

Übersicht Arbeitszeitmodelle

Im Folgenden werden überblicksartig alle Arbeitszeitmodelle vorgestellt. Vorangestellt sind die Modelle, die sich in der Praxis häufig wieder finden und durch die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreicht werden kann.

Im Besonderen sind sie als Unterstützungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Pflegeaufgaben anwendbar.

1. Jahresarbeitszeit
2. Gleitzeit
3. Modulare Arbeitszeit
4. Teilzeitarbeit
5. Job-Sharing
6. Zeitautonome Arbeitsgruppen
7. Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten
8. Vertrauensarbeitszeit
9. Halbtagesarbeit
10. Individuelle Arbeitszeit

1. Jahresarbeitszeit

Das Modell der Jahresarbeitszeit (auf Voll- oder Teilzeitbasis) zielt auf die Anpassung der Mitarbeiterkapazität an den Arbeitsanfall im Jahresverlauf. Planungsgrundlage sind betriebliche Analysen des Arbeitsanfalls. Ein Teil der Arbeitszeit wird durch den Arbeitsanfall vorgegeben. Spielraum besteht bei Tätigkeiten, die nicht unmittelbar erledigt werden müssen sowie aufgrund von Tauschmöglichkeiten untereinander

Jahresarbeitszeit kann als Rahmenmodell vereinbart und nach Bedarf in den Abteilungen ausgestaltet werden oder nur für einzelne Abteilungen mit schwankendem Arbeitsanfall bzw. projektbezogener Arbeit gelten.

Voraussetzungen:

- (Tarif-)recht lässt Jahresarbeitszeit zu

Chancen:

- Anpassung an Arbeitsspitzen und –täler
- Rückgang von Überstunden
- gleichmäßigere Auslastung der Mitarbeiter

Kritische Aspekte:

- Notwendigkeit der aktiven Planung und Steuerung, damit Planbarkeit für die Mitarbeiter gegeben ist und das Zeitbudget eingehalten werden kann

Work-Life-Balance Nutzen:

Selbstbestimmung über die Lage der Arbeitszeit bedeutet eine höhere Flexibilität und schließt die Möglichkeit ein, auf familiäre Verpflichtungen Rücksicht zu nehmen. So zum Beispiel ist es möglich in den Ferienzeiten mehr Freizeiten zu entnehmen, um in arbeitsintensiven Zeiten mehr zu arbeiten.

Rechtliche Grundlagen:

Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung

2. Gleitzeit

Bei der Gleitzeit bestimmen die Mitarbeiter/-innen ihre tägliche Arbeitszeit nach persönlichen Bedürfnissen und betrieblichen Belangen innerhalb von Gleitzeitspannen selbst. Eine Anwesenheitspflicht besteht nur während der Kernzeit, die in neueren Modellen (Gleitzeit II) ebenfalls entfallen kann. In Form einer variablen Arbeitszeit kann die Mitarbeiterdichte über unterschiedliche Kernzeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteuert werden

Gleitzeit II

Es wird keine Kernzeit festgelegt. Die Mitarbeiter/-innen sind jedoch verpflichtet, die Lage ihrer Arbeitszeit nach gegenseitiger Absprache mit Kollegen und Vorgesetzten so einzuteilen, dass betriebsseitige Vorgaben für die Erbringung bestimmter Leistungen oder die Einhaltung von Mindestbesetzungsstärken ("**Servicezeit**" bzw. "**Funktionszeit**") eingehalten werden.

Work-Life-Balance Nutzen:

Durch den flexiblen Arbeitsbeginn und das Arbeitsende kann z.B. Stress am Morgen, wenn Kinder noch in den Kindergarten gebracht werden, pflegebedürftige Personen versorgt werden müssen, abgebaut werden. Ebenso kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter seine Arbeitszeit besser an seine individuelle Leistungsfähigkeit anpassen (Morgenmenschen, Abendmenschen).

Rechtliche Grundlagen:

Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung

3. Modulare Arbeitszeit

Die Betriebszeit (Tag, Woche, Monat oder Jahr) wird in Zeitblöcke (Module) aufgeteilt. Die Beschäftigten teilen die Module unter Einhaltung der betrieblichen Besetzungsvorgaben beliebig untereinander auf. Die Modulare Arbeitszeit ist auf Vollzeit- wie auf Teilzeitbasis möglich. Neben der Betriebszeiterweiterung ist die Modulare Arbeitszeit besonders geeignet, die Besetzung bedarfsgerecht zu differenzieren, wenn ein Bereich nicht zu jeder Tages- und Wochenzeit gleichmäßig besetzt sein soll.

