

### 3.3 Variantenvielfalt bei der Arbeitszeitgestaltung

Aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen, Produktionsabläufe, Mitarbeiterinteressen und Erfolgsfaktoren in Unternehmen ergeben sich ganz unterschiedliche spezifische Möglichkeiten für eine zeitgemäße Arbeitszeitgestaltung. Eine optimale Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten hat das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Wünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen.

#### Elemente der Arbeitszeitgestaltung<sup>69</sup>

Die einzelnen Varianten der Arbeitszeitmodelle ergeben sich dabei aus unterschiedlich zusammengesetzten Elementen:

- **Dauer der Arbeitszeit,**
- **Lage und Verteilung der Arbeitszeit,**
- **Arbeitsort,**
- **Verwaltung der Arbeitszeit.**

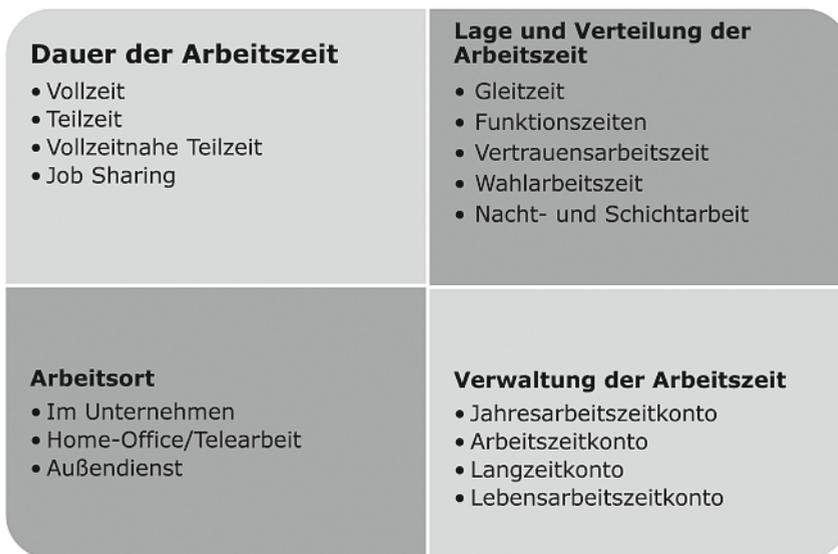


Abb. 9: Elemente der Arbeitszeitgestaltung

<sup>69</sup> Hellert et al. 2013

Die **Dauer der Arbeitszeit** ist im Arbeitsvertrag vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen festgelegt bzw. geändert werden. Die Dauer der Arbeitszeit kann für Beschäftigte gleich groß oder unterschiedlich definiert sein. Klassische Varianten sind z. B. Vollzeit, 75 % Teilzeitstelle, Jobsharing.

Die **Lage der Arbeitszeit** betrifft den jeweiligen Beginn und das Ende der zu leistenden Arbeitszeit. Die Lage kann flexibel auf Tage, Wochen, Monate oder auch Jahre verteilt werden. Aus den beiden Elementen Lage und Dauer der Arbeitszeit ergeben sich wiederum mögliche Arbeitszeitmodelle. Die jeweiligen betrieblichen Belange und Erfordernisse geben hier den Spielraum für die flexible Lage und Verteilung der Arbeitszeiten vor und können in diesem Rahmen von den Beschäftigten, teils in Absprache mit dem Team, eigenverantwortlich verteilt werden.

Damit wird aber auch klar, dass die individuelle Flexibilität stets durch die betrieblichen Vorgaben eingegrenzt ist. Dies kann die Besetzung der Service-Hotline, die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements oder der erforderliche Personaleinsatz in der Produktion sein.

Seit einigen Jahren nimmt das dritte Element an Bedeutung zu, der mobile **Arbeitsort**. Hierfür stehen vor allem die beiden Varianten Homeoffice oder Telearbeitsplatz. Homeoffice-Arbeitsplätze sind dadurch gekennzeichnet, dass Beschäftigte nicht ausschließlich am eingerichteten Arbeitsplatz im Unternehmen, sondern auch an einem frei wählbaren Arbeitsplatz tätig sein können. Sie arbeiten dann entsprechend entkoppelt vom eigenen Unternehmen im Homeoffice oder an einem Telearbeitsplatz.

