



Flexible Arbeitszeiten: Informationsbroschüre für Unternehmen in NRW

Einleitung	1
Zehn Gründe für flexible Arbeitszeiten	2
Rechtliche Aspekte der Arbeitszeitgestaltung	4
Arbeitszeitmodelle	5
Erfolgreiche Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells	11
Förderinstrument „Arbeitszeitberatung“ im Rahmen der arbeitsorientierten Modernisierung	13
Zeitbüro NRW	14
Adressen, Links und Literatur	15
Impressum	

Einleitung



Flexible Arbeitszeiten sind ein wichtiger Faktor zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Sicherung der Beschäftigung in den Unternehmen. Mit flexibler Arbeitszeitgestaltung lassen sich saisonale und konjunkturelle Schwankungen besser ausgleichen und personelle Ressourcen im Unternehmen sichern. Zudem tragen flexible Arbeitszeiten zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei.

Mit dieser Informationsbroschüre möchten wir vor allem Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern sowie Personalverantwortlichen in Unternehmen in NRW einen übersichtlichen Einstieg in das Thema flexible Arbeitszeiten geben. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich für die Umsetzung von modernen Arbeitszeiten, da diese viele Vorteile für die Betriebe mit sich bringen. Wir möchten Ihnen den Zugang zu den notwendigen Informationen, die Sie für die Umsetzung von flexiblen Arbeitszeiten in Ihrem Unternehmen benötigen, erleichtern und haben daher die wichtigsten Fakten für eine optimale Arbeitszeitgestaltung zusammengefasst.

Die Broschüre beschreibt den rechtlichen Rahmen für die Gestaltung von Arbeitszeit, stellt die wichtigsten Arbeitszeitformen kurz vor und erörtert eine erfolgreiche Vorgehensweise für die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells. Wir informieren Sie über Fördermöglichkeiten, die die Landesregierung NRW mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds kleinen und mittleren Unternehmen in NRW bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeiten anbietet, und stellen Ihnen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vor, an die Sie sich mit Ihren Fragen wenden können.

Wir würden uns freuen, wenn die Informationsbroschüre Ihr Interesse findet und zu einer mitarbeiter- und wettbewerbsorientierten Arbeitszeitgestaltung auch in Ihrem Unternehmen beitragen kann.

Ihr Zeitbüro NRW



„Die Menschen verlieren die meiste Zeit damit, dass sie Zeit gewinnen wollen.“

(John Steinbeck)

In Zusammenhang mit Arbeitszeitflexibilisierung werden einige Argumente von Unternehmen immer wieder genannt. Die zehn häufigsten Gründe für flexible Arbeitszeiten haben wir hier als Übersicht zusammengestellt.

I. Wettbewerbsfähigkeit verbessern

Flexible Arbeits- und Betriebszeitgestaltung unterstützt betriebliche Erfolgsfaktoren, orientiert sich an den Interessen der Beschäftigten und kann hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen verbessern. Beispielsweise kann der Kundenservice durch flexible Arbeitszeiten verbessert, die Anpassung an Auftragschwankungen optimiert und die Arbeitsmotivation erhöht werden.

II. Sicherung von Arbeitsplätzen

Wie verschiedene Projekte zeigen, sichern innovative Arbeitszeitmodelle Arbeitsplätze oder ermöglichen unter bestimmten Voraussetzungen sogar die Schaffung neuer Stellen.

III. Arbeitsmotivation erhöhen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenverantwortlich die Verteilung ihrer Arbeitszeit mitbestimmen können, arbeiten motivierter. Sie haben größere Zeitspielräume und können den Ablauf ihrer Tätigkeit mit beeinflussen.

IV. Kosten reduzieren

Die Verbesserung unterschiedlicher Wettbewerbsfaktoren trägt dazu bei, verschiedene Kosten zu reduzieren. Mit flexiblen Arbeitszeiten lassen sich beispielsweise Überkapazitäten an Personal vermeiden oder Stückkosten durch verlängerte Maschinenlaufzeiten senken.

Geschäftsführer eines
mittelständischen
Metallunternehmens:
„Beschäftigte haben mehr
Zeitsouveränität,
das Unternehmen flexible
Maschinenlaufzeiten.“

Zehn Gründe für flexible Arbeitszeiten

V. Termintreue verbessern

Flexibilisierung verbessert die Möglichkeit, Termine einzuhalten. Im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit ist dies ein entscheidender Faktor.

Geschäftsinhaberin eines Dienstleistungsbetriebes:
„Warum haben wir nicht schon früher flexible Arbeitszeiten eingeführt?“

VI. Fachkräfte rekrutieren und halten

Qualifizierte Fachkräfte legen zunehmend Wert auf Handlungs- und Kontrollspielräume bei der Arbeit. Flexible Arbeitszeiten mit entsprechenden Regelungen schaffen Zeitautonomie oder Zeitsouveränität und werden von Fachkräften geschätzt. Unternehmen mit flexibler Arbeitszeit haben bessere Rekrutierungsmöglichkeiten am Markt und binden gut eingearbeitetes Personal.