Voraussetzungen:

- Personaleinsatzplanung aufbauend auf Arbeitsanfallanalysen und Mindestbesetzungen

Chancen:

- Bedarfsgerechter Personaleinsatz und Wahlmöglichkeit für die Arbeitnehmer
- Ausgleich von Stoßzeiten
- erleichterte Einplanung von Teilzeitkräften

Kritische Aspekte:

- ggf. Regelung zu Mindestarbeitszeiten
- Besetzung unattraktiver Zeitmodule

Work-Life-Balance Nutzen:

Die Modulare Arbeitszeit bietet den Beschäftigten mit Betreuungspflichten für Kinder und pflegebedürftigen Angehörigen oder Weiterbildungswünschen eine Arbeitszeit an, die sie entsprechend ihren Verpflichtungen und den betrieblichen Vorgaben modular (stundenweise, tageweise oder einzelne Monate) einteilen können.

Rechtliche Grundlagen:

Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung

4. Teilzeitarbeit

Unter Teilzeitarbeit ist jedes Arbeitsverhältnis zu verstehen, dessen zeitlicher Umfang unterhalb der betrieblichen Regelarbeitszeit vereinbart wird. Sie ist eine individualvertragliche Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich. Je nach Wunsch des Beschäftigten und nach dem betrieblichen Bedarf können Lage und Verteilung der Arbeitszeit beliebig gestaltet werden.

Voraussetzungen:

- Arbeitsaufgabe lässt Teilzeit zu (zeitliche Entkoppelung oder Vertretung möglich)

Chancen:

- Erhöhung der Flexibilität für Betrieb und Beschäftigte, Steigerung von Motivation, Produktivität und Mitarbeiterleistung, bessere Vereinbarkeit von Work & Life, Beruf und Familie
- Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation,
- Bindung und Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern

Kritische Aspekte:

- Übergabe des Arbeitsplatzes
- erhöhte Informations- und Kommunikationsanforderungen
- Transparenz der Anwesenheitszeit nach innen (Mitarbeiter) und außen (Kunden Lieferanten etc.)
- steigende Fort- und Weiterbildungskosten
- leicht erhöhter Verwaltungsaufwand (Gehaltsabrechnungen, Beurteilungen etc.)

Work-Life-Balance Nutzen:

Die zeitlich begrenzte Übernahme einer Teilzeitstelle gibt den Beschäftigten die Chance, sich während besonders betreuungsintensiven Phasen auf Familienaufgaben zu konzentrieren. Die gewonnene (zeitliche) Flexibilität ermöglicht die Verbindung von Beruf und Privatleben - und den Familienpflichten kann in dem Rahmen vorübergehend Vorrang eingeräumt werden.

Rechtliche Grundlagen:

Zur Förderung von Teilzeitarbeit trat ab 01.01.2001 das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge in Kraft.

Zur Wahrnehmung von Pflegeaufgaben gelten das Pflegezeitgesetz von 2008 und das Familienpflegezeitgesetz von 2012.

5. Jobsharing

Job-Sharing ist Partner-Teilzeit. Charakteristisch für Job-Sharing ist, dass zwei oder mehrere Arbeitnehmer als Gemeinschaft einen oder mehrere Arbeitsplätze unter sich teilen. Die Partner können Dauer und Lage ihrer individuellen Arbeitszeiten selbst festlegen. Solange sie sich untereinander einigen, sind innerhalb des für Vollzeitbeschäftigte geltenden Arbeitszeitrahmens alle Möglichkeiten individueller Arbeitszeitverteilung gegeben.

Vorteil für die Mitarbeiter/-innen ist die Flexibilität hinsichtlich Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeiten. Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass die „Chemie“ zwischen den Job-Sharing-Partnern stimmt. Anfangs können zusätzliche Übergabezeiten anfallen, die sich durch eine gute Organisation reduzieren lassen. Stellvertreterregelungen können vertraglich vereinbart werden.

