Jedoch wird die Möglichkeit, die Arbeitszeit bedarfsgerecht gestalten zu können, für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer wichtiger. Flexible Arbeitszeitmodelle setzen hier an und können dazu beitragen, dass Sie die Arbeitsbedingungen für Ihre Belegschaft attraktiver gestalten, indem Sie die persönliche Zeitsouveränität Ihrer Beschäftigten erhöhen. Ein solches Angebot spielt inzwischen nicht nur dabei eine Rolle, Fachkräfte zu halten, sondern entwickelt sich immer mehr auch zu einem Rekrutierungsinstrument.

Das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse und Bedarfe der Beschäftigten ist auch für Unternehmen vorteilhaft, da die betriebliche Flexibilität zu einer Optimierung von Betriebs- und Servicezeiten führen kann.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Die vorliegende Handlungsempfehlung stellt Ihnen verschiedene Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jahresarbeitszeitkonten) vor und zeigt Ihnen, wie Sie diese in Ihr Unternehmensmodell einbeziehen können (Teilzeitarbeit, Job-sharing, Telearbeit).

2. Wen wollen Sie ansprechen?

Grundsätzlich kommen flexible Arbeitszeitmodelle durch das Gewinnen eigener Zeitsouveränität allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihres Unternehmens zugute. Allerdings können je nach gewählter Maßnahme bestimmte Gruppen besonders hiervon profitieren.

- **Eigenverantwortlich arbeitende Fachkräfte:** Die mit flexiblen Arbeitszeiten verbundenen Freiheiten sowie die übertragene Verantwortung wird gerade von Fachkräften geschätzt, die selbstständig Aufgaben erledigen.
- **Familiär gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Flexible Arbeitszeitmodelle sind auch für Personen mit Familie besonders attraktiv, da sie die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** erleichtern können.
- **Angestellte, die nicht am Unternehmensstandort wohnen,** können durch flexible Arbeitszeitregelungen produktiver für Ihr Unternehmen arbeiten, denn Stress und durch den Arbeitsweg bedingter Zeitaufwand lassen sich durch flexiblere Arbeitszeitmodelle reduzieren. Sie binden Beschäftigte zudem durch die Möglichkeit der Arbeitszeitanpassung an ihre private Lebensführung an Ihr Unternehmen.
- **Fachkräfte mit Weiterbildungsambitionen:** Die gewonnene Zeitsouveränität bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Weiterbildung, ohne dass sie dabei auf ihr komplettes Gehalt verzichten müssten. Weiterbildungen können so einfacher wahrgenommen und auch von der jeweiligen Fachkraft besser (mit-)finanziert werden.
- **Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,** die nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen oder können oder aber das Mindestrenteneintrittsalter schon erreicht haben, können dem Unternehmen mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle teilweise (länger) erhalten bleiben. Dadurch ergeben sich für Ihr Unternehmen auch Möglichkeiten des **Wissens- und Erfahrungstransfers**, um relevantes Wissen ausscheidender Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu halten.

3. Was bringt eine flexible Arbeitszeitgestaltung?

- **Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität:**
Flexible Arbeitszeiten sind für Beschäftigte weit oben angesiedelt, wenn es um die wichtigsten Zusatzleistungen zur monetären Vergütung geht. Selbstständigkeit und Freiheit in der Zeitplanung zählen neben Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit zu den wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Arbeitsplatzes.
- **Sinkende Fluktuation:** Viele Arbeitskräfte schätzen Zeitsouveränität und die damit verbundene Möglichkeit, Arbeit und anderweitige Verpflichtungen zu kombinieren. Sie identifizieren sich mit Ihrem Unternehmen – mit positiven Auswirkungen auf die Ihnen entgegengebrachte Loyalität. Hohe Fluktuationsraten lassen sich vermeiden und Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung senken.
- **Abfederung konjunktureller Schwankungen:**
Die flexible Arbeitszeitgestaltung erlaubt es, Arbeitskraft dann einzufordern, wenn die Auftragslage es verlangt, und die Arbeitnehmerschaft dann zu Freizeitausgleich anzuhalten, wenn wenig Arbeit im Unternehmen anfällt. Dies ermöglicht die Sicherung von Arbeitsplätzen bei geringer Auftragslage und damit auch den Erhalt von unternehmensspezifischem Wissen für den Aufschwung. Außerdem können Sie Mehrstunden und deren höhere Vergütung vermeiden und kostenintensive Leerstunden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer reduzieren.
- **Ausdehnung von Öffnungs- und Produktionszeiten:** Die Absprache innerhalb eines Teams im Hinblick auf unterschiedliche Arbeitszeiten kann es Ihrem Unternehmen ermöglichen, Produktions- und Verkaufszeiten bei Bedarf auszudehnen.

4. Was sollten Sie sicherstellen?

Die wichtigste Voraussetzung für jede Art der Arbeitszeitflexibilisierung ist, dass die Arbeitszeit und gegebenenfalls auch der Arbeitsort grundsätzlich flexibilisiert werden können. Auch sollten Sie eine angemessene Beteiligung der Arbeitnehmerschaft an der Arbeitszeitgestaltung gewährleisten. Darüber hinaus sind bei allen Varianten flexibler Arbeitszeiten bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Insbesondere folgende Regelungen sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung:

Rechtliche Regelungen im Zusammenhang mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit (Allgemeine Vorschriften)

- **§ 3 ArbZG (Arbeitszeitgesetz)**
Grundsätzlich darf die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. Zulässig ist es jedoch, die maximale Arbeitszeit auf zehn Stunden täglich auszudehnen, wenn innerhalb von sechs Monaten der Durchschnitt von acht Stunden werktäglich nicht überschritten wird.
- **§ 4 ArbZG und § 5 ArbZG**
Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen ist die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten zu gewährleisten.
- **§ 16 Abs. 2 ArbZG**
Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die über die vereinbarte werktägliche Arbeitszeit hinausgeht, aufzuzeichnen, z. B. durch elektronische Zeiterfassung oder Aufzeichnung durch die Beschäftigten selbst. Die Aufzeichnungen müssen zwei Jahre lang aufbewahrt werden.
- **§ 80 BetrVG und § 87 Abs. 1 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz)**
Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeiten und Pausen.

5. Lohnt sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung?

Anhand der in diesem Kapitel vorgestellten Varianten flexibler Arbeitszeitgestaltung können Sie prüfen, ob sich die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle lohnt und welche Option für Ihr Unternehmen am besten passen könnte.