VII. Weiterbildungsmaßnahmen durchführen

Arbeitszeitflexibilisierung fördert die Weiterbildung in Unternehmen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen können Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten besser planen und organisieren, wenn die Arbeitszeiten beispielsweise über Jahresarbeitszeitkonten gesteuert werden.

VIII. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen

Kommunikationsberater und Vater: „Endlich kann ich auch mal in der Woche mit meinen Kindern gemeinsam frühstücken und sie dann in den Kindergarten bringen.“

Flexible Arbeitszeiten, die Ergebnis orientiert sind und zeitliche Spielräume schaffen, fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Beispielsweise reduziert sich der morgendliche Zeitdruck, wenn der Arbeitsbeginn flexibel gehandhabt werden kann.

IX. Kommunikation verbessern

Damit flexible Arbeitszeitregelungen optimal funktionieren, ist eine gute Kommunikation unentbehrlich. Durch notwendige Absprachen werden häufig auch die Kommunikationswege durch flexible Arbeitszeiten verbessert.

X. Lebensqualität steigern

Fließen die individuellen Interessen der Beschäftigten bei der Verteilung der Arbeitszeit ein, wirkt sich dies förderlich auf die Lebensqualität der Beschäftigten aus. So kann der eigene Tagesrhythmus bei der Lage der täglichen Arbeitszeit berücksichtigt werden, um den Morgen- und Abendtypen gerecht zu werden.



Die moderne Gestaltung von Arbeitszeiten basiert auf den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen. Die wichtigsten gesetzlichen Vorschriften zur Gestaltung der Arbeitszeit liefert das Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Zu beachten sind vor allem die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG), des Beschäftigungsförderungsgesetzes (BeschFG) sowie des Altersteilzeitgesetzes (ATG) und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Zudem sind die tariflichen Vereinbarungen zu berücksichtigen, wenn ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt werden soll.

Bevor näher auf die einzelnen Modelle der Arbeitszeitgestaltung eingegangen wird, sollen hier in einem kurzen Überblick die wesentlichen Bestandteile des Arbeitszeitgesetzes dargestellt werden (vgl. [Arbeitszeitgesetz](http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbzg), <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbzg>).

§ 2 Die Arbeitszeit

Unter Arbeitszeit wird die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen verstanden.

§ 3 Länge der Arbeitszeit

Die werktägliche Arbeitszeit darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann jedoch auf zehn Stunden erhöht werden, wenn innerhalb eines Zeitraumes von bis zu sechs Monaten oder innerhalb von 24 Kalenderwochen im Tagesdurchschnitt acht Stunden und im Wochendurchschnitt 48 Stunden nicht überschritten werden. Wöchentlich ist bei entsprechendem Ausgleich somit eine maximale Arbeitszeit von 60 Stunden zulässig.

§ 4 Ruhepausen

Wer mehr als sechs Stunden ohne Unterbrechung arbeitet, muss eine Pause von 30 Minuten einlegen. Bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als neun Stunden ist eine Pause von 45 Minuten einzuhalten. Die Pausen können jedoch in Abschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden.

§ 5 Ruhezeiten

Nach Ende der Arbeitszeit muss grundsätzlich eine elfstündige Ruhezeit eingehalten werden, bevor erneut die Arbeit aufgenommen werden darf.

§ 6 Nacht- und Schichtarbeit

Die Arbeitszeit in der Nacht- und Schichtarbeit ist nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen festzulegen. Hierzu zählen mehrere Empfehlungen, wie beispielsweise möglichst kurze Nachtschichtfolgen oder ausreichende Ruhezeiten zwischen zwei Schichten.

§ 9 Lage der Arbeitszeit

Eine Festlegung von Beginn und Ende der Arbeitszeit schreibt der Gesetzgeber nicht vor. Hier kann jeder Betrieb nach Interessenlage frei entscheiden. Die Sonn- und Feiertagsarbeit ist jedoch grundsätzlich für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verboten. Ausnahmen sind nur bei bestimmten Voraussetzungen möglich (s. §§ 3, 9, 10, 13 ArbZG).

§16 (2) Arbeitszeitaufzeichnung

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufzuzeichnen. Die Art und Weise der Erfassung ist nicht vorgeschrieben. Die Aufzeichnungen sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

Arbeitszeitmodelle



Modelle sind nützliche und abstrakte Darstellungen eines Systems. Sie dienen dem besseren Verständnis und liefern hilfreiche Hinweise. Häufig besteht in Unternehmen der Wunsch, ein gut funktionierendes Arbeitszeitmodell aus einem anderen Betrieb zu übernehmen. Flexible Arbeitszeitregelungen können jedoch nur dann gut funktionieren, wenn sie den jeweiligen betrieblichen Belangen und den Wünschen und Interessen der Beschäftigten entsprechen.

Da jedes Unternehmen seine eigenen Abläufe, Zielsetzungen und Interessen hat, kann es somit kein Patentrezept für die Arbeitszeitgestaltung geben. Vielmehr ist es wichtig, die betriebliche Situation so gut es geht zu analysieren, um dann entsprechende maßgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten. Demzufolge können Arbeitszeitmodelle zwar unterschiedliche Anregungen bieten, sie ersetzen jedoch nicht die Entwicklung eigener Konzepte. Basierend auf den rechtlichen Rahmenbedingungen kann aus verschiedenen Grundformen und Bausteinen ein wettbewerbs- und beschäftigtenorientiertes Arbeitszeitmodell entwickelt werden. Einige dieser Grundformen für mögliche Arbeitszeitmodelle stellen wir hier kurz vor.