Der Arbeitsort ist nicht mehr an das Unternehmen gebunden. So kann der mobile Arbeitsort innerhalb des Unternehmens (Desksharing), im privaten Wohnbereich (Homeoffice) oder in einem externen Bürogebäude mit flexibel zeitlich begrenzt zu mietenden Büroarbeitsplätzen sein (Officesharing). In allen Fällen erfordert ein produktives Arbeiten mit mobilen Arbeitsplatzvarianten eine sehr gute betriebliche und persönliche Organisation und Zeitkompetenz (vgl. Kap. 3.5).

Die **Verwaltung** der geleisteten Arbeitszeiten, die nach dem Arbeitszeitgesetz aufzeichnungspflichtig sind, werden über Arbeitszeitkonten erfasst und dokumentiert. Das **Arbeitszeitkonto** stellt die Differenz zwischen Soll- und Ist-Arbeitszeit dar und gibt einen Überblick der insgesamt erbrachten Arbeitszeitstunden. Im Rahmen der vereinbarten Ausgleichszeiträume sind die entsprechenden Plus- oder Minusstunden auszugleichen. Das Arbeitszeitkonto kann in dieser Form ein zentrales Steuerungsinstrument zum Ausgleich von Auftragsschwankungen werden und die Feinabstimmung von Arbeitsanfall und Personaleinsatz ermöglichen.

## Arbeitszeitgestaltung – welche Arbeitszeitmodelle passen für wen?

Es werden verschiedene Formen von Arbeitszeitkonten unterschieden. **Kurzfristig** und **mittelfristig** ausgleichende Arbeitszeitkonten dienen vor allem der schnellen Reaktionszeit, um sowohl hoch flexibel auf betriebliche Anforderungen als auch auf private, kurzfristige Belange reagieren zu können. Länger angelegte Arbeitszeitkonten, sog. **Langzeitkonten**, dienen perspektivisch gesehen eher einem zeitlich begrenzten Ausstieg aus dem Berufsleben oder als Vorruhestandskonto der Reduzierung des Renteneinstiegsalters. Insbesondere bei Langzeitkonten sind gesetzliche Regelungen in Verbindung mit einer Insolvenzsicherung (Flex-II-Gesetz, SGB IV) zu beachten.

---

### 3.3.1 Teilzeit

Die Dauer der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit ist ein wichtiger Hebel für individuelle und unternehmensspezifische Flexibilität. Teilzeitmodelle sind daher ein bedeutendes Element für Beschäftigte und Betriebe.

#### **Definition: Teilzeitarbeit**

**Teilzeitarbeit** ist jede vertragliche Arbeitszeit, die geringer ist als die betriebliche Regelarbeitszeit für vergleichbare Vollzeitkräfte. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei Teilzeit nicht nur um eine sogenannte Halbtagsstelle handeln muss. Auch Vollzeitstellen, die um 10 % oder 25 % reduziert sind, spiegeln das Spektrum von Teilzeitarbeit wider.

Teilzeitarbeit wird ferner grundsätzlich nach der Sozialversicherungspflicht unterschieden. Zu den **regulären** Teilzeitbeschäftigten zählen jene, die auch sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind und nicht geringfügig in Minijobs tätig sind.

Weitere Informationen zur Teilzeitarbeit finden Sie unter folgendem Link auf den Seiten des BMAS: <http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.html>

Im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) sind die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Teilzeit festgelegt. Damit soll die Teilzeitarbeit gefördert und die Benachteiligung von teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmern verhindert werden.<sup>70</sup> Ein Arbeitnehmer kann beispielsweise von seinem Arbeitgeber eine Reduzierung seiner Arbeitszeit verlangen, wenn sein Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate besteht.

<sup>70</sup> Teilzeit 2013

Der Beschäftigte soll die gewünschte Verteilung der Teilzeit angeben, also selbst vorschlagen, wie sich die vereinbarte Arbeitszeit verteilen lässt. Falls nicht betriebliche Gründe dagegen sprechen, hat der Arbeitgeber dem Wunsch auf Teilzeit zu entsprechen. Dies eröffnet natürlich viel „Verhandlungsspielraum“ und endet nicht selten vor Gericht. Da die Möglichkeiten einer einvernehmlichen Teilzeitarbeit jedoch sehr vielfältig sind, sollten sich konstruktive Lösungen finden lassen. Trotz aller kontroversen Diskussion um das Thema Teilzeit sind einige Vorteile inzwischen unbestritten.

