

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Flexible Arbeitszeitmodelle

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen und Autoren

Sibylle Stippler, Anna Schopen, Sarah Pierenkemper,
Dirk Werner

Autorinnen vorheriger Versionen

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

Gestaltung und Produktion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln

Druck

Dezember 2015

Stand

November 2015

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Flexible Arbeitszeitmodelle auf einen Blick	4
2	So profitiert Ihr Unternehmen	4
3	Zielgruppen für flexible Arbeitszeitmodelle	4
4	So gehen Sie vor	5
	4.1 Bedarf ermitteln	5
	4.2 Zuständigkeiten benennen	5
	4.3 Einführung vorbereiten	5
	4.4 Neues Modell einführen	6
	4.5 Evaluieren und weiterentwickeln	6
5	Arbeitszeitmodelle	7
	5.1 Teilzeit	7
	5.2 Gleitzeit	8
	5.3 Arbeitszeitkonten	10
	5.4 Vertrauensarbeitszeit	12
	5.5 Jobsharing	13
	5.6 Telearbeit/Home-Office	14
6	Rahmenbedingungen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	16
7	So messen Sie Ihren Erfolg	17
8	Arbeitshilfen und weiterführende Informationen	18



1 Flexible Arbeitszeitmodelle auf einen Blick

Flexible Arbeitszeitmodelle können ein Wettbewerbsvorteil bei der Fachkräftegewinnung sein und Ihnen dabei helfen, Ihre Beschäftigten dauerhaft im Unternehmen zu halten. Zwar spielen monetäre Anreize nach wie vor eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung und Bindung von leistungsstarken Fachkräften. Allerdings werden Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation für die Attraktivität als Arbeitgeber immer wichtiger.

Sie können Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle aktiv darin unterstützen, Arbeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Durch passende Zeitmodelle, die auf die persönliche Lebenssituation jedes Einzelnen zugeschnitten sind, kann dies gelingen. Ein frisch gebackener Hochschulabsolvent hat andere Bedürfnisse als eine alleinerziehende Mutter oder ein junger Vater. Wer auf den Hausbau spart, hat andere Anforderungen als jemand, der Angehörige pflegt. Helfen Sie Ihren Beschäftigten, diese Herausforderungen zu meistern und profitieren Sie dabei als Unternehmen auch selbst.

2 So profitiert Ihr Unternehmen

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung verbessert nachhaltig die Arbeitsbedingungen und erhöht die Zufriedenheit der Arbeitskräfte. So können Sie Beschäftigte im Unternehmen halten, die sonst ihre Erwerbstätigkeit einschränken, unterbrechen oder sogar aufgeben müssten. Dadurch verhindern Sie, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht, sparen die Kosten für Neurekrutierung und Einarbeitung und senken das Fehlbesetzungsrisiko.

- **Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität:** Flexible Arbeitszeiten nehmen für Beschäftigte eine entscheidende Rolle ein, wenn es um die wichtigsten Anforderungen an zukünftige Arbeitgeber geht. Selbstständigkeit und Freiheit in der Zeitplanung zählen neben Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit zu den wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Arbeitsplatzes.
- **Stärkere Mitarbeiterbindung:** Viele Arbeitskräfte schätzen Zeitsouveränität und die damit verbundene Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel zu planen. Sie arbeiten unter diesen Voraussetzungen produktiver und identifizieren sich stärker mit Ihrem Unternehmen – mit positiven Auswirkungen auf die Ihnen entgegengebrachte Loyalität und den unternehmensinternen Verbleib.
- **Erhöhung der Flexibilität:** Eine flexible Arbeitszeitgestaltung erlaubt es, Arbeitskraft dann einzufordern, wenn die Auftragslage es verlangt. Gleichzeitig können

Ihre Fachkräfte bei schwächerer Auftragslage einen Freizeitausgleich erhalten, wenn wenig Arbeit im Unternehmen anfällt.

- **Geringere Fehlzeiten:** Mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle können Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerbetrieblichen Verpflichtungen nachkommen, ohne die Arbeit zu vernachlässigen. Kürzere private Termine können in den Arbeitsalltag integriert werden, ohne dass Fehlzeiten entstehen.
- **Reduzierung der Fluktuation:** Fluktuation lässt sich verringern und Sie können Ihre Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung senken. Ein flexibler Arbeitszeiteinsatz ermöglicht zudem den Erhalt von Arbeitsplätzen bei vorübergehend schwächerer Auftragslage über die Möglichkeiten der Kurzarbeit hinaus, da hier Mehr- bzw. Überstunden abgebaut werden können. Dies sichert den Erhalt von unternehmensspezifischem Spezialwissen für den Aufschwung.
- **Erweiterung von Öffnungs- und Produktionszeiten:** Die Absprache innerhalb eines Teams im Hinblick auf unterschiedliche Arbeitszeiten verbessert die Optionen, in Ihrem Unternehmen Produktions- oder Verkaufszeiten bei Bedarf auszuweiten.

3 Zielgruppen für flexible Arbeitszeitmodelle

Grundsätzlich kommen flexible Arbeitszeitmodelle allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihres Unternehmens zugute, wenn diese in deren Arbeitsbereichen umsetzbar sind. Allerdings können je nach gewählter Maßnahme bestimmte Gruppen besonders von eigener Zeitsouveränität profitieren.

- **Eigenverantwortlich arbeitende Fachkräfte:** Qualifizierte Fachkräfte schätzen die mit flexiblen Arbeitszeiten verbundenen Freiheiten sowie die ihnen übertragenen Verantwortung. Dies fördert Kreativität und Innovationskraft.
- **Familiär gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Flexible Arbeitszeitmodelle sind für Beschäftigte mit Familie besonders attraktiv, da sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wesentlich erleichtern.
- **Beschäftigte, die nicht am Unternehmensstandort wohnen:** Durch flexible Arbeitszeitregelungen kann diese Zielgruppe produktiver arbeiten und eher im Unternehmen gehalten werden. Stress und Zeitaufwand etwa für die Wegezeiten lassen sich durch flexible Arbeitszeitmodelle reduzieren.

- **Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:** Diejenigen, die nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen oder können, bleiben Ihrem Unternehmen mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle länger erhalten. Für Ihr Unternehmen ergeben sich dadurch Möglichkeiten des Wissens- und Erfahrungstransfers an jüngere Kolleginnen und Kollegen, um so relevantes Wissen im Unternehmen zu erhalten.
- **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 organisiert werden.

4 So gehen Sie vor

Die wichtigste Voraussetzung für jede Art der Arbeitszeitflexibilisierung ist, dass die Arbeitszeit und gegebenenfalls auch der Arbeitsort selbst flexibilisiert werden können. Auf weitere betriebliche Voraussetzungen, wie etwa die Anpassung von Arbeitsverträgen, wird bei der konkreten Beschreibung der verschiedenen Arbeitszeitmodelle eingegangen (Kapitel 5).