Grundformen der Arbeitszeitgestaltung

Grundsätzlich ist zwischen Betriebs- und Arbeitszeit zu unterscheiden: Betriebszeit ist die Zeit der betrieblichen Leistungserstellung. Also Zeit, in der produziert bzw. eine Dienstleistung zur Verfügung gestellt wird. Aus der Betriebszeitanalyse ergeben sich die erforderlichen Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen. Die Betriebszeiten werden im Rahmen der ökonomischen Betrachtung durch den Arbeitgeber festgelegt. Die Arbeitszeit bezieht sich auf die mit den Beschäftigten vertraglich vereinbarte Zeit, in der dem Unternehmen gegen Entgelt Arbeitsleistung erbracht wird. Sie ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit spielen **Dauer, Lage und Verteilung** eine bedeutende Rolle.

Dauer der Arbeitszeit

Die Dauer der Arbeitszeit ist vertraglich im Arbeitsvertrag vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen festgelegt bzw. verkürzt oder verlängert werden. Die Dauer der Arbeitszeit kann für alle Beschäftigten gleich groß oder unterschiedlich sein. Der flexible Umgang mit der Arbeitszeitdauer führt zu folgenden Arbeitszeitvarianten:

Teilzeit

Teilzeitarbeit heißt nicht automatisch Halbtagsstelle. Sie kann auch eine 70- oder 85-Prozent-Stelle sein.

Umfasst die regelmäßige Wochenarbeitszeit weniger Stunden als die Regelarbeitszeit der vergleichbaren Vollzeitkräfte, handelt es sich um Teilzeitarbeit. Die Verteilung der Arbeitszeit kann in sehr flexiblen Formen erfolgen (z.B. Viertagewoche). Die gesetzliche Verankerung eines grundsätzlichen Anspruchs der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit findet sich im Teilzeit- und Befristungsgesetz.

Altersteilzeit

Diese spezielle Form der Teilzeit soll den gleitenden Übergang in den Ruhestand fördern. Zielgruppe dieser Regelung sind Beschäftigte, die das 55. Lebensjahr vollendet haben. Während der letzten Jahre der Erwerbstätigkeit wird die bisherige Arbeitszeit um die Hälfte reduziert, wobei allerdings durch finanzielle Aufstockungen 70 Prozent des ursprünglichen Nettoarbeitsentgelts erreicht werden müssen. Praktiziert werden neben dem gleitenden Übergang auch die Blockmodellvariante und individuelle Freistellungsphasen. Das Altersteilzeitgesetz regelt die genauen Vorgehensweisen und legt fest, unter welchen Voraussetzungen noch bis zum Jahr 2009 die Altersteilzeit durch die zuständigen Arbeitsämter gefördert werden kann.

Job-Sharing

Bei diesem Arbeitszeitmodell teilen sich zwei oder mehrere Personen einen oder mehrere Arbeitsplätze. Die meist Teilzeitbeschäftigten bestimmen dabei die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit zum größten Teil in gegenseitiger Absprache.

Kurzarbeit

Wenn die Auftragslage eines Unternehmens aufgrund wirtschaftlicher Ursachen vorübergehend keine Auslastung der vollen Arbeitszeit erlaubt, kann der Arbeitgeber (nach Absprache mit dem Betriebs- oder Personalrat) über Anmeldung von Kurzarbeit eine zeitweilige Kürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit einführen.

Mehrarbeit

In Tarifverträgen werden Mehrarbeit bzw. Überstunden typischerweise als Überschreitung der festgelegten täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit definiert.

Die Überschreitung der gesetzlich festgelegten Regelarbeitszeit von acht Stunden bzw. 48 Stunden wöchentlich wird auch als Mehrarbeit bezeichnet. Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes sind diese zusätzlichen Stunden aufzeichnungspflichtig. Ferner muss in den folgenden 24 Kalenderwochen ein Ausgleich geschaffen werden, um die durchschnittlichen acht Stunden zu erreichen.

Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Die Lage der Arbeitszeit bezieht sich auf den jeweiligen Beginn und das entsprechende Ende der zu leistenden Arbeitszeit. Sie kann pro Tag, Woche, Monat oder Jahr vereinbart werden. Aus der Lage und der Dauer der Arbeitszeit ergibt sich schließlich die Verteilung der Arbeitszeit. Sie kann gleichmäßig oder ungleichmäßig über die Wochentage erfolgen oder auch über Monate bis zu Jahren verschieden sein, so dass im Durchschnitt die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit erreicht wird.