---

### 3.3.1.1 Potenziale und Chancen der Teilzeit

Teilzeitmodelle werden von den Unternehmen überwiegend positiv beurteilt, schließlich unterstützt eine maßgeschneiderte Teilzeitarbeit nicht nur Mitarbeiterinteressen, sondern fördert Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Insbesondere sind es folgende **Potenziale**, die für die Teilzeit sprechen:

- schwankenden Arbeitsanfall kompensieren,
- Servicezeiten verlängern,
- Maschinenlaufzeiten optimieren,
- Lagerhaltung reduzieren,
- Beschäftigung sichern,
- qualifiziertes Personal binden und gewinnen,
- Mitarbeitermotivation fördern,
- Arbeitszufriedenheit erhöhen,
- Fehlzeiten reduzieren,
- Überstunden abbauen.

Unternehmen mit starken **saisonalen Schwankungen** können Auftragsspitzen durch zusätzliches Personal flexibel abfangen, wenn diese zu den auftragsstarken Zeiten 100 % Arbeitszeit erbringen und entsprechend während geringerer Auslastung ausgleichen. Im Durchschnitt wird die vertragliche Arbeitszeit erreicht, die sich z. B. vollzeitnah auch bei 80 % bewegen kann.

Vor allem im Dienstleistungssektor spielt die Kundenorientierung und somit die Ansprechbarkeit eine zunehmende Bedeutung. Eine Entkopplung der Arbeitszeit von der **Servicezeit** kann durch zusätzliche Teilzeitkräfte für bestimmte Zeiträume ideal erzielt werden.

## Arbeitszeitgestaltung – welche Arbeitszeitmodelle passen für wen?

Kostenintensive Produktionsmaschinen lassen sich optimal einsetzen, wenn die **Maschinenlaufzeit** bedarfsgerecht geplant werden kann. Falls der Bedarf keine weitere volle Schicht erfordert, kann eine Verlängerung durch Teilzeitarbeit effizient sein.

Aus Kostengründen wird die **Lagerhaltung** von Material termingerecht an die Auftragsituation angepasst. Hieraus ergibt sich ein Flexibilisierungsbedarf bei der Personaleinsatzplanung, der durch Teilzeit kompensiert werden kann.

Bei konjunkturellen Auftragsschwankungen oder nachfragebedingten Auftragslärern kann Teilzeit zur **Beschäftigungssicherung** beitragen und betriebliche Kündigungen vermeiden. Gut eingearbeitete Fachkräfte können so an das Unternehmen gebunden werden und bei erneutem Auftragsanstieg wieder Vollzeit tätig sein. Auch individuelle Gründe können für einen befristeten Wechsel auf eine Teilzeitstelle ausschlaggebend sein und in einer besonders anstrengenden Lebensphase eine wichtige Entlastung bieten. Durch die Teilzeitstelle bleibt die Beschäftigung gesichert und die Arbeitskraft steht dem Unternehmen weiterhin zur Verfügung.

**Personalbindung und -sicherung** sind im Kontext des demografischen Wandels besonders wichtig. Unternehmen verschaffen sich Vorteile, wenn sie dem Wunsch ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Teilzeit entsprechen. Sie punkten ferner auf dem umkämpften Arbeitsmarkt bei Bewerberinnen und Bewerbern durch höhere Attraktivität und stärken ihre Unternehmensmarke.

Die selbstbestimmte Teilzeitarbeit fördert nicht nur die **Arbeitszufriedenheit**, sondern auch die **Arbeitsmotivation**, denn die Beschäftigten werden durch ihre Arbeitsleistung überzeugen und die effektive Teilzeit auch im eigenen Interesse bestätigen.

Die **Produktivität** der Mitarbeiter/innen wird bei regulärer Teilzeit höher beurteilt als bei Vollzeit. Niedrigere **Fehlzeiten**, Abbau von Überstunden sowie die höhere Arbeitsmotivation sind hierfür die entscheidenden Parameter.