Zunächst gilt es jedoch, die Bedarfe Ihrer Belegschaft und Ihres Unternehmens zu ermitteln. Die Arbeitszeitmodelle lassen sich so entwickeln, dass sie sowohl für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen attraktiv sind als auch den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden. Klar definierte Zuständigkeiten von Anfang an helfen dabei, Vertrauen auf allen Seiten aufzubauen. Führen Sie die entwickelten Modelle strukturiert und zielgerichtet ein. Beachten Sie hierbei, dass eine regelmäßige Evaluation und Weiterentwicklung elementar für einen langfristigen Erfolg sind.

4.1 Bedarf ermitteln

Zu Beginn ist es entscheidend, sich ein klares Bild über die genauen Erfordernisse zu machen. Abhängig von Ihren betrieblichen Voraussetzungen kommen ganz unterschiedliche Modelle in Frage. Wichtig ist, dass die später ausgewählten Arbeitszeitmodelle zu Ihren Betriebsabläufen passen. Zum Beispiel wird eine Produktionsmitarbeiterin in der Regel keine Telearbeit machen können. Ein Servicemitarbeiter muss zu bestimmten Öffnungszeiten für Kunden erreichbar sein.

Sie sollten daher prüfen, welche Gestaltungsmöglichkeiten sowohl für Ihre Belegschaft als auch für Ihr Unternehmen attraktiv und sinnvoll sind. Stellen Sie zudem ihre bisherigen Arbeitszeitmodelle auf den Prüfstand. Welche Stärken und Schwächen haben diese Modelle? Wie können

Sie ihre vorhandenen Modelle entsprechend den Bedürfnissen Ihrer Belegschaft weiterentwickeln? Um diese Bedarfe abzufragen, bieten sich je nach Unternehmensgröße Mitarbeitergespräche, Workshops oder eine Mitarbeiterbefragung an.

Dabei können Sie unter anderem abfragen:

- Was denken Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die bestehenden Arbeitszeitregelungen?
- Wo sehen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Flexibilisierungsbedarf?

Weitere Ansätze zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung finden Sie in der entsprechenden KOFA-Handlungsempfehlung.

4.2 Zuständigkeiten benennen

Entscheidend für eine erfolgreiche Einführung neuer Arbeitszeitmodelle sind klare Verantwortlichkeiten. Hierzu empfiehlt es sich, eine Projektgruppe zusammenzustellen, der Mitglieder der Geschäftsführung, Führungskräfte, Fachkräfte sowie Personen aus der Mitarbeitervertretung oder dem Betriebsrat angehören.

4.3 Einführung vorbereiten

Eine frühzeitige Einbindung der Geschäftsführung ist elementar, um das Thema mit der erforderlichen Bedeutung und Entscheidungskraft auszustatten. Zudem sind alle Führungskräfte bei einer Flexibilisierung der Arbeitszeit gefordert. Möglicherweise müssen die Prozesse und die Arbeitsorganisation innerhalb einer Abteilung oder eines Unternehmensbereichs angepasst werden. Informieren Sie Ihre Führungskräfte daher rechtzeitig und bieten Sie ihnen bei Bedarf Schulungen an.

Ebenfalls wichtig für eine erfolgreiche Implementierung ist eine frühzeitige und umfassende Information Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies steigert die Akzeptanz. Hierzu bieten sich Mitarbeiterversammlungen, Rundbriefe, Aushänge oder persönliche Ansprachen an.

Bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle sollten klare Absprachen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften getroffen werden. Ihre Führungskräfte müssen dabei konkret:

- Ziele und Zeitplanungen kommunizieren,
- Art, Zeitpunkt und Qualität von Rückmeldungen vereinbaren,

- ein konstruktives, zeitnahes und angemessenes Feedback geben,
- Wege der Kommunikation und Anwesenheitszeiten absprechen,
- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen signalisieren.

4.4 Neues Modell einführen

Ein neues Arbeitszeitmodell kann zunächst versuchsweise in einem Teilbereich, wie zum Beispiel einer Abteilung oder einem Team, für einen vorher definierten Zeitraum erprobt werden. Während dieser Testphase können Sie gemeinsam mit allen Beteiligten Stärken und Schwächen des jeweiligen Modells beobachten und an die Projektgruppe zurückmelden. Diese sollte den Fortschritt und eventuelle Probleme und Lösungen regelmäßig besprechen. Die Ergebnisse der Pilotphase sollten sorgfältig dokumentiert werden.

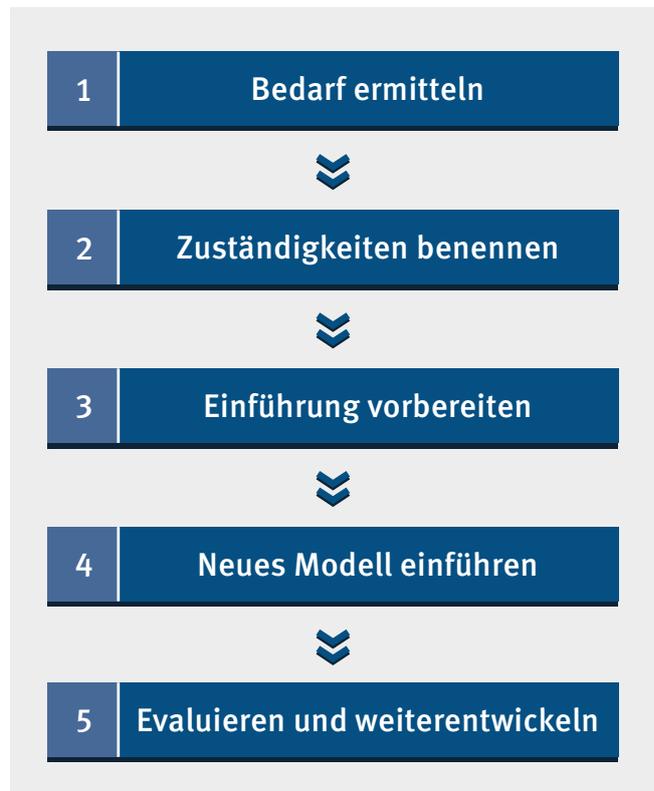
Auch bei der Einführung des neuen Arbeitszeitmodells ist es entscheidend Ihre Belegschaft kontinuierlich zu informieren und in den Prozess einzubeziehen. Hierbei sollten Sie auch regelmäßig Feedback Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einholen. Hierzu eignen sich beispielsweise Informationsveranstaltungen oder Hausmitteilungen, Diskussionsrunden oder Mitarbeitergespräche. Seien Sie offen und passen Sie Ihr Arbeitszeitmodell den tatsächlichen Bedarfen flexibel an.

4.5 Evaluieren und weiterentwickeln

Wenn Sie sich für eine Neugestaltung Ihrer Arbeitszeitmodelle entschieden und diese bereits erfolgreich in Ihrem Unternehmen eingeführt haben, sollten Sie noch Folgendes beachten: Flexible Arbeitszeitmodelle sind dynamisch und müssen immer wieder an den aktuellen Bedarf des Unternehmens und der Belegschaft angepasst werden. Hierzu sollten Sie sich regelmäßig fragen:

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

Der Prozess bei erforderlichen Veränderungen verläuft anschließend wie bereits oben beschrieben.



5 Arbeitszeitmodelle

Da jede Maßnahme eine andere Vorgehensweise erfordert, werden im Folgenden die Arbeitsschritte für jedes Modell zur Flexibilisierung der Arbeitszeit einzeln vorgestellt. In einem Steckbrief finden Sie jeweils eine kurze Erläuterung des Modells sowie eine Gegenüberstellung von Chancen und Nutzen einerseits mit den Grenzen und

Kosten des Flexibilisierungsmodells andererseits. Dies soll Ihnen die Wahl der individuell passenden Maßnahmen erleichtern. Zudem finden Sie für jedes Arbeitszeitmodell eine Checkliste mit Punkten, die vor der Einführung zu klären sind.

5.1 Teilzeit

Steckbrief Teilzeit	
Teilzeitarbeit bedeutet, dass die individuell vereinbarte Arbeitszeit (z. B. 20 Stunden) geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit (z. B. 40 Stunden). Teilzeitarbeit bietet neben der klassischen Halbtagsarbeit viele Flexibilisierungsvarianten, zum Beispiel Arbeit an einzelnen fixen Tagen pro Woche oder Arbeit und Freizeit abwechselnd im Block.	
Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
<ul style="list-style-type: none"> ● (Re-)Aktivierung von Beschäftigten für Ihr Unternehmen, die aus unterschiedlichen Gründen keiner Vollzeittätigkeit nachgehen können oder wollen ● Aktive Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Unternehmensgeschehen auch während der Elternzeit ● Schaffung zeitlicher Freiräume für umfangreiche Weiterbildungen, etwa berufsbegleitendes Studium oder Aufstiegsfortbildung ● Abfangen von Auftragsspitzen durch größere Flexibilität (gegebenenfalls durch saisonales Arbeiten oder Arbeiten an einzelnen Tagen) ● Produktionszeiten lassen sich ausdehnen, wenn zu den Randzeiten in Teilzeit gearbeitet wird ● Größere Vielfalt der Belegschaft und deren Kompetenzen, wenn durch Teilzeit mehr Personen beschäftigt werden ● Bindung und Wertschätzung von Mitarbeitern mit familiären Verpflichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Erhöhtes Fehlerrisiko bei größerer Anzahl an Arbeitsübergaben ● Höhere Lohnnebenkosten und höhere Weiterbildungskosten ● Höherer Abstimmungsaufwand bei der Arbeitsorganisation in den Teams ● Steigender Koordinationsaufwand für Führungskräfte ● Nicht alle Tätigkeiten lassen sich in Teilzeit gleich effizient erledigen

Klären Sie mit den Verantwortlichen aller betroffenen Arbeitsbereiche die Rahmenbedingungen der Teilzeitbeschäftigung. Dabei hilft Ihnen unsere Checkliste.

Beachten Sie, dass Sie vor einer Änderung der Arbeitszeit die Arbeitsverträge der betroffenen Personen anpassen müssen. Gegebenenfalls sind von der Reduzierung des Arbeitsumfangs beziehungsweise der inhaltlichen Ände-

rung 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. Außerdem müssen Sie auch die Verträge derjenigen Beschäftigten anpassen, die von einem neuen Zuschnitt des Aufgabenspektrums betroffen sind.

Checkliste: Teilzeitarbeit – Vor der Einführung klären und festlegen

✓

In welchem Umfang (z. B. Stundenzahl) soll die Arbeitszeit der jeweiligen Mitarbeiterin oder des jeweiligen Mitarbeiters reduziert werden?

- Legen Sie den zeitlichen Umfang und die inhaltliche Ausrichtung der zukünftigen Teilzeitstelle fest. Klären Sie, welche Aufgaben bei reduziertem Zeitbudget erledigt werden können und welche Aufgaben andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen müssen.

Müssen bestimmte Anwesenheits- oder Servicezeiten im Unternehmen unbedingt abgedeckt sein?

- Setzen Sie die zeitliche Lage (z. B. Wochentage oder Zeiträume) fest (welche Arbeitstage, von welchem Mitarbeiter, bis wann?).

Wird gegebenenfalls zusätzliches Personal benötigt?

- Bestimmen Sie, für welchen Zeitumfang und für welche Aufgaben eventuell neues Personal benötigt wird und welche Qualifikationen erforderlich sind. Sollten Sie die Teilzeitstellen neu ausrichten, machen Sie deutlich, von welchen Aufgaben andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch entlastet werden.

Kann der bisherige Aufgabenzuschnitt erhalten bleiben?

- Falls nein, wer wäre davon betroffen, und wie könnte man das Tätigkeitsspektrum neu aufteilen?

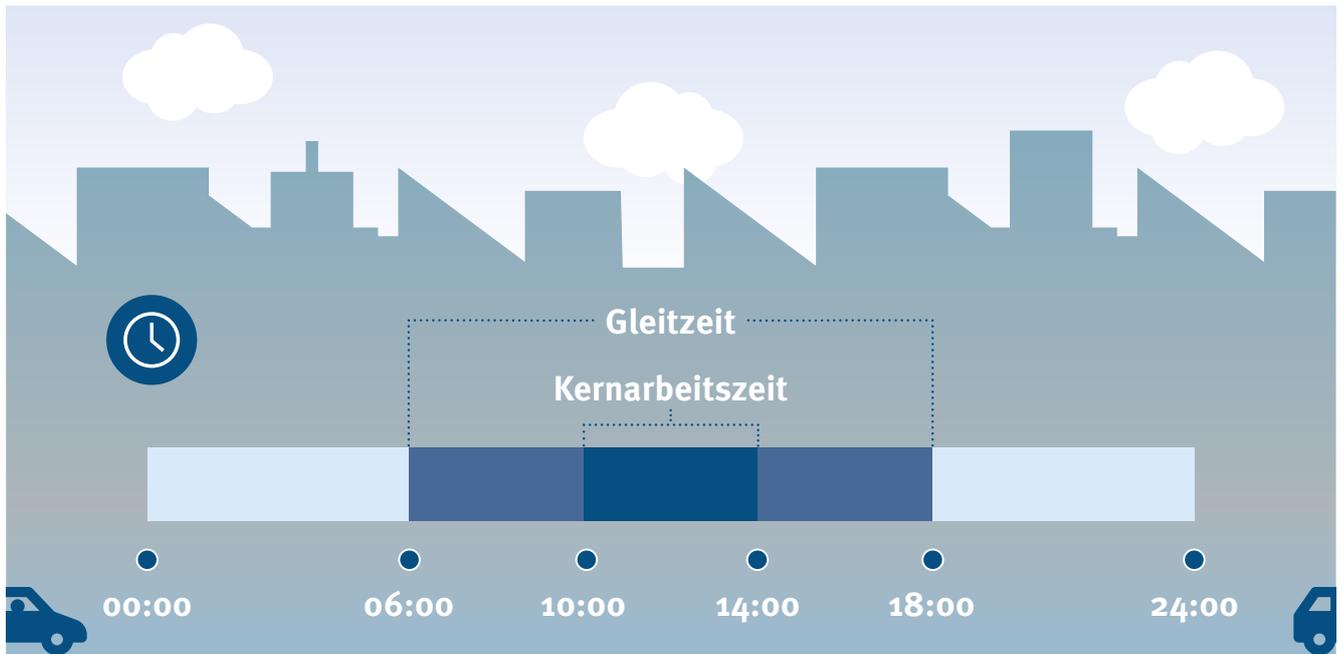
Werden gegebenenfalls weitere Investitionen notwendig?