Ein Beispiel für eine gleichmäßige Verteilung und Lage der Arbeitszeit ist die starre Arbeitszeit oder die Kernarbeitszeit:

Eine Mitarbeiterin der Telefonzentrale hat eine tägliche Arbeitszeit von Montag bis Freitag von 8:00 bis 16:00 Uhr, mit einer Pause von 12:30 bis 13:00 Uhr. Während dieser Arbeitszeit erledigt die Mitarbeiterin ihre Aufgaben in der Telefonzentrale. Sie kann diese Arbeitszeit nicht selbstbestimmt verändern oder die Arbeit unterbrechen. Auch die Pausen sind fest vorgegeben. Es ist ihr beispielsweise nicht möglich, die Pause um 30 Minuten zu verschieben.

Eine ungleichmäßige Verteilung und Lage der Arbeitszeit ist durch flexible Arbeitszeit oder Funktionszeit möglich. Hier ein Beispiel:

Ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung kann seine Arbeitszeit nach Arbeitsaufkommen verteilen. Wenn beispielsweise am Monatsende die Gehaltsabrechnung ansteht, hat er ein höheres Arbeitsaufkommen und benötigt daher auch mehr Arbeitszeit. Die mehr geleistete Arbeitszeit kann wieder ausgeglichen werden. Er kann die Verteilung der Arbeitszeit selbst bestimmt verändern.

Weitere flexible Arbeitszeitmodelle sind:

Gleitzeit

Ein Flexibilisierungsmerkmal, das bereits in vielen Unternehmen Anwendung findet, ist die klassische Gleitzeit. Diese besteht aus einer festgelegten Kernzeit, für die eine allgemeine Anwesenheitspflicht gilt, und aus den Ein- bzw. Ausgleitspannen. Den Beschäftigten wird so die Möglichkeit geboten, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in einem vorgegebenen Rahmen frei zu wählen.

Funktionszeit

Selbstbestimmte
Arbeitszeit erhöht den
Handlungsspielraum
und fördert die
Arbeitsmotivation.

Eine weitere Flexibilisierung erfährt das Gleitzeitmodell durch den Wegfall der Kernarbeitszeit. Stattdessen wird für die einzelnen Unternehmensbereiche eine Funktionsfähigkeit definiert. Diese Funktionszeit gibt den zeitlichen Rahmen für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbereiche vor. Während der Funktionszeit können entsprechend der betrieblichen Belange die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen und sie in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich verteilen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Ergebnisorientierung, z. B. die termingerechte Erledigung der anstehenden Aufgaben.

Jahresarbeitszeit

Basierend auf der Analyse des betrieblichen Arbeitsanfalls im Jahresverlauf sowie der Mitarbeiterinteressen wird die vertragliche Arbeitszeit im Durchschnitt eines Jahres erreicht. Das Gehalt wird auch bei schwankender Arbeitszeitverteilung in den einzelnen Monaten nach der Durchschnittsberechnung verstetigt ausgezahlt.

Wahlarbeitszeit

Eine besondere Form der Jahresarbeitszeit stellt die Wahlarbeitszeit dar. Nach Vorgabe des Betriebszeitbedarfs, der sich zum Beispiel an den Kundenwünschen ausrichten kann, verteilen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit in Absprache mit dem Team individuell.

Vertrauensarbeitszeit

Die wesentlichen Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind in der Übertragung der Zeiterfassung auf die Beschäftigten und in der damit verbundenen ergebnisorientierten Arbeitsweise zu sehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zum Manager ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit und gleichen Abweichungen

eigenverantwortlich aus. Auf diese Weise soll sowohl eine Vertrauenskultur im Unternehmen als auch die unternehmerisch denkenden Beschäftigten gefördert werden.

Zu beachten ist, dass nicht gänzlich auf die Zeiterfassung verzichtet werden kann. Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes besteht eine Aufzeichnungspflicht für die Stunden, die über die maximale werktägliche Arbeitszeit hinausgehen, wie sie in § 3 Abs. 1 des Arbeitszeitgesetzes vorgeschrieben werden.

Telearbeit

Die Entkopplung des Arbeitsplatzes vom Unternehmen ist das wesentliche Merkmal der Telearbeit. Diese räumliche Distanz kann vollständig erfolgen, wie bei der Teleheimarbeit, die ausschließlich von zu Hause erbracht wird oder in Form der alternierenden Telearbeit, bei der Präsenztage im Unternehmen vorgesehen sind. Wichtige Voraussetzung für einen reibungslosen Arbeitsablauf ist die Einrichtung eines gut ausgestatteten Heimbüros (Home Office), das die Nutzung der notwendigen Informations- und Kommunikationstechnologien gewährleisten muss.

Schichtarbeit

Schichtarbeit ist oft unverzichtbar. Sie sollte jedoch so gestaltet werden, dass gesundheitliche Nachteile möglichst gering bleiben.