Teilzeitarbeit bietet viele Vorteile, jedoch auch einige Nachteile. Durch die Absprachen ist ein erhöhter Kommunikations- und Koordinationsaufwand erforderlich, damit die betrieblichen Aufgaben erfolgreich erledigt werden können. Auch die Arbeitsplatzausstattung und die zusätzlichen Kosten für die Personalbeschaffung lassen sich anführen. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen überwiegen jedoch die Vorteile gegenüber den Nachteilen.

In erster Linie dient die Teilzeitarbeit der besseren **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** und ist daher eine Schlüsselressource für familienbewusste Arbeitszeitgestaltung.

Insgesamt ist die Teilzeitquote in Deutschland kontinuierlich in den letzten Jahren gestiegen. Teilzeit ist allerdings in Deutschland eine überwiegend weibliche Beschäftigungsform. Der Anteil der Frauen an allen Teilzeitbeschäftigten lag 2010 bei 75 %.<sup>71</sup> Im Jahr 2011 arbeitete fast die Hälfte der erwerbstätigen Frauen (46 %) weniger als 32 Wochenstunden. Männer arbeiteten, wenn auch mit steigender Tendenz, nur zu 10 % in Teilzeit.<sup>72</sup> Dies macht deutlich, dass es vor allem die Frauen sind, die wegen der Betreuung von Kindern oder der Pflege von Angehörigen ihre wöchentliche Arbeitszeit reduzieren. Frauen kehren zwar nach der Geburt eines Kindes häufiger als noch ihre Elterngeneration wieder in den Beruf zurück, jedoch mit reduzierter Arbeitszeit und sie bleiben über Jahre – wenn nicht für das gesamte Berufsleben – in Teilzeit beschäftigt.

Männer dagegen arbeiten vorwiegend aus anderen Gründen als Frauen in Teilzeit: Sie absolvieren nebenher eine Weiterbildung oder bekommen zum Berufseinstieg keine Vollzeitstelle angeboten oder ziehen zum Ende des Erwerbslebens als Ausstieg die Altersteilzeit vor.

Dabei entspricht die Teilzeit nicht unbedingt immer den Wünschen der Beschäftigten. Viele Frauen würden gerne ihre wöchentliche Arbeitszeit erhöhen und Männer würden sie gerne reduzieren. Hier fehlt es offensichtlich an überzeugenden flexiblen Teilzeitmodellen, die eine optimale Lösung für alle Beteiligten ermöglichen und dabei planbar, verlässlich und variabel sind. Und es fehlt an guter Kommunikation in den Unternehmen zu den verschiedenen Teilzeitvarianten. Nicht selten driften Wunsch und Wirklichkeit auseinander. Führungskräfte erklären, dass bei ihnen jede Art von Teilzeit möglich sei, die Beschäftigten aber nicht danach fragen würden. Die Beschäftigten wiederum sprechen davon, dass eine Teilzeit nicht akzeptiert werden würde oder nur mit dem Karriereaus zu bekommen sei.

<sup>71</sup> Wagner 2011

<sup>72</sup> Mischke, Wingerter 2012

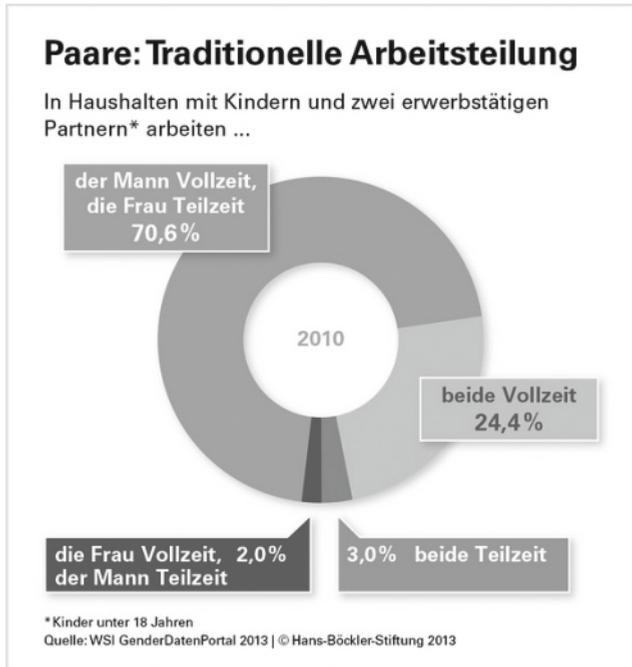


Abb. 10: Traditionelle Arbeitsteilung<sup>73</sup>

Variable und flexible Teilzeitarbeit könnten einen Ausweg aus dem traditionellen Arbeitszeitmuster darstellen. Derzeit arbeiten in den Familien immer noch mehrheitlich die Frauen in Teilzeit, während die Väter Vollzeit arbeiten (70,6 %). Die gegenteilige Variante (Frau in Vollzeit und Mann in Teilzeit) findet nur in 2 % der Fälle statt. Das Modell, dass beide in einer vollzeitnahen Teilzeit arbeiten, beispielsweise mit je 30 Stunden pro Woche, würde in einigen Lebensphasen für Entspannung sorgen und eine gleichberechtigte Teilhabe sowohl an der Erwerbstätigkeit als auch an der Familienarbeit fördern.

Mehr Informationen finden Sie auf den Seiten der Hans-Böckler-Stiftung unter folgendem Link: [http://www.boeckler.de/impuls\\_2013\\_14\\_6.pdf](http://www.boeckler.de/impuls_2013_14_6.pdf)

Vermutlich liegt die Lösung irgendwo dazwischen und Führungskräfte sollten die tatsächlichen Möglichkeiten der Teilzeit gut überdenken. Beispielsweise könnte der Vorgesetzte den Mitarbeiter, der Vater wird, auf Teilzeitvarianten hinweisen und nicht nur die Mitarbeiterin, die Mutter wird!

<sup>73</sup> Böcklerimpulse 2013

### 3.3.1.2 Teilzeitmodelle

Die Teilzeitmodelle sind sehr vielfältig und unterscheiden sich vor allem durch die Art, wie die vereinbarte durchschnittliche Wochenarbeitszeit auf Tage, Wochen und Monate verteilt wird. Die vereinbarte Teilzeitdauer liegt dabei meist zwischen 30 und 90 % der üblichen Vollzeitarbeitszeit.

#### Teilzeit classic

Die tägliche Arbeitszeit wird stundenweise reduziert. Bei einer Fünftagewoche könnte die tägliche Arbeitszeit beispielsweise bei sechs Stunden liegen, womit sich eine Wochenarbeitszeit von 30 Stunden ergibt.

#### Teilzeit classic vario

Die Wochenarbeitszeit verteilt sich variabel auf zwei bis fünf Werktage. Dabei kann auch die tägliche und/oder wöchentliche Arbeitszeit variieren. Bei einer 15-Stundenwoche kann z. B. einmal sechs Stunden, an einem anderen Tag fünf Stunden und an einem dritten Tag vier Stunden gearbeitet werden. Dies wiederum kann sich von Woche zu Woche ändern.

#### Teilzeit Jobsharing

Zwei oder mehrere Mitarbeiter/innen teilen sich eine oder zwei Stellen. Die Arbeitsaufgaben werden eigenverantwortlich aufgeteilt, z. B. könnten sich drei Mitarbeiter/innen zwei Stellen teilen, indem das Arbeitszeitvolumen von 80 Stunden pro Woche auf zweimal 30 Stunden und einmal 20 Stunden verteilt wird. Interne Absprachen sichern die Erfüllung der Aufgaben.



#### BEISPIEL: Teilzeit Jobsharing

Ein Zahntechniker (A) und eine Zahntechnikerin (B) teilen sich eine Stelle. Jede/r arbeitet wöchentlich an drei Tagen insgesamt 24 Stunden pro Woche. Am Mittwoch wird für gemeinsame Absprachen eine flexible Überlappungszeit eingerichtet.

Lage	Mo	Di	Mi	Do	Fr
vormittags	A 8 Stunden	A 8 Stunden	A 6 Stunden	frei	
nachmittags	frei		Überlappungs- zeit	B 8 Stunden	B 8 Stunden
vormittags	frei				
nachmittags	frei		B 6 Stunden		

Abb. 11: Jobsharing

### Teilzeit invest

Gearbeitet wird in Vollzeit (100 %), die Entlohnung erfolgt für einen festgelegten Zeitraum in Teilzeit (z. B. 75 %). Die Zeitdifferenz wird angespart und für unterschiedliche Anlässe genutzt. Eine „Auszeit“ in Form eines Sabbaticals kann beispielsweise für eine längere Auslandsreise, für eine Berufsqualifikation oder für Kinderbetreuung genutzt werden.

#### Definition: Sabbatical

Ein **Sabbatical** ist eine geplante Freistellung, die arbeitsvertraglich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart wird. Arbeitszeit wird basierend auf einer Teilzeitbezahlung angespart. Somit kann eine längere bezahlte Freistellung erfolgen, die als Langzeiturlaub, für Bildungsmaßnahmen oder während einer Familienphase genutzt werden kann.

### Teilzeit saison

Bei saisonalen Auftragsschwankungen werden die Beschäftigten während der hohen Auftragslast in Vollzeit beschäftigt und bauen diese Plusstunden während der niedrigen Auftragsauslastung wieder ab. Die Beschäftigten erhalten ganzjährig das auf Teilzeit basierende Gehalt und sind durchgehend sozialversichert.



#### BEISPIEL: Fachhandel

Ein Unternehmen, das viele Baumärkte beliefert, reagiert auf die saisonale Nachfrageschwäche in den Wintermonaten mit Teilzeitarbeit. Die Betriebszeitbedarfe wurden zunächst nach den monatlichen Umsatzzahlen analysiert.

Hiernach konnte die erforderliche Jahresarbeitszeit abgeleitet und in die Personaleinsatzplanung integriert werden. Im Ergebnis wurde das Modell „Teilzeit saison“ entwickelt und gemeinsam mit den Beschäftigten umgesetzt.

---

### Teilzeit home

Die Teilzeitbeschäftigten arbeiten an einem Arbeitsplatz in der eigenen Wohnung bzw. im eigenen Haus, also im Homeoffice (vgl. Kap. 3.3.6). Termine im Unternehmen finden für Absprachen oder Meetings ebenfalls statt. Durch einzelne Arbeitstage im Unternehmen wird die Kommunikation und Bindung gestärkt.

---

#### 3.3.1.3 Führung in Teilzeit

Ist Führung in Teilzeit überhaupt möglich? Benötigt ein Manager nicht den ständigen Kontakt zum Team? Die Arbeit eines Managers ist in der vorgesehenen Zeit doch eh nicht zu schaffen?

Viele Studien haben inzwischen deutlich gezeigt, dass Führung in den allermeisten Fällen teilbar ist, jedoch mangelt es nach wie vor an notwendigen erfolgreichen Vorbildern und der erforderlichen Akzeptanz. In Deutschland arbeiten derzeit gerade mal 5 % der Managerinnen und Manager in Teilzeit.<sup>74</sup>

Vielleicht ändert sich dies in naher Zukunft, wenn das Projekt „MORE“ (Mindset Organisation Executives) der Firma Bosch weiterhin so erfolgreich verläuft. Die Robert Bosch GmbH bietet weltweit einer begrenzten Anzahl von Führungskräften an, flexibel zu arbeiten und dabei auch von zu Hause oder in Teilzeit tätig zu sein.

Führungskräfte sollen zu Vorbildern werden und positive Beispiele sollen dazu beitragen, Vorbehalte gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen abzubauen. Aufgrund der hohen Nachfrage wurde das Projekt im Jahr 2012 sogar um einzelne Teilnehmer/innen erweitert. Das Unternehmen Bosch fördert durch sein Projekt die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Kreativität und Motivation sowie die Lebensqualität der Manager und Managerinnen. Ferner tragen die flexiblen Teilzeitmodelle dazu bei, den unterschiedlichen Anforderungen in den jeweiligen Lebensphasen gerecht zu werden und sie sind zentraler Baustein in der Diversitätsstrategie des Unternehmens.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Hipp, Stuth 2013

<sup>75</sup> Bosch 2013