Gleitzeit

Bei Gleitzeitmodellen werden neben Kernarbeitszeiten auch Gleitzeitspannen festgelegt. Während zur Kernarbeitszeit eine Anwesenheitspflicht besteht, gilt innerhalb der Gleitzeitspannen eine flexible Gestaltung der Arbeitsbeginn- und -endzeiten. Auch die tägliche Dauer der Arbeitszeit kann individuell und bedarfsgerecht variiert werden. Zusätzlich kann zur Erfassung von Zeitguthaben oder -defiziten ein Arbeitszeitkonto angelegt werden.

Nutzen/Chancen	Herausforderungen/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> → Geringer Einführungsaufwand → Kann in nahezu allen Unternehmensformen und -bereichen eingesetzt werden → Niedrige Verwaltungskosten → Abfangmöglichkeit von Spitzenzeiten → Möglichkeit der Wahrnehmung von Privatterminen während der Gleitzeitspannen und somit höherer Zufriedenheit der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> → Bei Maschinen mit 24-Stunden-Betrieb oder Arbeitsbereichen, in denen eine direkte Übergabe erfolgt, erfordert der Einsatz von Gleitzeitarbeit besondere Koordination und eventuell den Einsatz von Springern.

(Jahres-)Arbeitszeit

Basierend auf einer durchschnittlichen Wochenarbeitsstundenzahl wird die Stundenzahl ermittelt, die jede und jeder Beschäftigte innerhalb eines bestimmten Zeitraums (z. B. eines Jahres) zu leisten hat. Bedingt durch Auftragsschwankungen oder auf Grund von individuellen Bedürfnissen kann eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer mehr oder weniger Stunden pro Woche absolvieren, wenn die durchschnittliche Stundenzahl innerhalb des jeweiligen Zeitraums wieder ausgeglichen wird. Die Bezahlung bleibt konstant und richtet sich somit nicht nach den tatsächlich geleisteten Stunden im jeweiligen Monat.

Nutzen/Chancen	Herausforderungen/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> → Kostenersparnis durch Anpassung der Arbeitsstunden an die aktuelle Auftragslage (sinnvoll bei saisonbedingten starken Schwankungen) → Vermeidung von Kündigungen in Zeiten geringerer Auftragslage 	<ul style="list-style-type: none"> → Notwendigkeit vorausschauender (Jahres-)Planung → Gegebenenfalls hohe Belastung der Beschäftigten durch Anhäufung von Arbeitsstunden → Notwendigkeit der Koordination von Freizeitausgleich → Schwierigere Ermittelbarkeit der Einhaltung gesetzlicher Arbeitszeitvorgaben

Varianten der Arbeitszeitkonten

Grundsätzlich wird bei den Arbeitszeitkonten zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten unterschieden. Langzeitkonten sehen in der Regel einen Ausgleichszeitraum von über einem Jahr vor.

So können Gleitzeitstunden zum Beispiel innerhalb einer Woche, eines Monats oder eines Quartals ausgeglichen werden.

Lebensarbeitszeitkonten stellen ein Extrem im Bereich der Arbeitszeitkonten dar. In der vorliegenden Handlungsempfehlung wurde auf deren Darstellung verzichtet, da die Umsetzung eine sehr hohe Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen darstellt. An dieser Stelle sollen Sie zumindest einen Eindruck davon erhalten, was sich hinter einem Lebensarbeitszeitkonto verbirgt: Lebensarbeitszeitkonten dienen der Ansammlung von Mehrstunden über die gesamte Beschäftigungsdauer hinweg. Sie werden ausschließlich zur Ansammlung von Plusstunden genutzt, die zu einem späteren Zeitpunkt „am Stück“ als Freizeit abgegolten werden können.

Bei Sabbaticals handelt es sich um Langzeitauszeiten, die sich eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer durch die Ansparung von Wertguthaben auf Lebensarbeitszeitkonten vorfinanzieren kann. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Sabbatical auszugestalten: Oftmals verzichtet die Mitarbeiterin oder Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum auf einen Teil des Lohns. Zum Beispiel wird auf einer Vollzeitstelle ein Jahr lang für 11/12 des üblichen Gehalts gearbeitet, bei gleichzeitigem Erwerb von Freizeit in Höhe eines Monatsarbeitspensums zusätzlich zum vertraglichen Urlaub.

Manche Unternehmen gewährleisten auch einen Sonderurlaub ohne Bezahlung. Resturlaub und angesammelte Überstunden können ebenfalls zur Aufstockung der Auszeit herangezogen werden. Üblicherweise sind Sabbaticals mit einer Dauer von bis zu einem Jahr möglich. Denkbar sind aber grundsätzlich auch andere Varianten.

Das Angestelltenverhältnis wird durch die Inanspruchnahme des Sabbaticals nicht unterbrochen. Bei der Variante des unbezahlten Urlaubs muss die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer sich jedoch selbst versichern. In diesem Fall wird das Angestelltenverhältnis also für bestimmte Zeit, mit Garantie der Rückkehr nach Ablauf dieser Zeit, aufgehoben. Die Aufnahme des alten oder die Zuweisung eines neuen, gleichwertigen Aufgabengebiets nach Rückkehr muss für die Sabbaticalnehmerin beziehungsweise den Sabbaticalnehmer gesichert sein. Nur dann ist auch die Bindung der Fachkraft an Ihr Unternehmen gegeben.

Eine Erweiterung des Arbeitszeitkontenmodells ist das **Ampelkonto**, welches auf einem sogenannten „Warnsystem“ beruht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die jeweiligen Führungskräfte beobachten hierbei den Stundensaldo der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers und kontrollieren, ob das Arbeitszeitkonto mit Überstunden „überzulaufen“ droht oder im Gegenteil zu wenige Stunden geleistet worden sind. Es werden drei Phasen unterschieden – Grün-, Gelb- und Rotphase –, bei denen die kritischen Stundenangaben von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich hoch sind.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ermöglicht Fachkräften die größtmögliche Autonomie der Arbeitszeitgestaltung, da sowohl die formale Zeiterfassung als auch die Anwesenheitskontrolle entfallen. Ausschlaggebend sind die Erfüllung von Aufgaben und das Erreichen der vorgegebenen Ziele. Der Ort der Arbeit kann daher oft frei gewählt werden. Dennoch bleibt die (tarif-)vertraglich geregelte Arbeitszeit Grundlage der Entlohnung. Auch die Pflicht der Erfassung von Überstunden durch den Arbeitgeber entfällt nicht.