Die einzelnen Formen der Schichtarbeit differieren je nach Zahl der zu arbeitenden Schichten und der Zeit, zu der gearbeitet wird. Überwiegend erfolgt der Einsatz in so genannten Wechselschichtsystemen, bei denen Beschäftigte in wechselnden Schichten eingesetzt werden. Dabei kann es sich um Zweischichtsysteme (Früh- und Spätschicht) oder um Dreischichtsysteme (Früh-, Spät- und Nachtschicht) handeln. Diese Systeme können eine gewisse Regelmäßigkeit besitzen, mit festen Anfangs- und Endzeiten und Stammbesetzungen. Konjunkturelle und saisonale Schwankungen führen aber auch zu unregelmäßigen Schichtsystemen, bei denen sowohl die Größe der Belegschaft in den Schichten als auch die Anzahl der eigentlichen Schichten variieren. Im Gegensatz zu diskontinuierlicher Schichtarbeit ist kontinuierliche Schichtplangestaltung notwendig, wenn der Betrieb über die gesamten 168 Stunden einer Woche – also auch am Wochenende – aufrechterhalten werden muss. Gesetzliche Grundlage für die Nacht- und Schichtarbeit bildet § 6 des Arbeitszeitgesetzes, der vorsieht, die Arbeitszeit nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu gestalten.

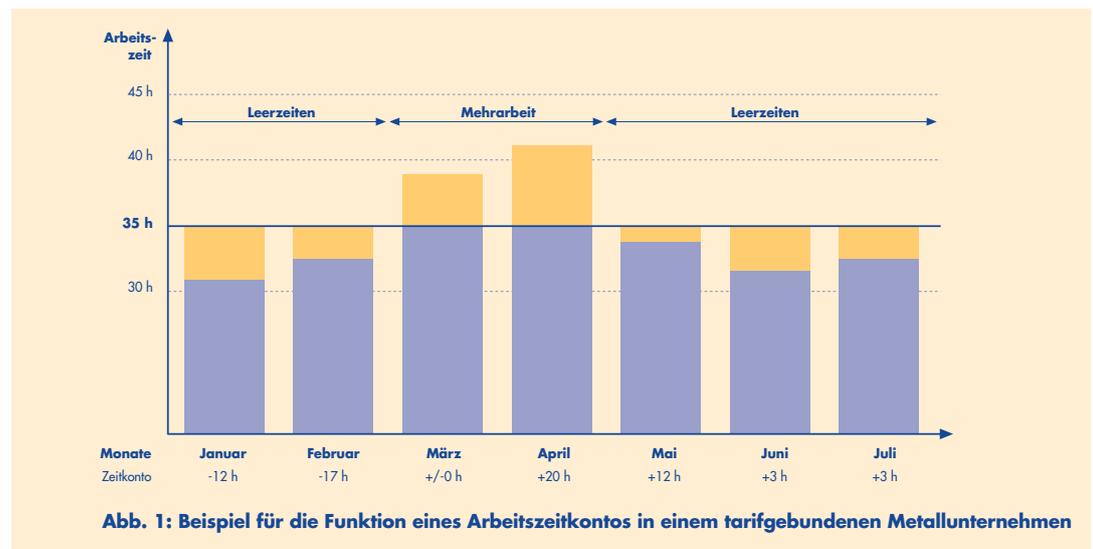
Versetzte Arbeitszeit

Zur Ausweitung der Betriebszeiten müssen nicht immer Schichtsysteme eingesetzt werden. Mit geringem Organisations- und Kostenaufwand können versetzte Arbeitszeiten, die sich unter dem Niveau eines Zweischichtsystems befinden, ebenfalls dafür sorgen, z.B. die Öffnungszeiten auszudehnen. Den Beschäftigten werden verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten angeboten. Diese Blöcke decken den gesamten täglichen Betriebszeitbedarf ab. Beschäftigtengruppen können sich daraufhin für das Zeitfenster entscheiden, in dem sie die nächsten Wochen oder Monate arbeiten möchten.

Arbeitszeitkonten: Instrument moderner Arbeitszeitgestaltung

Alle bislang dargestellten Modelle werden häufig in Verbindung mit Arbeitszeitkonten praktiziert. Diese Konten sind ein einfaches Erfassungsinstrument der Arbeitszeit und geben jederzeit den Stand der geleisteten Arbeitsstunden wieder. Dieser Stand kann entweder ausgeglichen sein oder Plus- bzw. Minusstunden aufweisen.

Arbeitszeitkonten
ersparen teure
Leerzeiten
und Mehrarbeit



Um Probleme bei der Kontenführung zu vermeiden, müssen wie beim so genannten „Ampelkonto“ entsprechende Regelungen vereinbart werden. Je nach Ausmaß der Über- oder Unterschreitung bestimmter vorher festgelegter Stundengrenzen greifen diese Regelungen. Die Festlegung der Ober- und Untergrenzen des Zeitkontos richtet sich größtenteils nach den betrieblichen Belangen. Unternehmen mit starken saisonalen Schwankungen benötigen ein größeres Zeitkonto, um auch auftragsschwache Zeiten ausgleichen zu können.

Die einzelnen
Ampelphasen sind
unternehmens-
spezifisch festzulegen.



Langzeitkonten können als Instrument zur Ansparung von Zeitguthaben genutzt werden.