Voraussetzungen:

- Planungs- und Organisationsvermögen der Job-Sharing-Partner
- stimmige „Chemie“
- klare Absprachen bei geteilter Verantwortung (z. B. „Federführung“)

Chancen:

- Zusätzliches Know-how
- Synergie
- Ermöglichung flexibler Einzelabsprachen
- bei erhöhtem Arbeitsanfall Möglichkeit der „doppelten Kapazität“ – Flexibilität
- bessere Vertretungsmöglichkeiten im Urlaubs- und Krankheitsfall
- Fach- und Spezialwissen bleibt bei Ausscheiden einer Kraft erhalten

Kritische Aspekte:

- Erhöhte Informations- und Kommunikationsanforderungen
- Neubesetzung bei Kündigung eines Job-Sharing-Partners oft schwierig

Work-Life-Balance Nutzen:

Die Möglichkeit, Betriebszeiten und individuelle Arbeitszeiten zu entkoppeln, eröffnet den Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben (Kinder, zu pflegende Personen) größere Handlungsspielräume. Für die Betreuung und die Erfüllung familiärer Pflichten steht mehr Zeit zur Verfügung; die reduzierten Anwesenheitszeiten im Betrieb können zu konzentrierterem Arbeiten - frei vom Druck familiärer Pflichten - genutzt werden.

Rechtliche Grundlagen:

§ 13 TzBfG, Arbeitsvertrag

6. Zeitautonome Arbeitsgruppen

Das Modell der zeitautonomen Arbeitsgruppe ist gewissermaßen eine **Erweiterung des Job Sharing-Prinzips**. In der zeitautonomen Arbeitsgruppe regeln die Mitglieder der Arbeitsgruppe im Team Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit in eigener Kompetenz. Unter Berücksichtigung bestimmter betrieblicher Vorgaben (z. B. minimale Präsenz- oder Ansprechzeiten, Lieferfristen, Durchlaufzeiten etc.) organisieren die Beteiligten die Verteilung der Arbeit untereinander und den zeitlichen Ablauf der Tätigkeiten selbst. Der Kompetenzumfang kann dabei erheblich variieren. Das Spektrum reicht von der einfachen Regelung individueller Anwesenheiten (Gruppenabsprache zur Erfüllung vorgegebener Präsenzansforderungen) bis hin zur Bestimmung der täglichen Arbeitszeiten, der wöchentlichen Einsatzplanung, der Urlaubsregelung und der Arbeitszeitverteilung im Jahresverlauf.

Voraussetzungen:

- Hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- funktionierende Teams

Chancen:

- Partnerschaftliche Vertrauensorganisation
- erhöhte Gestaltungschancen

Kritische Aspekte:

- Anfangs erhöhte Koordination für den Vorgesetzten, nach und nach Delegation, ggf. sozialer Druck

Work-Life-Balance Nutzen:

Dieses Arbeitszeitmodell bietet den Mitarbeiter/innen eine bessere Abstimmung mit der außerberuflichen Sphäre. Sie erlangen eine höhere Zeitsouveränität, haben im Team einen maximalen Entscheidungsspielraum und können über ihre Arbeitszeit mitbestimmen. Dies ermöglicht eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weiterhin ist es eine gute Möglichkeit für den gelingenden Wiedereinstieg in das Berufsleben.

Rechtliche Grundlagen:

§ 13 TzBfG, Arbeitsvertrag

7. Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten

Das Langzeitkonto dient der Anpassung der Arbeitszeit an Schwankungen im Arbeitsanfall, die über die Jahresarbeitszeit hinausgehen, und der Erhöhung der Flexibilität über das gesamte Arbeitsleben. Es werden Plusstunden angespart, damit in Lebensphasen, in denen z.B. mehr Zeit für die Familie, Pflege für ältere Angehörige oder für Weiterbildung gewünscht wird, die Arbeitszeit unter Beibehaltung eines gleichmäßigen Gehalts reduziert werden kann. Langzeitkonten ermöglichen auch einen früheren gleitenden Übergang in die Rente.