Da es sich bei der Vertrauensarbeitszeit um eine sehr weitgehende Flexibilisierung handelt, ist es sinnvoll zu prüfen, ob die Einführung von Gleitzeit oder Arbeits-

zeitkonten die gewünschten Zielvorstellungen bereits erfüllen könnte. Gerade wenn Sie bisher starre Arbeitszeiten gepflegt haben, ist es ratsam, diesen Schritt zu überlegen. Wenn das Einführen einer Vertrauensarbeitszeit Vorteile für Ihr Unternehmen und Ihre Belegschaft mit sich bringt, sollten Sie bei der Einführung dieser Maßnahme möglichst auf eine ausführliche und gute Kommunikation Ihrer Ziele und Ihrer mit diesem Modell verbundenen Erwartungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer achten. Eine schrittweise Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist ebenfalls denkbar, jedoch langwierig. Darüber hinaus kann sie gegebenenfalls den Eindruck von Diskontinuität bei Ihren Beschäftigten wecken.

Nutzen/Chancen	Herausforderungen/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> → Insbesondere Eignung für Tätigkeitsbereiche, die überwiegend Projektarbeit verlangen → Förderung unternehmerischen Denkens und Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins → Reduzierung oder Vermeidung von Leerlaufzeiten → Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Vertrauensgewährung mit positiven Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> → Risiko einer Überlastung der Beschäftigten durch fehlende Abgrenzung von Freizeit und Beruf → Risiko der Nichteinhaltung erforderlicher Erholungs- und Ruhezeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter → Erfordernis einer Betriebskultur des Vertrauens und der Kooperation, homogener Teams und eines funktionierenden Selbstmanagements bei den Fachkräften → Risiko der Ausnutzung der Zeitsouveränität → Erhöhte Anforderungen an die Kompetenzen Ihrer Führungskräfte → Notwendigkeit der einvernehmlichen Abstimmung von Zielvereinbarungen → Gegebenenfalls erschwerte Kommunikation innerhalb der Teams durch unterschiedliche Arbeitszeiten → Erhöhter Koordinationsaufwand, wenn die einzelnen Beschäftigten nur unregelmäßig erreichbar sind

Flexible Gestaltung der Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ermöglicht ein großes Maß an Flexibilität, insbesondere wenn der Verteilzeitraum, also der Zeitraum, innerhalb dessen die Arbeitszeit flexibel verteilt werden kann, großzügig eingerichtet wird. Die klassische Halbtagsarbeit stellt dabei nicht die einzige Ausprägung der Teilzeitarbeit dar.

Je länger die Verteilzeiträume sind, umso besser sind Ihre Möglichkeiten, Arbeitsaufkommen und Anwesenheit der Beschäftigten aufeinander abzustimmen. Formen der Teilzeitarbeit, die für den Ausgleich von Auftragschwankungen in Frage kommen, sind **Jahresteilzeit**, die **Blockteilzeit** sowie Verknüpfungen der Teilzeitarbeit mit z. B. **Arbeitszeitkonten** oder **Vertrauensarbeitszeitregelungen**.

Nutzen/Chancen	Herausforderungen/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> → Möglichkeit des Abfangens hoher Auftragslagen durch höhere Flexibilität (gegebenenfalls auch durch saisonales Arbeiten oder Arbeiten an einzelnen Tagen) → Möglichkeit des Ausdehnens von Produktionszeiten bei Arbeitsausübung zu Randzeiten (z. B. morgens oder abends) → Möglichkeit der Vergrößerung des Arbeitskräfteangebots durch die (Re-)Aktivierung von Personengruppen, die aus unterschiedlichen Gründen keiner Vollzeittätigkeit nachgehen können oder wollen. → Möglichkeit, ältere Fachkräfte, die nicht mehr Vollzeit arbeiten können oder wollen, länger im Unternehmen zu halten → Möglichkeit, Beschäftigte während des Zeitraums einer Weiterbildung weiterhin aktiv am Unternehmensgeschehen teilhaben zu lassen und gegebenenfalls direkt neu erworbene Kenntnisse und Kompetenzen zu nutzen → Steigerung der Produktivität durch kürzere Arbeitszeiten aufgrund erfahrungsgemäß hoher Motivation von Teilzeitkräften 	<ul style="list-style-type: none"> → Höherer Koordinationsaufwand für Personaleinsatz → Möglicherweise erhöhtes Fehlerrisiko bei größerer Anzahl an Arbeitsübergaben → Gegebenenfalls relativ höhere Lohnnebenkosten als bei Vollzeitstellen

Rechtliche Regelungen zur Teilzeitarbeit

Bei der Anwendung von Teilzeitarbeit sind einige besondere rechtliche Regelungen zu beachten:

→ **§ 4 Abs. 1 TzBfG, § 5 TzBfG und § 10 TzBfG (Teilzeit- und Befristungsgesetz)**

Die Diskriminierung und Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten gegenüber Vollzeit tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist verboten. Dieses Verbot betrifft auch die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die grundsätzlich für alle Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten angeboten werden müssen.

→ **§ 6 TzBfG und § 7 TzBfG**

Teilzeitarbeit soll auch in leitenden Positionen ermöglicht werden, und jeder Arbeitsplatz ist auch zur Teilzeitarbeit auszuschreiben, wenn er sich dafür eignet.

→ **§ 8 Abs. 1, Abs. 2, Abs. 4, Abs. 7 TzBfG**

Soweit betriebliche Gründe dem nicht widersprechen, hat eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer in einem Unternehmen mit mindestens 15 Mitarbeitern nach sechsmonatiger Betriebszugehörigkeit ein Recht auf Teilzeitarbeit. Diese muss frühzeitig und unter Einhaltung einer dreimonatigen Frist beim Arbeitgeber angemeldet werden.

Jobsharing

Jobsharing ist eine spezielle Form der Umsetzung von Teilzeitarbeit, bei der sich mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens eine Vollzeitstelle teilen. Innerhalb des **gesetzlichen Rahmens** können die betroffenen Beschäftigten die Arbeitsaufteilung individuell absprechen. Das Unternehmen kann somit z. B. trotz Fachkräftemangels eine ganze Arbeitsstelle

(beispielsweise in der Produktion) besetzen, wenn für konkrete Aufgaben Vollzeitkräfte nicht am Markt verfügbar sind. Darüber hinaus gibt dieses Modell Teilzeitarbeitkräften die Möglichkeit, an großen Projekten anteilig mitzuarbeiten und diese sogar als Führungskräfte-Team (z. B. Führungskräfte-Team) verantwortlich zu leiten.

Nutzen/Chancen	Herausforderungen/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> → Sehr attraktiv für Führungskräfte mit Teilzeitwunsch → Bindung durch enge Zusammenarbeit im Team → Bei Abwesenheit eines „Arbeitsplatzteilers“ kann die oder der andere Kollegin bzw. Kollege ohne Einarbeitungsaufwand einspringen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Die „Arbeitsplatzteilenden“ müssen entweder ähnliche oder sich ergänzende Qualifikationen besitzen. → Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Fairness und Verantwortungsbewusstsein zwischen den „Arbeitsplatzteilenden“ → Mehraufwand an Koordination geht oft zu Lasten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, da sie beim Jobsharing teilweise auch in der Freizeit erreichbar sein müssen.

Rechtliche Regelung zum Jobsharing

Bei der Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mehrere Beschäftigte ist insbesondere § 13 TzBfG zu beachten:

→ § 13 Abs. 1 TzBfG

Arbeitsplatzteilende können verpflichtet werden, sich gegenseitig bei Verhinderung zu vertreten, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben oder der Arbeitsvertrag bei dringenden betrieblichen Gründen eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist.

→ § 13 Abs. 4 S. 2 TzBfG

Enthält ein Tarifvertrag Regelungen über die Vertretung, dann können im Geltungsbereich solcher Tarifverträge auch nicht tarifgebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer die Anwendung dieser tarifvertraglichen Regelungen vereinbaren.

→ § 13 Abs. 2 TzBfG

Die Kündigung einer oder eines Arbeitsplatzteilenden auf Grund der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses mit der oder dem zweiten Arbeitsplatzteilenden ist verboten.

Telearbeit

In der Regel wird alternierende Telearbeit vereinbart, das heißt, dass mindestens ein Tag in der Woche vom Arbeitsplatz zu Hause gearbeitet werden kann, in den seltensten Fällen jedoch ausschließlich Heimarbeit geleistet wird. Dank fortgeschrittenen Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Verlagerung

der Arbeit vom Standort des Unternehmens zur Privatwohnung heutzutage in der Regel relativ problemlos möglich. Die Zeiterfassung kann selbstständig durch die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter erfolgen und basiert somit auf einer Unternehmenskultur des Vertrauens.

Nutzen/Chancen	Herausforderungen/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> → Erhöhung der Kundenfreundlichkeit durch Abkopplung der Arbeitszeit von Büroöffnungszeiten → Höhere Produktivität bei geringeren Störfaktoren und Ablenkung zu Hause → Motivationssteigerung durch Arbeitsortsouveränität → Einsparung von Arbeitsräumen am Unternehmensstandort und Möglichkeit der Expansion trotz räumlicher Einschränkungen → Erhöhung der Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung → Reduzierung von Anfahrtszeit und -kosten und somit auch ökologisch von Vorteil 	<ul style="list-style-type: none"> → Ein Teil der Arbeit sollte arbeitsplatzunabhängig erledigt werden können. → Organisatorischer Aufwand, besonders bei technischen Problemen → Gefahr ineffektiven Arbeitens durch Ablenkungen am Arbeitsplatz in der Privatwohnung → Erhöhte Anforderungen an die Kompetenzen Ihrer Führungskräfte → Gefahr der Isolierung der Fachkraft

Rechtliche Regelungen zur Telearbeit

Folgende Regelungen sind zu berücksichtigen, wenn Sie die Option der Telearbeit bei sich einführen wollen:

- **§ 1bis 5 BildscharbV (Bildschirmarbeitsverordnung)**
Die Anforderungen an die Gestaltung des Arbeitsplatzes gemäß der BildscharbV müssen auch bei der Einrichtung des Telearbeitsplatzes befolgt werden.
- **§ 10 und 11 HAG (Heimarbeitsgesetz)**
Ebenso ist auch bei der Telearbeit auf die Einhaltung der Vorschriften zum Arbeitzeitschutz zu achten.

6. Wie können Sie vorgehen?

6.1 Vorbereitungsphase

Wenn Sie sich dem Thema widmen und zu den Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen passende Maßnahmen auswählen wollen, sollten Sie berücksichtigen, dass, sofern vorhanden, bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten Ihr Betriebsrat unbedingt miteinzubeziehen ist.

Von Vorteil kann es sein, mit dem Betriebsrat ausgehandelte Arbeitszeitmodelle in einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Sie schaffen damit einheitliche und transparente Standards für die gesamte Belegschaft und verringern Ihren administrativen Aufwand.

6.1.1 Die Beschäftigten zum Thema Arbeitszeitflexibilisierung befragen

Um einen Eindruck der Bedürfnisse Ihrer Belegschaft in Bezug auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit zu erhalten, bietet es sich an, dass Sie im Vorfeld eine entsprechende **Mitarbeiterbefragung** vornehmen.

- Was denken Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die bestehenden Arbeitszeitregelungen?
- Sehen sie überhaupt Flexibilisierungsbedarf?
- Welche Form der Flexibilisierung präferieren Ihre Beschäftigten?

6.1.2 Aufstellen einer Projektgruppe

Sofern Ihre Beschäftigten eine Flexibilisierung der Arbeitszeit befürworten würden, sollten Sie eine Projektgruppe aufstellen, die das gesamte Vorhaben begleitet. Dieser Projektgruppe sollten Mitglieder der Geschäftsführung, Führungskräfte sowie Personen aus der Mitarbeitervertretung (z. B. dem Betriebsrat) angehören.

6.1.3 Das aktuelle Arbeitszeitmodell aktualisieren

Empfehlenswert wäre es, anschließend Ihr aktuelles Arbeitszeitmodell auf den Prüfstand zu stellen:

- Was leistet es, was kann es leisten und werden bereits alle Möglichkeiten ausgeschöpft?

Wichtig ist, dass die später ausgewählten Konzepte zum erforderlichen und regelmäßigen Ablauf in Ihrem Unternehmen passen.

Hilfreich kann es sein, bereits in der Vorbereitungsphase mögliche externe Ansprech- und Kooperationsorganisationen zu identifizieren, um schnell Kontakte knüpfen zu können, falls dringende Fragen aufkommen oder Rat benötigt wird.

- **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 Gesetzesgrundlagen können Sie sich dort informieren.
- **Kammern:** Auch die Kammern beraten Sie ebenfalls zu Rechtsfragen und der Umsetzung von Arbeitszeitregelungen. Diese bieten auch Seminare zur Einführung von flexiblen Arbeitszeiten an.
- **Unternehmensnetzwerke:** In Unternehmensnetzwerken können Sie sich mit anderen KMU austauschen und von deren Erfahrungen bei der Einführung eigener Arbeitszeitmodells profitieren.
- **Private Arbeitszeitberatungen:** Auch manche Unternehmensberatungen haben sich explizit auf die Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungen zur Arbeitszeitflexibilisierung spezialisiert und können Sie bei deren Einführung und Umsetzung unterstützen.

6.2 Das passende Arbeitszeitmodell auswählen

Um eine oder mehrere Alternativen an Arbeitszeitmodellen auszuwählen, sollten Sie sich anschließend mit den jeweiligen Stärken und Schwächen sowie den Möglichkeiten und Grenzen der für Ihr Unternehmen infrage kommenden Arbeitszeitmodelle auseinandersetzen. Damit Sie eine hohe Akzeptanz der von Ihnen ausgewählten Maßnahme sicherstellen, sollten Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl über die für sie als auch für Ihr Unternehmen zu erwartenden Vor- und Nachteile einer solchen Flexibilisierung informieren.

Die freie Gestaltung der Arbeitszeit kann dazu führen, dass sich Freizeit und Beruf nicht immer voneinander trennen lassen, was von vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als belastend empfunden wird.

Daher empfiehlt es sich, folgende Regeln zu beachten, wenn Sie freie Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen wollen:

- Vereinbarung fester Ansprechzeiten zwischen Fachkräften und Vorgesetzten
- Ermutigen Sie Ihre Beschäftigten dazu, eine klare Trennung von Job und Familie in der Privatwohnung vorzunehmen – zum Beispiel durch ein abgetrenntes Arbeitszimmer oder ein ruhiges Umfeld während der Arbeitszeit.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann auch Ihre Führungskräfte vor eine besondere Herausforderung stellen, wenn möglicherweise die

- Organisation der Arbeit innerhalb einer Abteilung angepasst werden muss, um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten. Deshalb bietet sich an, dass Sie Ihre Führungskräfte rechtzeitig dahingehend schulen (lassen).

→ Ebenso hilfreich kann es sein, wenn Sie Ihre Führungskräfte dabei unterstützen, sich möglicher Strategien zur Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle bewusst zu werden und gegebenenfalls deren Einsatz im Rahmen von entsprechenden Schulungen zu „trainieren“ – zum Beispiel im Hinblick auf

- die Formulierung konkreter Ziele und Zeitplanungen,
- die Vereinbarung von Art, Ort und Zeit der Kommunikation sowie die Absprache von Anwesenheitszeiten sowie
- den Aufbau des Vertrauens der Führungskraft in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Projektarbeit und kollegiale Beratung für kritische Fälle bei Änderungen, die das Zusammenspiel von Teams beeinflussen.

Wenn Sie ein neues Arbeitszeitmodell einführen wollen, kann es sich anbieten, dass Sie dies zunächst für einen definierten Zeitraum in einem Teilbereich (Pilotbereich) Ihres Unternehmens testen. Während dieses Testzeitraums können Sie wie auch Ihre Beschäftigten Stärken und Schwächen des jeweiligen Modells beobachten und das Modell oder die Modelle gegebenenfalls anpassen. Die Ergebnisse der Testphase sollten jedoch sorgfältig dokumentiert werden. Welche Abteilungen Sie für die Testphase auswählen, können Sie von den dringendsten Bedarfen bzw. von den Wünschen Ihres Personals abhängig machen. Dabei sollten Sie darauf achten, keine etwaigen Ungerechtigkeitsbefindlichkeiten aufkommen zu lassen, indem Sie zum Beispiel Ihre Wahl des Pilotbereichs nachvollziehbar begründen.

6.3 Arbeitsschritte bei der Durchführung der verschiedenen Maßnahmen

Da jede Maßnahme eine andere Vorgehensweise erfordert, werden im Folgenden die Arbeitsschritte für jedes Flexibilisierungsmodell getrennt voneinander vorgestellt.

6.3.1 Einführung eines Gleitzeitmodells

Wollen Sie bei sich im Unternehmen Gleitzeit einführen, bietet es sich an, wie folgt vorzugehen:

- Zunächst sollten Sie mit den Vertreterinnen und Vertretern möglichst aller betroffenen Arbeitsbereiche folgende Rahmenbedingungen diskutieren und festlegen:

Gesichtspunkte, die im Vorfeld der Einführung von Gleitzeit im Unternehmen geklärt und festgelegt werden sollten	Berücksichtigt?
→ Soll das Modell Kernarbeitszeiten beinhalten? Falls ja: Welche Lage sollte die Kernarbeitszeit haben?	
→ Welche Gleitzeitspannen wären denkbar und sinnvoll?	
→ Soll ein Arbeitszeiterfassungssystem eingeführt werden, um Plus- oder Minusstunden zu verwalten? Falls ja, sollten in diesem Zusammenhang folgende Aspekte berücksichtigt werden: <ul style="list-style-type: none"> → Festlegung von Höchstgrenzen für Plus- und Minusstunden auf dem Gleitzeitkonto → Festlegung von Fristen für Ausgleich des Kontos (Stichtag) → Festlegung der Art des Ausgleichs im Fall von Plusstunden (z. B. Urlaub am Stück, Gleitzeittag, nur stundenweiser Ausgleich) 	

- Im Anschluss an die Festlegung der Eckdaten können Sie die jeweiligen Arbeitsverträge diesen Festlegungen entsprechend ändern.

6.3.2 Einführung von Jahresarbeitszeit

Um Jahresarbeitszeitkonten einzurichten, ist es empfehlenswert, folgendes Vorgehen zu wählen:

- Bevor Sie die konkrete Ausgestaltung von Jahresarbeitszeitkonten planen, sollten Sie den jährlichen Arbeitsanfall der letzten Jahre analysieren und mit der kurz- bis mittelfristig erwartbaren Auftragsentwicklung abgleichen. Dieser Schritt hilft, beispielsweise Stichtage zu ermitteln oder die maximalen Plus- und Minusstunden festzulegen. Auf dieser Basis können Sie einen groben Jahresplan erstellen, in dem Projektlaufzeiten, Urlaubspläne etc. berücksichtigt werden. (Bei dieser Analyse können Ihnen auch die Handlungsempfehlungen „**Interne Unternehmensanalyse**“, „**Umfeldanalyse**“ sowie „**Personalbedarfsplanung**“ zur Unterstützung dienen.)
- Anschließend sollten Sie mit den Vertreterinnen und Vertretern möglichst aller betroffenen Arbeitsbereiche folgende Rahmenbedingungen diskutieren und festlegen:

Gesichtspunkte, die im Vorfeld der Einführung von Jahresarbeitszeitkonten im Unternehmen geklärt und festgelegt werden sollten	Berücksichtigt?
<p>→ In welchem Spektrum sollten sich die auf dem Jahresarbeitszeitkonto ansparbaren Plus- und Minusstunden bewegen?</p> <p>Hier ist es ratsam, die Höchstgrenzen der Plus- und Minusstunden symmetrisch zu setzen. Dadurch wird vermieden, dass die Ansammlung von Minusstunden als negativ betrachtet wird: In Zeiten niedriger Auftragslage können sowohl der Abbau von Plusstunden als auch die Ansammlung von Minusstunden wünschenswert sein, um Kosten zu sparen.</p>	
<p>→ Innerhalb welcher Fristen sollte das Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden?</p> <p>Hier empfiehlt es sich, Stichtage kurz vor Beginn von Phasen mit hoher Auslastung zu wählen. Dadurch kann verhindert werden, dass in einer arbeitsintensiven Phase die Ansammlung von Überstunden zu sehr oder zu häufig an die festgelegten Höchstgrenzen stößt bzw. bei niedriger Auslastung Anwesenheitszeiten der Beschäftigten nicht effizient genutzt werden können. Der Größenvorteil von KMU erlaubt Ihnen außerdem, individuelle Stichtage zu vereinbaren, damit Ihre Fachkräfte nicht alle zur selben Zeit einen Freizeitausgleich in Anspruch nehmen.</p>	
<p>→ In welcher Form sollte der Arbeitszeitausgleich in Anspruch genommen werden können (z. B. mehrere Urlaubstage am Stück, einzelne Tage, stundenweiser Ausgleich)?</p>	
<p>→ Benötigen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung für ihr Zeitmanagement? Wenn ja, welche?</p>	

Wenn Sie diese Eckdaten festgelegt haben, können Sie die jeweiligen Arbeitsverträge entsprechend anpassen. Ratsam ist es, zu folgenden Gesichtspunkten konkrete Regelungen in die Verträge aufzunehmen:

- Wie wird im Fall von Veränderungen (z. B. bei Kündigung oder langer Krankheitsphase) mit angesparten Überstunden oder nicht verrichteten Arbeitsstunden umgegangen?
- Können Überstunden statt durch Freizeit auch in Form eines monetären Ausgleichs abgegolten werden? Können Fehlstunden statt durch Nacharbeit auch durch anteilige Verringerung des regulären Gehalts ersetzt werden?

6.3.3 Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Um eine Vertrauensarbeitszeit in Ihrem Unternehmen zu etablieren, eignet sich folgendes Vorgehen:

- Wollen Sie in Ihrem Unternehmen eine Vertrauensarbeitszeit neu einführen, ist es wichtig, dass Sie Ihre Beschäftigten – sofern von diesen ein entsprechender Wunsch nicht ohnehin bereits geäußert wurde – auf dem Weg dorthin mitnehmen: Dies können Sie dadurch erreichen, dass Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig über Ihre Pläne informieren und sie von den Vorteilen einer Vertrauenskultur im Unternehmen überzeugen.

Insbesondere wenn das Thema „Vertrauensarbeitszeit“ bei Ihnen bislang noch nicht im Blickfeld stand und Sie auch Ihre langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem solchen Arbeitszeitmodell zunächst überzeugen wollen, ist es von Bedeutung, dass Ihre Führungskräfte den Fachkräften das nötige Vertrauen schenken. Die Fachkräfte sollten motiviert und dabei unterstützt werden, mit der freien Arbeitszeitgestaltung produktiv umzugehen. Gegebenenfalls sollten Sie Ihren Führungskräften ermöglichen, sich entsprechend schulen zu lassen.

- In Absprache mit den Vertreterinnen und Vertretern möglichst aller betroffenen Arbeitsbereiche sollte festgelegt werden, zu welchen Zeiten und für welche Aufgaben die Anwesenheit wie vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort erforderlich ist.
- Entfällt die Präsenzpflcht, ist es wichtig, eine ergebnisorientierte Arbeitsumgebung zu schaffen. Daher ist von zentraler Bedeutung, dass Sie für Ihre Führungskräfte und diese wiederum für ihre Fachkräfte konkrete Ziele definieren, die nach der sogenannten **SMART-Formel** formuliert sein sollten: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert. In diesem Zusammenhang sollten Sie auch darauf achten, die individuellen Aufgaben und Ziele gemeinsam mit Ihrer jeweiligen Mitarbeiterin beziehungsweise Ihrem jeweiligen Mitarbeiter regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Wie gut passt Vertrauensarbeitszeit zu den betrieblichen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen?	Geprüft?
→ Lassen sich die Tätigkeiten in Ihrem Betrieb über Zielvorgaben steuern?	
→ Lassen sich die Arbeitsprozesse (Produktion, Dienstleistung und Kundenservice) ohne Qualitätsverluste auf Vertrauensarbeitszeit umstellen?	
→ Unterliegen Beginn und Ende der Arbeitszeit keinem anderweitigen Erfassungszwang (Stempelpflicht)?	
→ Ist die Infrastruktur (entsprechende Ausstattung, Arbeitsmaterialien etc.) des Unternehmens für wechselnde Besetzungstärken der Belegschaft ausgerichtet?	
→ Kann die Arbeitszeit individuell oder im Team eingeteilt werden?	
→ Können viele Aufgaben unabhängig von Arbeitsort und Tageszeit erledigt werden, zum Beispiel im Homeoffice, per E-Mail, Mobiltelefon oder bei Gesprächen mit Kunden außerhalb des Unternehmens?	

6.3.4 Einführung von Teilzeitarbeit

- Um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Bedürfnisse und Wünsche Ihr Personal im Hinblick auf die Ausgestaltung von Teilzeitmodellen hat, sollten Sie Ihre Beschäftigten hierzu allgemein im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung sowie individuell in den jeweiligen Mitarbeitergesprächen befragen.
- Insbesondere folgende Aspekte sollten Sie vor Einführung eines Teilzeitmodells prüfen:

Fragen, die im Vorfeld der Einführung von Teilzeitmodellen im Unternehmen geprüft und beantwortet sein sollten	Geprüft?
→ In welchem Umfang soll die Arbeitszeit der jeweiligen Mitarbeiterin oder des jeweiligen Mitarbeiters reduziert werden?	
→ Müssen unbedingt bestimmte Anwesenheitszeiten im Unternehmen abgedeckt sein? (zeitlicher Umfang, zeitliche Lage etc.)	
→ Auf welchen zeitlichen Umfang soll der bisherige Arbeitsplatz als Teilzeitstelle zukünftig ausgerichtet sein? Können die aktuell anfallenden Aufgaben auch innerhalb der verbleibenden Stundenzahl erledigt werden? Können einzelne Tätigkeiten ohne größere Probleme von Kolleginnen und Kollegen übernommen werden? (Die Bejahung dieser Frage wird auch davon abhängig sein, ob die Teilzeittätigkeit lediglich über einen kürzeren, befristeten Zeitraum erfolgen oder aber längerfristig angelegt sein soll.)	
→ Wird ggf. weiteres Personal benötigt? Für welchen Zeit- und Aufgabenumfang bzw. -inhalt? Mit welcher Qualifikation?	
→ Kann der bisherige Aufgabenzuschnitt erhalten bleiben? Falls nein, wer wäre davon betroffen, und wie könnte man das Tätigkeitsspektrum neu aufteilen?	
→ Werden ggf. weitere Sachmittel benötigt? (z. B. ein weiterer Arbeitsplatz mit entsprechender Ausstattung)	

→ Wenn Sie die oben genannten Gesichtspunkte für Ihr Unternehmen geklärt haben, können Sie mit den betroffenen Personen die jeweiligen Arbeitsverträge den individuell getroffenen Absprachen gemäß ändern. Gegebenenfalls sind von der Reduzierung des Arbeitsumfangs beziehungsweise der inhaltlichen Änderung des Aufgabenbereichs auch die bisherigen Zielvereinbarungen betroffen, so dass Sie auch diese in Absprache mit der betreffenden Mitarbeiterin oder dem betreffenden Mitarbeiter zeitnah entsprechend anpassen sollten.

Gleiches gilt für die Verträge derjenigen Beschäftigten, die von einem etwaig neuen Zuschnitt des Aufgabenspektrums ebenfalls betroffen wären.

→ Wenn sich die neu eingeführte Form der Teilzeitarbeit eingespielt hat, sollte in regelmäßigen Abständen eine Überprüfung dieser Arbeitszeitvariante im Hinblick auf die Unternehmensbedarfe und Mitarbeiterbedürfnisse stattfinden.

Folgende Aspekte empfiehlt es sich dabei abzuwägen:

Aspekte, die im Rahmen einer Evaluierung des angewandten Teilzeitmodells geprüft werden sollten	Berücksichtigt?
→ Ist das gewählte Teilzeitmodell mit den Unternehmensbedarfen gut vereinbar?	
→ Lässt sich eine Auswirkung der Arbeitszeitänderung auf das Unternehmensergebnis ausmachen?	
→ Wie zufrieden ist die auf Teilzeitarbeit umgestiegene Fach- und Führungskraft mit dem aktuellen Arbeitszeitmodell?	
→ Wie zufrieden sind Ihre übrigen von der Einführung des Teilzeitmodells betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?	
→ Sollten ggf. Anpassungen des Modells vorgenommen werden? Auf welche Gesichtspunkte müsste dabei vorrangig geachtet werden?	

Stellt sich heraus, dass das ursprünglich gewählte Teilzeitmodell den Unternehmensbedarfen und -bedürfnissen nicht entspricht, bei Ihren Beschäftigten dennoch der Wunsch besteht, Teilzeit zu arbeiten, ist es ratsam, gemeinsam mit den potenziell betroffenen Personen zu prüfen, ob möglicherweise eine andere Variante der Arbeitszeitflexibilisierung infrage kommt, deren Umsetzung einfacher zu bewerkstelligen wäre.

6.3.5 Einführung eines Jobsharing-Modells

Das Jobsharing-Modell ist eine besondere Form der Teilzeitarbeit. Vorteilhaft gegenüber anderen Modellen der Teilzeitarbeit ist beim Jobsharing, dass von der Teilung eines konkreten Arbeitsplatzes andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in geringerem Umfang betroffen sind, als wenn über mehrere Arbeitsplätze hinweg ein neuer Aufgabenzuschnitt erfolgen muss.

Andererseits wird das Ausmaß des Bedarfs kontinuierlicher Absprachen zwischen den einen Arbeitsplatz teilenden Personen höher sein, als wenn sich eine Person mit reduzierter Arbeitszeit nach neuem Aufgabenzuschnitt allein um den ihr zugewiesenen Aufgabenbereich kümmert.

6.3.6 Einführung von Telearbeit

Noch stärker als für das Modell der Vertrauensarbeitszeit ist als Grundlage für die Einführung von Telearbeit in Ihrem Unternehmen eine gelebte Vertrauenskultur erforderlich, wenn nicht nur die zeitliche Lage der Arbeitszeit, sondern auch der Arbeitsumfang lediglich eingeschränkt überprüfbar ist.

Sind Sie daran interessiert, in Ihrem Unternehmen Telearbeit zu ermöglichen, empfiehlt sich, wie nachstehend vorzugehen:

- In Absprache mit den Vertreterinnen und Vertretern möglichst aller betroffenen Arbeitsbereiche – und insbesondere des Betriebsrats oder der Mitarbeitervertretung – sollten zunächst folgende Fragen geklärt werden:

Fragen, die im Vorfeld der Einführung von Telearbeit im Unternehmen geprüft und entschieden werden sollten	Berücksichtigt?
→ Welche Aufgabengebiete können in Telearbeit bearbeitet werden? Welche Arbeitsplätze wären grundsätzlich telearbeitsfähig? (Z. B. eignet sich ein Arbeitsplatz für Telearbeit umso eher, je weniger das jeweilige Aufgabenspektrum einen direkten kontinuierlichen visuellen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen oder aber zu einem Kundenkreis notwendig macht.)	
→ Welche Form der Telearbeit käme auf den telearbeitsfähigen Arbeitsplätzen grundsätzlich infrage?	
→ Wie soll die Telearbeit konkret ausgestaltet sein? Kann der bisherige Aufgabenzuschnitt der entsprechenden Stelle erhalten bleiben?	
→ Wer übernimmt die Kosten der Ausstattung und des Erhalts des Telearbeitsplatzes?	

Wenn Sie die oben genannten Gesichtspunkte für Ihr Unternehmen geklärt haben, sollten Sie die Einrichtung der jeweiligen Telearbeitsplätze für die betreffenden Personen sicherstellen. Folgende Kriterien sollten Sie in diesem Zusammenhang beachten:

Kriterien, die Sie bei der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes berücksichtigen sollten	Berücksichtigt?
→ Ist ein Arbeitszimmer für den Telearbeitsplatz vorhanden?	
→ Ist der Arbeitsplatz mit der notwendigen Ausstattung versehen? → Computer, gegebenenfalls Drucker, separate Telefon-, Fax und Internetanschlüsse → Umleitung von eingehenden Anrufen auf den Heimarbeitsplatz → Möglichkeit des Zugriffs auf das Arbeitsplatz-Intranet → Einhaltung der Standards der Bildschirmarbeitsverordnung	
→ Sind weitere notwendige Arbeitsmaterialien vorhanden? (z. B. Nachschlagewerke, Ordner, Papier mit Firmenlogo etc.)	

Anschließend können Sie mit den betreffenden Personen individuell getroffene Absprachen zur Durchführung der Telearbeit unter Berücksichtigung der rechtlichen Regelungen in die jeweiligen Arbeitsverträge aufnehmen.

7. Erfolgsmessung

Die folgenden Kriterien können Sie dabei unterstützen, nach einem gewissen Zeitraum zu evaluieren, ob es sich für Ihr Unternehmen anbietet, das gewählte Flexibilisierungsmodell beizubehalten, gegebenenfalls abzuändern oder aber wieder abzuschaffen.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
→ Verringerung der Überstundenzahl mit erhöhter Vergütung	→ Reduzierung der Personalkosten, Reduzierung der Anzahl der Überstunden
→ Senkung der Fluktuation	→ Entwicklung der Kündigungsrate → Entwicklung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit
→ Gewinnung neuer Fachkräfte	→ Entwicklung der Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen
→ Motivationssteigerung oder -erhalt	→ Leistungsbeurteilung seitens der Vorgesetzten → Rückmeldung aus Mitarbeitergesprächen → Messung mithilfe der Mitarbeiterbefragung
→ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	→ Messung mithilfe der Mitarbeiterbefragung → Rückmeldung aus Mitarbeitergesprächen
→ Verbesserung des Arbeitgeber-Images	→ Resonanz bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern → Anzahl und Qualität eingehender Bewerbungen → Langfristige Entwicklung der Auftragszahlen (evtl. nicht messbar)
→ Neukundengewinnung durch die neue Arbeitszeitgestaltung (Verlängerung der Betriebszeiten bei gleichzeitiger Verlängerung der Öffnungszeiten im Einzelhandel)	→ Entwicklung der Anzahl an Neukunden während der neuen Öffnungszeiten → Entwicklung des Umsatzes durch Neukunden während der verlängerten Öffnungszeiten

Ratsam ist es, die für Ihr Unternehmen relevanten Aspekte gegeneinander abzuwägen und auf dieser Basis anschließend eine endgültige Entscheidung zu treffen.

8. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Wenn Sie herausfinden möchten, wie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle stehen, bietet es sich an, im Vorfeld eine **Mitarbeiterbefragung** durchzuführen, mithilfe derer Sie die konkreten Bedarfe und Bedürfnisse Ihrer Belegschaft im Hinblick auf die Arbeitszeit und -verteilung gebündelt erheben können. Worauf Sie bei einer solchen Befragung achten sollten, zeigt Ihnen die gleichnamige Handlungsempfehlung.

Individuelle Formen der Arbeitszeitgestaltung werden Sie vorrangig bilateral aushandeln. Bei der professionellen Abstimmung von Zielen, Inhalten und Formen Ihrer gemeinsamen Arbeit kann Sie darüber hinaus die Handlungsempfehlung „**Mitarbeitergespräche**“ unterstützen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt gerade im Hinblick auf die Fachkräftesicherung eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und Standorte dar. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind familienfreundliche Arbeitszeiten ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl ihres Arbeitgebers. Wie Sie zu einem familienfreundlichen Unternehmen werden können und welche Aspekte sie dabei beachten müssen, zeigt Ihnen die Handlungsempfehlung „**Vereinbarkeit von Familie und Beruf**“.

9. Weiterführende Informationen

Links

→ <http://www.mittelstand-und-familie.de/startseite/>

Portal des Projekts „Balance von Familie und Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt wird und übersichtliche Informationen, praktische Lösungen, Beratung durch Experten sowie Hintergrundwissen zum Thema „Balance von Beruf und Privatleben“ enthält. Zielgruppe sind ausdrücklich kleine und mittlere Unternehmen. (Stand: 07.10.2013)

→ http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/themen_anpacken/arbeitsgestaltung/index.php

Plattform des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, auf der kompakte Informationen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung angeboten, konkrete Praxisbeispiele vorgestellt und vertiefte Informationen zum Thema – wie auch Fördermöglichkeiten – dargestellt werden. (Stand: 07.10.2013)

→ <http://www.vitnes.info/vitnes-de/content/betriebsfallstudien.php>

Plattform des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und ESF-geförderten Projekts „Vitnes – Flexibilität und Stabilität in Balance“, die vielfältige Informationen zu repräsentativen Unternehmensbefragungen und Praxisbeispielen zum Thema „Arbeitszeitflexibilisierung“ bereit hält und zu regelmäßigen Workshops einlädt. (Stand: 07.10.2013)

→ <http://io-business.de/checklisten-personal-management-fuehrung-finanzen-controlling/>
Plattform von I.O. BUSINESS mit diversen kostenlosen Checklisten, Entscheidungshilfen, Mustern, Beispielen und Formularen für Unternehmen zur Unterstützung – unter anderem für die Organisation und Ausgestaltung von Arbeitszeiten. (Stand: 07.10.2013)

→ <http://www.arbeitszeitgewinn.de/>
Plattform des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekts „ArbeitsZeitGewinn“ mit umfassenden Informationen zu moderner Arbeitszeitgestaltung und anschaulichen Praxisbeispielen. (Stand 07.10.2013)

Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2013, Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, 4. Auflage, Dortmund-Dorstfeld
<http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.html>
Stand: 07.10.2013
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2010, Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin, Bonn
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=17296.html>
Stand: 07.10.2013
- Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade (Hrsg.), 2010, Flexible Arbeitszeiten als Wettbewerbsfaktor, Stade
http://www.hwk-bls.de/Beratung/Downloads/Frauenfoerderung/Flexible_Arbeitszeiten.pdf
Stand: 07.10.2013
- RKW Hessen GmbH (Hrsg.), 2013: Kompaktes Arbeitszeitwissen für die Praxis, Essen
http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/ArbeitszeitGewinn/Dokumente/Publikationen/Ergebnisse/Broschuere_Arbeitszeitwissen_kompakt_ArbeitsZeitGewinn.pdf
Stand: 07.10.2013