Ein wichtiger Aspekt von Arbeitszeitkonten ist der definierte Ausgleichszeitraum, in dem die grüne Ampelphase durchlaufen sein sollte, also die Plus- oder Minusstunden ausgeglichen sein sollten. Bei dem oben beschriebenen Ampelkonto erfolgt der Ausgleich im Jahresrhythmus. Kontenmodelle, die einen längerfristigen Ausgleich vorsehen, werden auch als Langzeitkonten bezeichnet. Diese Konten werden eher dazu genutzt, über mehrere Jahre hinweg – ebenfalls durch zusätzliche Arbeit – ein Guthaben an Arbeitszeit aufzubauen, das dann z.B. für eine längere Auszeit vom Berufsleben (Sabbatical) oder zu Weiterbildungszwecken genutzt wird. Abgesehen von diesem Modell bieten einige Unternehmen ihren Beschäftigten die Möglichkeit, Lebensarbeitszeitkonten zu führen. Über die gesamte Länge der Erwerbstätigkeit können auf diesem Konto Stunden angesammelt werden, die dann wie beim Blockmodell der Altersteilzeit zur frühzeitigen Freistellung genutzt werden können. Bei allen Kontenmodellen mit längeren Laufzeiten ist auf die Insolvenzsicherung zu achten (siehe Infobox).

Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben

Bei Arbeitszeitkonten mit langen Laufzeiten und auch bei Altersteilzeitvereinbarungen im Blockmodell können die Arbeitszeitguthaben einen sehr hohen Umfang erreichen. Werden keine entsprechenden Vorkehrungen getroffen, geht der Wert dieser Vorleistungen der Beschäftigten im Falle einer Insolvenz des Unternehmens verloren. Gesetzlich ist daher der Insolvenzschutz von Langzeitkonten im so genannten Flexi-Gesetz (§7d SGB IV) geregelt (gesetzliche Neuregelung in Vorbereitung). Inzwischen bieten eine Reihe von Finanzinstituten, Versicherungen sowie private Dienstleister Möglichkeiten des Insolvenzschutzes an. Einige Modelle ermöglichen die Anlage des Wertguthabens beispielsweise in überwiegend risikoarme Fonds. Beim Bürgschaftsmodell übernimmt eine Bank bzw. Versicherung eine Bürgschaft zugunsten der betroffenen Beschäftigten. Hingegen übernimmt bei der Kautionsversicherung die Versicherung eine Bürgschaft für den Arbeitgeber, wenn dieser einen prozentualen Anteil des zu erwartenden Wertguthabens hinterlegt. Grundsätzlich gilt, dass jedes Unternehmen unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße, des Kontenmodells und der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel eine speziell auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Lösung erarbeiten sollte.

Literaturtip: Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben. Marc Schietinger, Institut Arbeit und Technik. Herausgeber: Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen. Zu bestellen unter: www.mwa.nrw.de/service/broschueren/broschueren.html oder telefonisch: 01803-100114, Veröffentlichungsnummer 1169.

Erfolgreiche Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells



So unterschiedlich die Interessen der Beschäftigten und die Aufgaben der Unternehmen sind, so unterschiedlich kann natürlich auch die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells ablaufen. Hilfreich ist es, eine externe Beraterin oder einen Berater hinzuzuziehen, die als neutrale Moderatorin und Moderator zwischen den Parteien vermitteln und ihr Fachwissen einbringen. Damit die vielen Wünsche und Vorstellungen in ein wettbewerbs- und beschäftigtenorientiertes Arbeitszeitmodell eingehen, hat sich eine systematische Vorgehensweise als sehr hilfreich erwiesen. Hierbei werden von Beginn an Beschäftigte, Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder einbezogen. Die engagierte Mitarbeit der Beschäftigten ermöglicht nicht nur eine konstruktive Umsetzung, sondern fördert auch die Akzeptanz für die neue Arbeitszeitregelung. Der „rote Faden“, der sich durch die im Folgenden dargestellte beispielhafte systematische Vorgehensweise zieht, wird anhand der Einführungspyramide (siehe Seite 12) erläutert. Die grundsätzliche Bedeutung der Pyramide besteht darin, die einzelnen Arbeitsschritte gemeinsam festzulegen und die erforderlichen Ziele zu definieren. Die Anzahl der benötigten Arbeitstreffen ergibt sich aus der betrieblichen Situation.

1. Gespräch mit der Geschäftsführung

In den meisten Fällen beginnt der Prozess mit einem Gespräch zwischen Geschäftsführung, Personalverantwortlichen, Betriebsrat und Beraterin bzw. Berater. Es werden erste betriebliche Ziele formuliert, die IST-Situation kurz geschildert und es wird über die Möglichkeiten der Vorgehensweise gesprochen. Es wird eine Arbeitsgruppe zusammengestellt, die maßgeblich die Entwicklung des neuen Arbeitszeitmodells unterstützt. Moderiert wird die Arbeitsgruppe durch den Berater oder die Beraterin.

2. Erstes Treffen der Arbeitsgruppe

Bei diesem Treffen wird eine genaue IST/SOLL-Analyse der Arbeits- und Betriebszeiten erarbeitet oder vorbereitet. Hierbei werden die ersten Schritte genauer geplant und mit der Arbeitsgruppe abgestimmt. Bei entsprechender Unternehmensgröße ist es sinnvoll, zunächst eine Testabteilung auszuwählen, für die erste alternative Arbeitszeitregelungen entwickelt werden. Ferner sollte die Mitarbeiterbeteiligung festgelegt werden. Eventuell ist eine schriftliche Befragung durchzuführen, um die Wünsche und Interessen der Beschäftigten genau zu analysieren.