- Muss zum Beispiel ein weiterer Arbeitsplatz mit entsprechender Ausstattung eingerichtet werden?

5.2 Gleitzeit**Steckbrief Gleitzeit**

Bei Gleitzeitmodellen werden neben einer Kernarbeitszeit Gleitzeitspannen festgelegt. Während der Kernarbeitszeit besteht Anwesenheitspflicht. Innerhalb der Gleitzeitspannen entscheiden die Beschäftigten selbst über Arbeitsbeginn und -ende. Auch die tägliche Dauer der Arbeitszeit kann individuell und bedarfsgerecht variiert werden. Zur Erfassung von Zeitguthaben oder Zeitdefiziten kann ein Arbeitszeitkonto angelegt werden.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Einführungsaufwand • Lässt sich in nahezu allen Unternehmensformen und -bereichen einsetzen • Arbeitszeiten sind an den betrieblichen Bedarf angepasst/Abfangmöglichkeit von Arbeitsspitzen • Bessere Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Freizeit („Work-Life-Balance“) • Reduzierung von Fehlzeiten durch höhere Flexibilität • Die eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit kann die Motivation der Mitarbeiter erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit der Absprache bei Schichtarbeit, dadurch höherer Aufwand in den Teams • Höhere Kosten durch gestiegenen Verwaltungsaufwand • 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



Checkliste: Gleitzeit – Vor der Einführung klären und festlegen



Welche Lage sollte die Kernarbeitszeit haben?



- Legen Sie diejenigen Zeiten fest, in denen die Erreichbarkeit Ihres Unternehmens oder die Produktion umfassend gewährleistet sein soll.

Welche Gleitzeitspannen sind sinnvoll?



- Orientieren Sie sich hierzu am Bedarf der Beschäftigten und Ihren betrieblichen Erfordernissen.

Soll ein Arbeitszeiterfassungssystem eingeführt werden, um Plus- und Minusstunden zu verwalten?



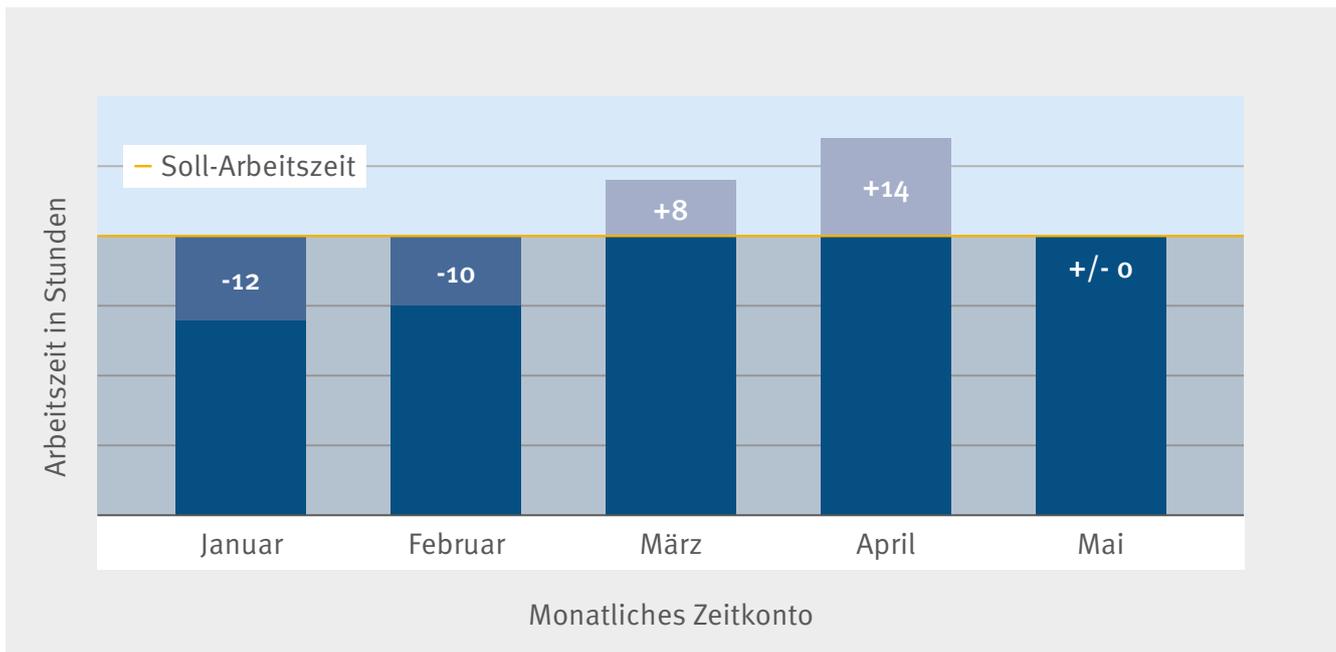
Falls ja, legen Sie folgende Aspekte fest:

- Höchstgrenzen für Plus- und Minusstunden auf dem Gleitzeitkonto
- Fristen für den Ausgleich des Kontos (Stichtag oder Dauer)
- Art des Ausgleichs im Fall von Plusstunden (z. B. Urlaub am Stück, Gleitzeittag, nur stundenweiser Ausgleich)

Klären Sie mit den Verantwortlichen möglichst aller betroffenen Arbeitsbereiche die Rahmenbedingungen der Gleitzeit ab. Dabei kann Ihnen unsere Checkliste helfen.

Im Anschluss an die Festlegung der Eckdaten müssen die jeweiligen Arbeitsverträge entsprechend angepasst werden.

5.3 Arbeitszeitkonten



Steckbrief Arbeitszeitkonten

Basierend auf einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit wird die Stundenzahl ermittelt, die die Beschäftigten innerhalb eines bestimmten Zeitraums (zum Beispiel eines Jahres) zu leisten haben. Bei Auftragsschwankungen oder aufgrund von individuellen Bedürfnissen kann eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mehr oder weniger Stunden pro Woche absolvieren, wenn die durchschnittliche Stundenzahl innerhalb des festgelegten Zeitraums wieder ausgeglichen wird. Die Bezahlung bleibt konstant und richtet sich somit nicht nach den tatsächlich geleisteten Stunden im jeweiligen Monat.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenersparnis durch flexible Anpassung der Arbeitsstunden an die aktuelle Auftragslage (sinnvoll bei saisonbedingten starken Schwankungen) • Vermeidung von Kündigungen in Zeiten geringerer Auftragslage • Wirkt Unterauslastung entgegen durch zeitliche Verschiebung von Arbeitszeiten • Freiräume können flexibler für Weiterbildung genutzt werden • Niedrige Arbeitskosten, da weniger Überstunden zusätzlich vergütet werden • Ansparen von Arbeitszeit für Weiterbildungen oder für Sabbaticals • Erhöhte Motivation und Mitarbeiterbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit vorausschauender (Jahres-)Planung • Hoher organisatorischer Aufwand • Hohes Maß an Selbstverantwortung und Führungskompetenz erforderlich • Notwendigkeit der Koordinierung von Freizeitausgleich • Konfliktpotential beim Umgang mit Minusstunden bei Unternehmenswechsel • Kosten für Insolvenzversicherung

Bevor Sie die konkrete Ausgestaltung von Jahresarbeitszeitkonten planen, sollten Sie den jährlichen Arbeitsanfall der letzten Jahre analysieren und mit der kurz- bis mittelfristig erwarteten Auftragsentwicklung abgleichen, um den zukünftigen Arbeitsanfall abschätzen zu können. Auf dieser Basis können Sie einen groben Jahresplan erstellen, in dem auch Projektlaufzeiten, Urlaubspläne und andere relevante Aspekte berücksichtigt werden.

Grundsätzlich wird bei den Arbeitszeitkonten zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten unterschieden, die einen Ausgleichszeitraum von unter oder aber auch von über einem Jahr vorsehen können. Ausgleichszeitraum bedeutet, dass Gleitzeitstunden zum Beispiel innerhalb einer Woche, eines Monats oder eines Quartals ausgeglichen werden können.

Varianten von Langzeitkonten

Lebensarbeitszeitkonten

Eine sehr weitgehende Variante der Arbeitszeitkonten sind Lebensarbeitszeitkonten. Lebensarbeitszeitkonten dienen der Ansammlung von Mehrstunden über die gesamte Beschäftigungsdauer hinweg. Lebensarbeitszeitkonten werden ausschließlich zur Ansammlung von Plusstunden genutzt, die zu einem späteren Zeitpunkt in einem Block als Freizeit oder in Teilzeit abgegolten werden können. Da diese Variante der Arbeitszeitkonten kleine und mittlere Unternehmen vor eine sehr hohe Herausforderung stellt, wird in dieser Handlungsempfehlung auf detaillierte Anleitungen hierzu verzichtet.

Jahresarbeitszeit

Bei dieser Arbeitszeitvariante wird auf eine festgelegte Wochen- oder Monatsarbeitszeit verzichtet. Nur im Jahresdurchschnitt muss die vereinbarte Arbeitszeit erfüllt werden. Unabhängig ihrer tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden erhalten die Beschäftigten einen festen Arbeitslohn. Voraussetzung ist, dass der Arbeitszeitsaldo im Jahresdurchschnitt mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übereinstimmt.

Sabbaticals

Sabbaticals sind in der Regel Auszeiten zwischen wenigen Wochen und zwölf Monaten, die der Förderung der zukünftigen Leistungsfähigkeit, der individuellen Weiterbildung oder der Persönlichkeitsentwicklung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dienen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Sabbatical auszugestalten. Oftmals verzichtet die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum auf einen Teil des Lohns und erhält dafür Freizeit. Die Auszeit kann aber auch durch angehäuften Überstunden erarbeitet werden. Sabbaticals können außerdem durch Sonderurlaub ohne Bezahlung realisiert werden. Resturlaub kann ebenfalls zur Aufstockung der Auszeit herangezogen werden, allerdings ist ein Mindesturlaub zur Erholung gesetzlich vorgeschrieben. Das Angestelltenverhältnis wird durch das Sabbatical nicht unterbrochen. Bei der Variante des unbezahlten Urlaubs muss die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer sich jedoch selbst versichern. In diesem Fall wird das Angestelltenverhältnis also für bestimmte Zeit, mit Garantie der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Ablauf dieser Zeit, aufgehoben. Die Aufnahme des alten oder die Zuweisung eines neuen, gleichwertigen Aufgabengebiets nach Rückkehr muss für die Sabbatical-Nehmerin beziehungsweise den Sabbatical-Nehmer gesichert sein. Nur dann ist auch die Bindung der Fachkraft an Ihr Unternehmen gegeben.

Klären Sie mit den Verantwortlichen möglichst aller betroffenen Arbeitsbereiche die Rahmenbedingungen der Gleitzeit ab. Dabei hilft Ihnen unsere Checkliste.

Checkliste: Arbeitszeitkonten – Vor der Einführung klären und festlegen

In welchem zeitlichen Rahmen sollen sich die auf dem Arbeitszeitkonto ansparbaren Über- und Fehlstunden bewegen dürfen?	✓
<ul style="list-style-type: none"> Es ist ratsam, die Höchstgrenzen der Plus- und Minusstunden symmetrisch zu setzen. Dadurch wird vermieden, dass die Ansammlung von Minusstunden als negativ betrachtet wird. Deren Abbau kann bei schlechter Auftragslage wünschenswert sein, um Kosten zu sparen. 	<input type="checkbox"/>
Innerhalb welcher Fristen oder Zeiträume soll das Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Sie können auch Stichtage kurz vor Beginn von Phasen mit hoher Auslastung wählen. Dadurch kann verhindert werden, dass in einer arbeitsintensiven Phase die Ansammlung von Überstunden ausgereizt wird beziehungsweise die Anwesenheitszeiten bei geringer Auslastung nicht effizient genutzt werden. Der Größenvorteil von KMU erlaubt Ihnen außerdem, individuelle Stichtage zu vereinbaren, damit Ihre Fachkräfte nicht alle zur selben Zeit einen Freizeitausgleich in Anspruch nehmen. 	<input type="checkbox"/>
In welcher Form sollte der Arbeitszeitausgleich in Anspruch genommen werden können?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Zum Beispiel: mehrere Urlaubstage am Stück, einzelne Tage oder stundenweiser Ausgleich 	<input type="checkbox"/>
Benötigen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung für ihr Zeitmanagement? Wenn ja, welche?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Ein elektronisches Zeiterfassungssystem kann das Zeitmanagement sowohl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Ihrer Führungskräfte unterstützen. So könnte zum Beispiel eine Annäherung an die vorgesehenen maximalen Anspar- oder Defizitgrenzen wie bei einer Ampel gelb angezeigt und zwischen Führungskraft und Beschäftigten eine entsprechende Regelung zum baldigen Ausgleich des Kontos getroffen werden. Eine Überschreitung der Grenzen könnte rot angezeigt werden und signalisieren, dass die Führungskraft das Zeitmanagement so lange selbst übernimmt, bis sich das Konto wieder im ausgeglichenen (grünen) Bereich bewegt. 	<input type="checkbox"/>

Um Ihre Planungssicherheit zu erhöhen, sollten Sie Ihre Jahrespläne, die den möglichen Arbeitsanfall beinhalten, regelmäßig etwa vier bis sechs Wochen im Voraus verfeinern, auch wenn es natürlich immer zu kurzfristigen Änderungen kommen kann.

Im Anschluss an die Festlegung dieser Eckdaten können Sie die jeweiligen Arbeitsverträge entsprechend anpassen. Die folgende Checkliste gibt Ihnen eine Orientierung, welche konkreten Regelungen in die Verträge aufzunehmen sind.

Checkliste: Arbeitsrechtliche Spezifika bei Jahresarbeitszeitkonten

Aspekte, die in einem Arbeitsvertrag, der flexible Arbeitszeiten in Form von Jahresarbeitszeitkonten vorsieht, geregelt sein sollten	✓
Ist die Arbeitszeitregelung in den Arbeitsvertrag aufgenommen?	<input type="checkbox"/>
Wie wird im Fall von Veränderungen (z. B. bei Kündigung oder längerer Krankheitsphase) mit angesparten Überstunden oder nicht verrichteten Arbeitsstunden umgegangen?	<input type="checkbox"/>
In welcher Form sollte der Arbeitszeitausgleich in Anspruch genommen werden können (z. B. mehrere Urlaubstage am Stück, einzelne Tage, stundenweiser Ausgleich)?	<input type="checkbox"/>
Können Fehlstunden statt durch Nacharbeit auch durch anteilige Verringerung des regulären Gehalts ersetzt werden?	<input type="checkbox"/>
Können Überstunden statt durch Freizeit auch monetär abgegolten werden?	<input type="checkbox"/>

5.4 Vertrauensarbeitszeit

Steckbrief 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 von vereinbarten Zielen. Der Ort der Arbeit kann dabei oft frei gewählt werden. Dennoch bleibt die (tarif-)vertraglich geregelte Arbeitszeit Grundlage der Entlohnung.

Chancen/Nutzen

- Eignung insbesondere für Tätigkeitsbereiche, an denen Projektarbeit dominiert
- Förderung unternehmerischen Denkens und Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins der Beschäftigten
- Reduzierung oder Vermeidung von Leerlaufzeiten, zugleich Auffangen von Arbeitsspitzen
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Vertrauensvotum mit positiven Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch attraktive Arbeitsbedingungen

Grenzen/Kosten

- Vertrauensarbeitszeit setzt im hohen Maße eine Betriebskultur des Vertrauens und der Kooperation, vergleichsweise homogene Teams und ein funktionierendes Selbstmanagement bei den Fachkräften voraus
- Gefahr der Ausnutzung der Zeitsouveränität
- Erhöhter Anspruch an die Führungsqualitäten Ihrer Führungskräfte
- Notwendigkeit zur einvernehmlichen Abstimmung von Zielvereinbarungen
- Der Kontakt innerhalb der Teams kann durch unterschiedliche Arbeitszeiten und Abwesenheiten erschwert sein
- Gefahr von Überlastung durch fehlende Abgrenzung von Freizeit und Beruf
- Erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand, wenn die einzelnen Beschäftigten nur unregelmäßig erreichbar sind

Checkliste: Vertrauensarbeitszeit – Vor der Einführung klären und festlegen		✓
Welche festen Anwesenheitszeiten sind nötig?		☐
<ul style="list-style-type: none"> ● Legen Sie fest, zu welchen Zeiten und für welche Aufgaben die Anwesenheit von welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort erforderlich ist. 		
Sind die Erwartungen im Unternehmen klar festgelegt und kommuniziert?		☐
<ul style="list-style-type: none"> ● Vereinbaren Sie mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern feste Ziele. Die Ziele sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden. Die KOFA-Handlungsempfehlung „Leistungsmanagement und Vergütung“ kann Ihnen dabei helfen. 		
Ist eine hinreichende Vertrauenskultur vorhanden?		☐
<ul style="list-style-type: none"> ● Vertrauensarbeitszeit ist nur dann erfolgreich, wenn Sie Ihren Führungskräften und diese wiederum ihren Fachkräften das nötige Vertrauen schenken, das wiederum durch angemessenes Verhalten gerechtfertigt wird. Bei Bedarf sollten Sie Ihren Führungskräften Weiterbildung anbieten. 		

Im Anschluss an die Festlegung der Eckdaten müssen die jeweiligen Arbeitsverträge entsprechend angepasst werden.

5.5 Jobsharing

Steckbrief Jobsharing	
<p>Jobsharing ist eine spezielle Form der Teilzeitarbeit, bei der sich mindestens zwei Beschäftigte eine Arbeitsstelle teilen. Innerhalb des gesetzlichen Rahmens können die betroffenen Beschäftigten die Arbeitsaufteilung und Anwesenheit individuell absprechen. Eine gute Selbstorganisation sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind dabei entscheidend. Jobsharing ermöglicht Teilzeitarbeitskräften, an großen Projekten mitzuarbeiten und diese sogar als Führungskraftenteam verantwortlich zu leiten. Dieses Modell eignet sich besonders gut, um verantwortungsvolle Aufgaben in Teilzeitlösungen zu übernehmen.</p>	
Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
<ul style="list-style-type: none"> ● Ermöglichen von verantwortungsvoller Tätigkeit für Führungskräfte mit Teilzeitwunsch ● Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch enge Zusammenarbeit im Team ● Erhöhte Flexibilität durch geteilte Verantwortung ● Erweiterung der Kompetenzen der teilnehmenden Personen 	<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, da sich die Kolleginnen und Kollegen gegenseitig bei Abwesenheit vertreten können ● Es muss ein Teil der Arbeitszeit für Absprachen und Übergaben reserviert werden

Checkliste: Jobsharing – Vor der Einführung klären und festlegen	✓
Welche Aufgabengebiete können beim Jobsharing bearbeitet werden? Welche Arbeitsplätze sind grundsätzlich teilbar? ● Vereinbaren Sie mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klare Zielvorgaben.	□
Wie soll das Jobsharing konkret ausgestaltet sein? ● Legen Sie Aufgabengebiete und Zuständigkeiten fest, in denen das Jobsharing stattfinden soll. Welche Tätigkeiten und Aufgaben sind konkret betroffen?	□
Müssen bestimmte Anwesenheitszeiten und Übergabezeiten zwischen den beiden „Arbeitsteilenden“ vereinbart werden? ● Legen Sie Übergabe- und Besprechungszeiten fest, in denen sich die betroffenen Mitarbeiter austauschen. Gibt es bestimmte Anwesenheitsverpflichtungen, wie etwa regelmäßige Besprechungen, die von beiden Mitarbeitern wahrgenommen werden müssen?	□
Welche Personen sind geeignet? ● Sollte beispielsweise eine Führungskraft in Teilzeit arbeiten wollen, auf die Sie nicht verzichten möchten, überlegen Sie, mit welcher Person diese ihre Arbeitsstelle teilen könnte.	□

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 müssen sich die Personen,

die sich einen Arbeitsplatz teilen, kontinuierlich abstimmen. Der Bedarf wird in der Regel höher sein, als wenn sich eine Person mit reduzierter Arbeitszeit nach neuem Aufgabenzuschnitt allein um den zugewiesenen Aufgabenbereich kümmert.

5.6 Telearbeit/Home-Office

Steckbrief Telearbeit/Home-Office

Bei der Telearbeit werden die anstehenden Aufgaben von einem Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens, meistens von einem Heimarbeitsplatz in der Privatwohnung aus, erledigt. In der Regel wird alternierende Telearbeit vereinbart, zum Beispiel 20 Prozent der Arbeitszeit. Nur in seltenen Fällen wird ausschließlich Telearbeit geleistet. Mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie ist die Verlagerung der Arbeit vom Standort des Unternehmens zur Privatwohnung in der Regel relativ problemlos möglich, wenn Aspekte der Sicherheit und des Datenschutzes beachtet werden. Die Zeiterfassung kann selbstständig durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter erfolgen und basiert somit auf einer Unternehmenskultur des Vertrauens.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
<ul style="list-style-type: none"> ● Höhere Produktivität durch weniger Arbeitsunterbrechungen und konzentrierteres Arbeiten zu Hause ● Motivationssteigerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Arbeitsortsouveränität ● Erhöhung der Kundenfreundlichkeit durch Abkoppelung der Arbeitszeit von Öffnungszeiten, wodurch Aufträge zeitnäher erledigt werden können ● Einsparung von Arbeitsraum am Unternehmensstandort und Möglichkeit der Expansion trotz räumlicher Einschränkungen ● Höhere Flexibilität bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung ● Reduzierung von Anfahrtszeit und -kosten und damit ökologische Vorteile ● Steigerung der Familienfreundlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ein Teil der Arbeit sollte arbeitsplatzunabhängig erledigt werden können. ● Koordinativer und organisatorischer Aufwand, besonders bei technischen Problemen ● Mehraufwand an Koordination, da sich die Kolleginnen und Kollegen gegenseitig bei Abwesenheit vertreten können ● Gefahr ineffektiven Arbeitens durch Ablenkungen am Arbeitsplatz in der Privatwohnung ● Erhöhte Anforderungen an die Führungsqualität Ihrer Führungskräfte ● Gefahr der Isolierung der Fachkraft ● Ggf. zusätzliche Kosten durch Einrichtung eines Telearbeitsplatzes

Checkliste: Telearbeit/Home-Office – Vor der Einführung klären und festlegen	✓
<p>Welche Aufgabengebiete können in Telearbeit bearbeitet werden? Welche Arbeitsplätze sind grundsätzlich telearbeitsfähig?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z. B. eignet sich ein Arbeitsplatz für Telearbeit umso eher, je weniger das jeweilige Aufgabenspektrum einen direkten kontinuierlichen visuellen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen, zu Maschinen oder Arbeitsmaterialien oder aber zu einem Kundenkreis notwendig macht. 	<input type="checkbox"/>
<p>Welche Form der Telearbeit kommt grundsätzlich infrage?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist alternierende Telearbeit mit regelmäßigen Anwesenheitszeiten sinnvoll, etwa zur Abdeckung von Servicezeiten im Unternehmen oder für fest terminierte Besprechungen, oder eignet sich ständige Telearbeit? • Falls sich eher ein alternierendes Telearbeitszeitmodell anbietet, muss festgelegt werden, welchen Umfang beziehungsweise welche zeitliche Lage die Anwesenheitszeiten haben sollten. 	<input type="checkbox"/>
<p>Wie soll die Telearbeit konkret ausgestaltet sein?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kann der bisherige Aufgabenzuschnitt der entsprechenden Stelle erhalten bleiben oder sind Aufgabenverschiebungen zwischen Arbeitsplätzen erforderlich? 	<input type="checkbox"/>
<p>Welche festen Anwesenheitszeiten sind nötig?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legen Sie fest, zu welchen Zeiten und für welche Aufgaben die Anwesenheit von welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort erforderlich ist. 	<input type="checkbox"/>
<p>Sind die technischen Voraussetzungen gegeben und der betroffene Arbeitsplatz mit der notwendigen Ausstattung versehen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Computer, Drucker, gegebenenfalls separate Telefon- und Internetanschlüsse vorhanden? Lassen sich eingehende Anrufe auf den Heimarbeitsplatz umleiten? Kann von extern auf das Arbeitsplatz-Intranet zugegriffen werden? Ist die Datensicherheit gewährleistet? Ist geklärt, wer die Kosten der Ausstattung und des Erhalts des Telearbeitsplatzes übernimmt? 	<input type="checkbox"/>

Klären Sie mit den Verantwortlichen möglichst aller betroffenen Arbeitsbereiche die Rahmenbedingungen der Telearbeit ab. Dabei kann Ihnen unsere Checkliste helfen.

Auch für den Heimarbeitsplatz gelten gesetzliche Regelungen und der Umfang der Heimarbeitszeit muss festgelegt werden. Zu diesem Zweck ist eine schriftliche Ergänzung des Arbeitsvertrags notwendig.

6 Rahmenbedingungen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Bei allen Varianten flexibler Arbeitszeiten sind bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Insbesondere folgende Regelungen sind in diesem Zusammenhang bedeutend:

⚠ Achtung: Gesetze ändern sich. An dieser Stelle sind die zum jetzigen Zeitpunkt (Stand: Juni 2015) gültigen Gesetzesgrundlagen genannt. Um sicherzugehen lesen Sie die Gesetzesgrundlagen in der aktuellsten Fassung nach oder informieren Sie sich bei einschlägigen Internetportalen. Alle Gesetzestexte in der jeweils aktuellen Fassung finden Sie z.B. unter dem kostenlosen Angebot der Bundesregierung: <http://www.gesetze-im-internet.de>

Rechtliche Regelungen im Zusammenhang mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit Allgemeine Vorschriften		
Rechtliche Grundlage	Inhalt	✓
§ 3 ArbZG (Arbeitszeitgesetz)	Grundsätzlich darf die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. In Ausnahmefällen ist es zulässig, die maximale Arbeitszeit auf zehn Stunden täglich auszudehnen, wenn innerhalb von sechs Monaten der Durchschnitt von acht Stunden werktäglich nicht überschritten wird.	<input type="checkbox"/>
§§ 4, 5 ArbZG	Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen ist die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten zu gewährleisten.	<input type="checkbox"/>
§ 16 Abs. 2 ArbZG	Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die über die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgeht, aufzuzeichnen, zum Beispiel durch elektronische Zeiterfassung oder Aufzeichnung durch die Beschäftigten selbst. Die Aufzeichnungen müssen zwei Jahre lang aufbewahrt werden.	<input type="checkbox"/>
§§ 80, 87 Abs. 1 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz)	Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeiten und Pausen	<input type="checkbox"/>

Zudem gibt es für einige Arten der Arbeitszeitflexibilisierung noch weitere zu berücksichtigende Regelungen:

Rechtliche Regelungen zur Teilzeitarbeit		
Rechtliche Grundlage	Inhalt	✓
§§ 4 Abs. 1, 5 TzBfG (Teilzeit- und Befristungsgesetz)	Die Diskriminierung und Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten gegenüber in Vollzeit tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist verboten.	<input type="checkbox"/>
§§ 6, 7 TzBfG	Teilzeitarbeit soll auch in leitenden Positionen ermöglicht werden, und jeder Arbeitsplatz ist auch zur Teilzeitarbeit auszuschreiben, wenn er sich dafür eignet.	<input type="checkbox"/>
§ 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.	<input type="checkbox"/>

Rechtliche Regelungen zum Jobsharing		
Rechtliche Grundlage	Inhalt	✓
§ 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.	<input type="checkbox"/>
§ 13 Abs. 2 TzBfG	Die Kündigung einer/eines Arbeitsplatzteilenden auf Grund der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses mit der/dem zweiten Arbeitsplatzteilenden ist verboten.	<input type="checkbox"/>

Rechtliche Regelungen zur Telearbeit		
Rechtliche Grundlage	Inhalt	
§§ 1-5 BildscharbV (Bildschirmarbeitsverordnung)	Die Anforderungen an die Gestaltung des Arbeitsplatzes gemäß der BildscharbV müssen auch bei der Einrichtung des Telearbeitsplatzes befolgt werden.	<input type="checkbox"/>
§§ 10, 11 HAG (Heimarbeitsgesetz)	Ebenso ist auch bei der Telearbeit auf die Einhaltung der Vorschriften zum Arbeitzeitschutz zu achten.	<input type="checkbox"/>

7 So messen Sie Ihren Erfolg

Anhand der folgenden Kriterien können Sie nach einem gewissen Zeitraum feststellen, ob es sich für Ihr Unternehmen anbietet, das gewählte Arbeitszeitmodell beizu-

halten, gegebenenfalls abzuändern oder aber wieder abzuschaffen.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Steigerung oder Erhalt des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs	<ul style="list-style-type: none"> ● Positive Entwicklung der Unternehmenskennzahlen
Verringerung der Überstundenzahl mit erhöhter Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> ● Reduzierung der Personalkosten ● Reduzierung der Anzahl der Überstunden
Senkung der Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> ● Reduzierung der Fluktuationsrate
Gewinnung neuer Fachkräfte	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestiegene Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen
Motivationssteigerung oder -erhalt	<ul style="list-style-type: none"> ● Positive Leistungsbeurteilung seitens der Vorgesetzten ● Positive Rückmeldung aus Mitarbeitergesprächen ● Messung mithilfe der Mitarbeiterbefragung
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ● Messung mithilfe der Mitarbeiterbefragung ● Positive Rückmeldung aus Mitarbeitergesprächen
Reduzierung der Fehlzeiten	<ul style="list-style-type: none"> ● Verringerung des Krankenstands
Verbesserung des Arbeitgeber-Images	<ul style="list-style-type: none"> ● Positive Resonanz bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ● Gestiegene Anzahl und Qualität eingehender Bewerbungen

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

Checkliste: Aspekte, die bei einer Evaluierung des angewandten Arbeitsmodells geprüft werden sollten	
Das gewählte Arbeitszeitmodell ist mit den Unternehmensbedarfen gut vereinbar	<input type="checkbox"/>
Es lässt sich eine positive Auswirkung der Arbeitszeitänderung auf das Unternehmensergebnis ausmachen	<input type="checkbox"/>
Die umgestiegenen Fach- und Führungskräfte sind mit dem aktuellen Arbeitszeitmodell zufrieden	<input type="checkbox"/>
Kann das vorhandene Arbeitszeitmodell noch weiter optimiert werden?	<input type="checkbox"/>

8 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

KOFA-Handlungsempfehlungen

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

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/mitarbeiterbefragung>

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

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/familie-und-beruf>

Personalführung: Bei Veränderungen der Arbeitsprozesse und betrieblichen Rahmenbedingungen entscheidet die Führung, ob und wie die Beschäftigten die Veränderungen annehmen. Hierzu liefert unsere Handlungsempfehlung „Personalführung“ hilfreiche praktische Tipps.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/personalfuehrung>

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

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/employer-branding>

Leistungsmanagement und Vergütung: Die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle erfordert die Anpassung und Überprüfung Ihrer Mitarbeiterziele. In unserer Handlungsempfehlung „Leistungsmanagement und Vergütung“ erfahren Sie, wie Sie diese Ziele formulieren und überprüfen können.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/leistungsmanagement-und-verguetung>

Ansprechpartner und Unterstützungsangebote

- **Regionale Arbeitgeberverbände:** Von den Juristinnen und Juristen der Arbeitgeberverbände können Sie sich zu den relevanten gesetzlichen und tariflichen Regelungen und zu deren Umsetzung in Ihrem Unternehmen beraten lassen. Auch über Änderungen der Gesetzesgrundlage können Sie sich dort informieren.
- **Kammern:** Bei den Kammern können Sie ebenfalls zu Rechtsfragen und der Umsetzung von Arbeitszeitregelungen beraten werden. Gegebenenfalls werden sogar Seminare zur Einführung von flexiblen Arbeitszeiten angeboten.
- **Unternehmensnetzwerke:** In Unternehmensnetzwerken können Sie sich mit anderen KMU austauschen und von deren Erfahrungen bei der Einführung eigener Arbeitszeitmodelle profitieren. Häufig bieten auch Arbeitgeber- und Branchenverbände hilfreiche Unterstützung bei der Netzwerkbildung an.
- **Private Arbeitszeitberatungen:** Auch manche Unternehmensberatungen haben sich explizit auf die Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungen zur Arbeitszeitflexibilisierung spezialisiert und können Sie bei der Einführung und Umsetzung unterstützen.

Links

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

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.

<http://www.arbeit.nrw.de>

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

www.bmas.de

Plattform des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit ausführlichen Informationen über verschiedene Aspekte zu unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen.

Literatur

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), 2009, Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Flexible Arbeitszeiten
www.arbeitsagentur.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2013, Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, 4. Auflage, Dortmund-Dorstfeld
www.baua.de

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2010, Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin, Bonn
www.bmfsfj.de

Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade (Hrsg.), 2010, Flexible Arbeitszeiten als Wettbewerbsfaktor, Stade
www.hwk-bls.de

iso – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.), 2011, Arbeitsgestaltung und -beratung in kleinen und mittleren Unternehmen
www.neue-arbeitszeit-praxis.de

Sebald, H., Enneking, A., Denison, K. & Richter, T., 2007, Towers Perrin Global Work-force Study 2007-2008
www.towerswatson.com

Zeitbüro NRW, 2008, Flexible Arbeitszeiten, 3. Auflage, Dortmund
<http://www.zeitbuero.fom.de/>