Voraussetzungen:

- Tarifvertrag muss Langzeitkonten zulassen
- Vereinbarung von Ankündigungsfristen für Entnahmen

Chancen:

- Erhöhung der Flexibilität für Betrieb und Beschäftigte
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen

Kritische Aspekte:

- Versuchung zum „Stunden-Hamstern“, daher Steuerung der Arbeitszeit erforderlich
- Regelungsbedarf hinsichtlich Zugriffsmöglichkeiten, etwaiger Verzinsung, Insolvenzsicherung („Flexi-Gesetz“)

Work-Life-Balance Nutzen:

Mit dem Zeitkonto können die Beschäftigten sich besser an die verschiedenen Lebensphasen anpassen ohne für längere Auszeiten kündigen zu müssen

Rechtliche Grundlagen:

Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, §§ 7ff. SGB IV

8. Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit beinhaltet zunächst den Wegfall der (elektronischen) Zeiterfassung mit dem Ziel, eine Vertrauenskultur mit „unternehmerisch denkenden Mitarbeiter/innen“ zu entwickeln. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass der (die) Mitarbeiter/-in seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit selbst managt. Abweichungen in einem gewissen Rahmen gleicht er in Absprache mit dem Team eigenständig aus. Die Vertrauensarbeitszeit soll dem „Hamstern“ von Plusstunden und dem „Minuten-Denken“ der Mitarbeiter/-innen entgegenwirken und Kosten für die Zeiterfassung sparen. Bei der Vereinbarung einer Vertrauensarbeitszeit ist die Aufzeichnungspflicht nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes zu berücksichtigen.

Voraussetzungen:

- Vertrauenskultur

Chancen:

- Förderung der Ergebnisorientierung und der Eigenverantwortung

Kritische Aspekte:

- Ausreichende Personalkapazitäten, damit Vertrauensarbeitszeit nicht zulasten der Mitarbeiter geht
- wenig geeignet bei lang dauernden Arbeitsspitzen und -tälern, bei denen ein kurzfristiger Ausgleich nicht möglich ist
- oft erfolgt weiterhin manuelle Zeiterfassung durch Mitarbeiter, Vertrauensarbeitszeit ersetzt nicht die Planung und Steuerung der Arbeitszeit

Work-Life-Balance Nutzen:

Wenn in der Unternehmenskultur eine Vertrauenskultur verankert ist, besteht eine gute Grundlage für eine selbst abgestimmte Arbeitszeitorganisation, die eine hohe Flexibilität in familiärer Hinsicht ermöglicht.

Rechtliche Grundlagen:

Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung

9. Halbtagesarbeit

Bei der Halbtagesarbeit handelt es sich wohl um das bekannteste Teilzeitmodell. Die individuelle Arbeitszeit wird auf die Hälfte reduziert. Die Lage der Arbeitszeit ist i.d.R. vormittags oder nachmittags an fünf Tagen in der Woche. Halbtagsarbeit ist damit eine recht starre Form der Arbeitszeitflexibilisierung.

Voraussetzungen:

- Stellenzuschnitt mit etwa hälftigem Arbeitsaufkommen bzw. Stellenbesetzung mit zwei Halbtagskräften
- funktionierende Kommunikation und Übergaben

Chancen:

- Höheres Konzentrationsvermögen aufgrund der kürzeren Tagesarbeitszeit

Kritische Aspekte:

- Starres Modell, das bedarfsgerechte Einsatzplanung erschwert
- Besetzung des Arbeitsplatzes am Nachmittag oft kritisch (s. auch Darstellung zu „Teilzeitarbeit“ generell)

Work-Life-Balance Nutzen:

Geeignete Form, um Betreuungsarbeit (Kinder oder Pflegepersonen) und Familie vereinbar zu gestalten und dennoch am Arbeitsleben teilzuhaben.

Rechtliche Grundlagen:

Familienpflegezeitgesetz von 2012

Zur Förderung von Teilzeitarbeit trat ab 01.01.2001 das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge in Kraft.

10. Individuelle Arbeitszeit

Die vertragliche Arbeitszeit wird reduziert, während weiterhin Vollzeit gearbeitet wird. Die „überschüssigen“ Stunden werden als zusätzliche freie Zeiten auf einem Arbeitszeitkonto angespart, um z.B. tageweise oder wochenweise als Freizeit ausgeglichen zu werden.

Voraussetzungen:

- Rechtzeitige und transparente Personaleinsatzplanung
- funktionierende Teamabsprachen

Chancen:

- Bessere Vereinbarkeit von work & life (z.B. Überbrückung der Schulferien oder Wahrnehmung von Weiterbildungen)

Kritische Aspekte:

- Organisation / Einplanung einer Vertretung zusätzlich zu Urlaubsansprüchen

Work-Life-Balance Nutzen:

Mit den auf dem Zeitkonto angesparten Stunden können die Beschäftigten sich besser an die verschiedenen Lebensphasen anpassen ohne für längere Auszeiten kündigen zu müssen.

Rechtliche Grundlagen:

Arbeitsvertrag