3. Entwicklung von Modellen

Bei diesem Schritt sind fast immer mehrere Treffen notwendig. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der betrieblichen Belange sowie der Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden nun mögliche Arbeitszeitregelungen erarbeitet.

4. Verfeinerung der Modelle

Auch wenn die Arbeitsgruppe einen Arbeitszeitvorschlag entwickelt hat, so stehen häufig noch Diskussionen zu einzelnen „Kleinigkeiten“ an. Manchmal wird über die Zeiterfassungssystematik debattiert oder über die Handhabung der Zeitguthaben. Es können Vereinbarungen getroffen werden, damit die Zeitautonomie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einlösbar bleibt, auch unter Berücksichtigung betrieblicher Belange. Entsprechende Spielregeln können hierbei eine sinnvolle Unterstützung leisten. Prozess begleitend sind in jedem Fall gezielte Mitarbeiter- und Vorgesetztenschulungen ratsam, damit die Handhabung der neuen Arbeitszeitregelung erfolgreich gelingt.

5. Mitarbeiterversammlung

Die in der Arbeitsgruppe entwickelten Arbeitszeitregelungen werden allen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt und gemeinsam mit ihnen diskutiert. Hierbei können offene Fragen geklärt oder Anregungen aufgenommen werden. Ziel sollte es sein, für die neuen Vorschläge eine Akzeptanz zu schaffen und die Beschäftigten für einen fairen Kompromiss zu gewinnen.

6. Testphase

Es hat sich immer wieder gezeigt, dass gerade die Testphase besonders wichtig ist. Die Bereitschaft etwas Neues auszuprobieren ist viel höher, wenn es noch nicht endgültig ist und kurz- bis mittelfristig Raum für Veränderung und Anpassung bleibt. Die Testphase hilft den Beschäftigten, den Betriebsräten und der Geschäftsleitung, die neu entwickelten Modelle in der Praxis zu erproben und bei Bedarf kontinuierlich zu verbessern. Hierfür ist eine gute Kommunikation untereinander unverzichtbar. Die Testphase kann zwischen sechs und zwölf Monaten dauern.



Förderinstrument „Arbeitszeitberatung“ im Rahmen der arbeitsorientierten Modernisierung



Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen unterstützt mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds kleine und mittlere Unternehmen. Hierdurch soll die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt und die Beschäftigung gesichert werden. Im Einzelnen stehen dafür die Förderinstrumente „Potenzialberatung“, „Verbundprojekte“ und „Arbeitszeitberatung“ für die Unternehmen in NRW zur Verfügung.

Die Förderkriterien für eine Arbeitszeitberatung sehen vor, dass die neuen flexiblen Arbeitszeitregelungen gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt und eingeführt werden. Weiter soll in den Unternehmen eine nachhaltige Wirkung zur Erhöhung der Flexibilität, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit sowie ein Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung erzielt werden. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können Betriebe eine Anteilfinanzierung bis zu 50 Prozent der notwendigen Ausgaben für Beratungstage, jedoch höchstens 500 Euro pro Beratungstag beantragen. Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten erhalten eine maximale Förderung bis zu sechs Beratungstagen, Unternehmen ab 50 Beschäftigten können bis zu neun geförderte Beratungstage erhalten. Wenn im Zeitraum von drei Jahren vor Antragstellung bereits eine Beratung gefördert wurde, vermindert sich die Höchstzahl der geförderten Arbeitszeitberatungstage bei Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten um zwei Tage, bei sonstigen Unternehmen um drei Beratungstage. Diese Regelung gilt in gleicher Weise für die Beantragung von Potenzialberatung nach erfolgter Arbeitszeitberatung. Ferner gilt die De-Minimis-Regelung.

Arbeitszeitberatung Förderangebot für Unternehmen in NRW

Im Rahmen der arbeitsorientierten Modernisierung, Politikfeld D des ESF-Ziel-3-Programms:

	bis 49 Beschäftigte	ab 50 Beschäftigte
Arbeitszeitberatung zur Implementierung neuer Arbeitszeitmodelle	<ul style="list-style-type: none"> – maximal 6 Tage – Anteilfinanzierung bis zu 50 %, höchstens 500 Euro pro Beratungstag 	<ul style="list-style-type: none"> – maximal 9 Tage – Anteilfinanzierung bis zu 50 %, höchstens 500 Euro pro Beratungstag

Ansprechpartner: Zeitbüro NRW, Regionalsekretariate, G.I.B.



Im Rahmen der Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit Nordrhein-Westfalen wurde das Zeitbüro NRW Anfang des Jahres 2002 gegründet, um die positiven Entwicklungen der modernen Arbeitszeitgestaltung zu unterstützen und um den steigenden Bedarf an Informationen über Arbeitszeitflexibilisierung zu decken. Neben der Bearbeitung und Klärung von Fachfragen zu allen Arbeitszeit-Themen, die telefonisch, persönlich oder per E-Mail an das Zeitbüro NRW gerichtet werden können, gehören vor allem folgende Aufgaben zum Leistungsspektrum des Zeitbüro NRW:

- Ansprechpartner für Geschäftsführer und Personalverantwortliche aus Unternehmen in NRW sowie deren Beschäftigten zu allen Themen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung sowie den Fördermodalitäten der Arbeitszeitberatung
- Nach Vereinbarung strategisches Erstinformationsgespräch im Zeitbüro NRW
- Weiterbildungsangebote für Beraterinnen und Berater
- Auswahl und Weitergabe von Informationsmaterial zum Thema Arbeitszeit
- Das Journal für moderne Arbeitszeiten „Tempora“ erscheint viermal im Jahr und informiert zu ausgewählten Schwerpunktthemen

Zeitbüro NRW
Märkische Str. 87
44141 Dortmund
Tel.: 0231/589763-0
Homepage: www.zeitbuero.nrw.de
E-Mail: info@zeitbuero.nrw.de
Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner:
Dr. Ulrike Hellert, Andre Marsula
Öffnungszeiten: Mo - Do: 8.00 - 16.00 Uhr, Fr: 8.00 bis 15.00 Uhr

Adressen, Links und Literatur

Für Interessierte, die mehr über das Thema „moderne Arbeitszeiten“ wissen möchten, haben wir Adressen, Internetseiten und Literatur zusammengestellt. Berücksichtigt sind hauptsächlich Informationen, die von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden angeboten werden.

Adressen

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop
Ansprechpartner: Dr. Uwe Höfkes, Tel.: 02041/767-274, Fax: 02041/767-299, E-Mail: u.hoefkes@gib.nrw.de

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Metall- und Elektroindustrie), Marienburger Str. 7, 50968 Köln
Ansprechpartner: Norbert Baszenski, Dr. Frank Lennings, Tel.: 0221/934614-0

Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes NRW, Ulenbergstr. 127-131, 40225 Düsseldorf
Ansprechpartner: Sven-Christoph Plath, Tel.: 0211/3101-1202, E-Mail: scplath@lafa.nrw.de

Staatliche Ämter für Arbeitsschutz (StAfA)

Ihr zuständiges StAfA erreichen Sie über die zentrale Service-Telefonnummer: 0180/102202

Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK), Bahnhofstr. 18, 58095 Hagen
Ansprechpartnerin: Carmen Knollmann, Tel.: 02331/390-341, E-Mail: knollmann@hagen.ihk.de

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V., Nikolaus-Dürkopp-Straße 17, 33602 Bielefeld
Ansprechpartner: Friedrich Weddige, Tel.: 0521/96635-0, E-Mail: friedrich.weddige@tbs-nrw.de

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT), Sternwartstr. 27-29, 40223 Düsseldorf
Ansprechpartner: Rechtsanwalt Harald Bex, Tel.: 0211/3007-765, E-Mail: harald.bex@handwerk-nrw.de

Zeitbüro NRW, Märkische Str. 87, 44141 Dortmund, AnsprechpartnerInnen: Dr. Ulrike Hellert, Andre Marsula
Tel.: 0231/589763-0, Fax: 0231/589763-1, E-Mail: info@zeitbuero.nrw.de

Internettipp

www.arbeitszeiten.nrw.de

Informationen des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen über moderne Arbeitszeiten

www.bmfsfj.de

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

www.bmwi.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

www.boeckler.de

Hans-Böckler Stiftung

www.gib.nrw.de

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW

www.iatge.de

Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

www.komnet.nrw.de

Expertinnen und Experten beantworten online Ihre Fragen. Ein kostenloser Service der Landesregierung NRW.

www.osha.de

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Literaturtipps

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dr. Beate Beermann:

Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, 2002

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Cordula Sczesny:

Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus, 2002

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Ulrike Hellert u. Cordula Sczesny:

Empirische Untersuchungen zur Nacht- und Schichtarbeit.

Fachtagung Umsetzungsmodelle aus Industrie und Gesundheitswesen, 2000

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Dr. Friedrich Rancke:

Die neue Elternzeit - Ein Leitfaden für die Praxis, 2001

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW:

Leitfaden „Moderne Arbeitszeiten“ NRW,

Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten, 2000

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW:

Praxis in NRW. Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben, 2003

Regionalstelle Frau & Beruf:

Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung bis 400 Euro.

Rechtliche Tipps und Informationen, 2003

Impressum

Herausgeber und Ansprechpartner

Zeitbüro NRW
Märkische Str. 87
44141 Dortmund
Tel.: 0231/589763-0
Fax: 0231/589763-1
info@zeitbuero.nrw.de
www.zeitbuero.nrw.de

Konzept und Text

Zeitbüro NRW
Märkische Straße 87
44141 Dortmund
Tel.: 0231/589763-0

Dr. Ulrike Hellert
Andre Marsula
Gundula Grzesik

Layout und Umsetzung

Hilbig | Strübbe Partner
Büro für Design und Kommunikation
Sydowstraße 39
45731 Waltrop
www.hilbig-struebbe-partner.de

Dezember 2003

Mit finanzieller Unterstützung des Europäischen
Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen



