

# Lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle



## › Die Bedeutung des demografischen Wandels für die Arbeitszeitgestaltung

Im Verlauf eines Berufslebens können Beschäftigte den Wunsch haben, ihre Arbeitszeit zu reduzieren bzw. flexibel zu gestalten, um zum Beispiel mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können oder um Überforderung zu vermeiden. Bei der Gewinnung und Bindung der dringend benötigten Fachkräfte kann

ein Unternehmen auf diese Beschäftigten nicht verzichten. Gedanken um neue Arbeitszeitmodelle, die den Lebensphasen und den Interessen dieser Beschäftigten entsprechen, dienen daher der Bindung guter Mitarbeiter.

Flexible Arbeitszeitregelungen kommen dabei nicht nur den Älteren im Be-

trieb zugute, sondern auch den Beschäftigten aller Altersgruppen, deren Lebensumstände (Betreuung kleiner Kinder, Hausbau etc.) phasenweise mehr Zeit für die private Seite des Lebens erforderlich machen.

## › Hintergrund zum Thema lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Bei der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung werden die wechselnden Zeiterfordernisse der Beschäftigten für Beruf und Privates berücksichtigt. Es können langfristige Vereinbarungen über flexible Arbeitszeitregelungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen festgelegt werden.

Durch Arbeitszeitmodelle werden Lage und Verteilung der Arbeitszeit geregelt. Es wird die Dauer der täglichen Arbeitszeit und die gleichmäßige oder ungleichmäßige Verteilung auf die Wochentage oder einen anderen definierten Zeitraum festgelegt. Den Rahmen für mögliche betriebliche Arbeitszeitmodelle bildet das

Arbeitszeitgesetz und darüber hinaus ggf. ein Tarifvertrag. Arbeitszeitmodelle sind als Teil der Arbeitsorganisation ein wichtiges Systemelement, um den reibungslosen Ablauf eines Arbeits- bzw. Produktionsprozesses sicherzustellen.

## › Maßnahmen und Beratungsthemen

Einige grundlegende Empfehlungen zur ergonomischen Arbeitszeitgestaltung:

### ■ Empfehlungen zur Regelung der Arbeitszeit

- › Teilzeitbeschäftigung für Beschäftigte ermöglichen;
- › Flexible Arbeitszeiten im Wochen-/ Monats- oder Jahresverlauf anbieten, Arbeitszeitkonten
- › Mehrarbeit und Überstunden begrenzen (Regelungen des Arbeitszeitgesetzes und tarifliche Regelungen beachten)
- › An die individuelle Leistungsfähigkeit der Beschäftigten angepasstes

(zum Beispiel langsames) Arbeitstempo und angepasste Akkordzeit vorgeben

- › Maßgeschneidertes Schichtsystem entwickeln, d. h. die betrieblichen Belange und die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen
- › Bei Schichtarbeit maximal 3 Nachtschichten hintereinander, möglichst lange Ruhephasen nach einer Nachtschichtperiode
- › Regelungen über Erreichbarkeit definieren (zum Beispiel am Wochenende ist das Telefon und der Laptop

auszuschalten, Beantwortung einer Mail innerhalb von 24 Stunden)

- › Regelungen der Bereitschaftsdienste und wie wird das vor dem Hintergrund der Arbeitszeit geregelt
- › Regelung der Arbeitszeit auf Dienstreisen

### ■ Empfehlungen zur Pausenregelung

- › Beim Festlegen der Pausendauer Arbeitsschwere berücksichtigen
- › Eingestreute Kurzpausen von 1 bis 3 Minuten zulassen bzw. ermöglichen
- › Dafür sorgen, dass Pausenzeiten eingehalten werden können



Die Wahl des passenden Arbeitszeitmodells trägt entscheidend zum Gelingen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei. Das Angebot flexibler familienfreundlicher Regelungen ist groß. Folgende Arbeitszeitmodelle, die auch kombiniert werden können. Unter anderem gibt es:

- Teilzeit
- Gleitzeit
- Telearbeit/Home Office
- Arbeitszeitkonten (Flexi-Konten)
- Lebens-/Langzeitarbeitskonto (Wert-Konten)
- Nacht-/Schichtarbeit
- Sabbatical
- Job-Sharing
- Minijob
- Familienpflegezeit
- Elternzeit
- Wahlarbeitszeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Kapazitätsorientierte Arbeitszeit

**Teilzeit** – Bei der traditionellen Teilzeit fällt die Arbeitszeit grundsätzlich kürzer aus. Vorteil: Sie kann flexibel vereinbart werden, ob in Form von fixen Arbeitszeiten oder – je nach Arbeitsanfall – auch in Form von flexiblen Arbeitszeiten. Bei diesem Modell wird zum Beispiel eine wöchentliche Mindeststundenzahl abgesprochen. Genauso ist es möglich, die Anzahl der Arbeitstage zu reduzieren, an den Anwesenheitstagen aber Vollzeit zu arbeiten. Letztlich ist die Absprache mit dem Arbeitgeber für die Ausgestaltung der Teilzeit entscheidend. Das Gesetz verankert einen grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit für Arbeitnehmer (§ 8 Teilzeit-Befristungsgesetz – TzBfG). Eingeschränkt ist das Recht auf Teilzeit nur für Beschäftigte von Kleinbetrieben.

**Gleitzeit** – Einfache Gleitzeit, ermöglicht es dem Arbeitnehmer, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit frei zu wählen. Bei qualifizierter Gleitzeit können die Beschäftigten auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden. Meistens wird die Gleitzeit um eine Kernarbeitszeit gelegt. Der Vorteil dieses Modells ist die größere zeitliche Selbstbestimmung, die allerdings abhängig von den Kernarbeitszeiten ist.

**Telearbeit/Home Office** – Die Beschäftigten können durch die modernen Informationstechnologien wie Internet,

Skype, Telefon- oder Videokonferenz teilweise oder ganz zu Hause arbeiten. Der Vorteil ist die große räumliche Selbstbestimmung und die Entlastung durch den Wegfall von Pendlerzeiten. Allerdings: Ohne Kollegen und Büroatmosphäre zu arbeiten, liegt nicht jedem. Eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und der Zugang zu den für die Arbeitsaufgaben erforderlichen Informationen ist auch am Heimarbeitsplatz sicherzustellen.

**Arbeitszeitkonten (Flexi-Konten)** – Arbeitszeitkonten sind die Grundlage zur Anrechnung und Verwaltung der geleisteten Arbeitsstunden. Wie und wie viele Stunden gesammelt und abgebaut werden können, wird von dem begleitenden Arbeitszeitmodell festgelegt. Es gibt Jahresarbeitszeitkonten, Langzeitarbeitskonten und Lebensarbeitszeitkonten. Das Arbeitszeitmodell ersetzt das starre Muster der gleichmäßig auf die Wochentage verteilten Arbeitszeit und ermöglicht den Beschäftigten, mal länger, mal weniger lang zu arbeiten. So können Beruf und Privates (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Arztbesuche und Behördengänge etc.) besser in Einklang gebracht werden. Die tägliche Arbeitszeit wird erfasst und mit dem vertraglich vereinbarten Arbeitsumfang verglichen. So bauen sich nach und nach für die einzelnen Beschäftigten Zeitguthaben oder Zeitschulden auf, die früher oder später wieder ausgeglichen werden müssen. Beim Kurzzeitkonto kann der Ausgleichszeitraum etwa ein Jahr betragen, beim Langzeitkonto deutlich länger.

**Lebens-/Langzeitarbeitskonto (Wert-Konten)** – Das Modell ist die langfristige Spielart der Arbeitszeitkonten. Das Modell gibt viele Freiheiten und erfordert ein autonomes Zeitmanagement. Es ermöglicht gerade Eltern eine gleitende Eintrittsphase ins Berufsleben nach Familienphasen sowie einen gleitenden Übergang in den Ruhestand.

**Nacht-/Schichtarbeit** – Während die Schichtarbeit je nach Schichtrythmus des Betriebs zeitlich unterschiedlich ausfällt, ist die Nachtarbeit die Arbeitszeit von 23 Uhr bis 6 Uhr am Morgen. Arbeitet ein Arbeitnehmer mindestens zwei Stunden in diesem Zeitfenster, gilt seine gesamte Arbeit als Nachtarbeit. Schicht- und Nachtarbeit hat zwei wesentliche Nachteile: Zum einen sind die sozialen Kosten für den Beschäftigten oft hoch (er/sie arbeitet, wenn andere Freizeit

haben), zum anderen geht insbesondere Nachtarbeit mit erheblichen gesundheitlichen Risiken einher. Eine gut gestaltete Schichtarbeit kann daher sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten unterstützen.

**Sabbatical** – Je nach Betriebszugehörigkeit und Vereinbarung kann ein Sabbatical ein Jahr der Teilzeit bedeuten oder ein Jahr einer wirklichen Auszeit. Der Aus- und Wiedereinstieg muss sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer sorgfältig geplant werden. Vorteile: Während des Sabbatjahrs wird der Lohn je nach Regelung weitergezahlt und die Sozialversicherungen bleiben bestehen, und auch der Anspruch auf bezahlten Urlaub bleibt bestehen.

**Job-Sharing** – Neben dem Job-Sharing von zwei Kollegen gibt es auch das „Job-Splitting“, bei dem ein Arbeitsplatz unter mehreren Arbeitnehmern aufgeteilt wird. Das Arbeitsmodell des Job-Sharings gibt viele Freiheiten, fordert aber auch viel Absprache mit dem jeweiligen Kollegen, mit dem man sich die Arbeitsstelle teilt.

**Minijob** – Eine geringfügig entlohnte Beschäftigung liegt vor, wenn das Arbeitsentgelt regelmäßig 450 Euro im Monat nicht übersteigt. Bei einem kurzfristigen Minijob ist die Beschäftigung auf weniger als zwei Monate oder insgesamt 50 Arbeitstage im Kalenderjahr begrenzt. Die Höhe des Verdienstes spielt hierbei keine Rolle. Dieses Modell ist gesetzlich geregelt (siehe Teilzeit).

**Familienpflegezeit** – Während der Familienpflegezeit können Beschäftigte, die nahe Angehörige pflegen, ihre Arbeitszeit über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren auf bis zu 15 Stunden Wochenarbeitszeit reduzieren. Vollzeitbeschäftigte können beispielsweise ihre Arbeitszeit halbieren – bei einem Gehalt von 75 % des bisherigen regelmäßigen Bruttoeinkommens. Zum Ausgleich müssen sie im Anschluss an die Pflegephase wieder voll arbeiten, bekommen aber weiterhin nur 75 % des Gehalts, bis das Zeitkonto wieder ausgeglichen ist.

**Elternzeit** – Ein Anspruch auf Elternzeit besteht für jeden Elternteil zur Betreuung und Erziehung seines Kindes bis zur Vollendung dessen dritten Lebensjahres (ein Anteil von 12 Monaten kann mit Zustimmung des Arbeitgebers bis zum 8. Geburtstag des Kindes genommen werden). Die Elternzeit ist ein Anspruch des Be-

schäftigten gegenüber dem Arbeitgeber. Während der Elternzeit ruhen die Hauptpflichten des Arbeitsverhältnisses. Das

Arbeitsverhältnis bleibt aber bestehen und nach Ablauf der Elternzeit besteht ein Anspruch auf Rückkehr zur früheren

Arbeitszeit (gemäß der im Arbeitsvertrag getroffenen Vereinbarungen).

## › Fragen zum Einstieg in das Thema Arbeitszeitgestaltung und demografischer Wandel

Fragen, die zum Einstieg in die Thematik hilfreich sind:

- Gibt es im Betrieb Vereinbarungen zur Arbeitszeitgestaltung (zum Beispiel Betriebsvereinbarung)?
- Wird bei der Gestaltung der Arbeitszeit auf mitarbeiterorientierte, flexible Arbeitszeitmodelle zurückgegriffen?
- Wird bei der Gestaltung der Arbeitszeit die aktuelle private Lebenssituation der Beschäftigten berücksichtigt?
- Gibt es flexible Arbeitszeitregelungen, die darüber hinausgehende individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen?
- Können die Beschäftigten zum Beispiel über Arbeitszeitkonten ein Zeit-Guthaben aufbauen, und ist es auf der anderen Seite möglich, Zeit-Schulden zu haben?
- Beinhaltet die lebensphasenbezogene Planung auch Auszeiten?

## › Vertiefende Beratung zum Thema

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** können durch eine Engpass- und Kapazitätsberechnung der Beschäftigten die Ausgangssituation im Betrieb analysieren und anschließend zu geeigneten Strategien zur Arbeitszeitgestaltung beraten.
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** können die Führungskräfte zu gesundheitsförderlichen Arbeitszeitgestaltung beraten sowie über die Gestaltung von Heimarbeitsplätzen tätig sein sowie der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen (zum Beispiel Arbeitszeit-, Jugendschutz-, Mutterschutzgesetz), Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger und des Staates beraten zusätzlich zur Gestaltung von maßgeschneiderten Schichtsystemen.
- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** berät Beschäftigte und Unternehmer zu den Auswirkungen verschiedener Lebensphasen und Arbeitszeitmodelle (zum Beispiel Teilzeitbeschäftigung, altersgerechte Arbeitszeitmodelle, Teilrentenbezug und Hinzuverdienst).
- **Präventionsberater der Krankenkassen** können zu den Auswirkungen der veränderten Arbeitszeiten beraten und bieten beispielsweise Schulungen zu den Themen Regenerations- und Erholungsfähigkeit und beraten zu Themen wie beispielsweise Ernährung bei der Schichtarbeit.
- **Personal- und Unternehmensberater** beraten die Unternehmen und Führungskräfte wie die unten genannten Instrumente individuell in der jeweiligen Institution in die Praxis umgesetzt werden können unter Berücksichtigung von gesundheitsrelevanten Aspekten. Es gilt hier als Unternehmen besonders die Verhältnisprävention in den Fokus zu nehmen und mit Instrumenten rund um die Arbeitszeit zu flankieren. Die zertifizierten DEx-Berater beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu den Möglichkeiten einer lebensphasen bezogenen Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation und zu den damit verbundenen Anforderungen an die Führung.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

## › Instrumente zum Thema

- INQA-Portal: Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Arbeitszeitgestaltung und Planung von Schichtarbeit in der Produktion – <http://inqa.gawo-ev.de>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Im Takt – Broschüre zur Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.html>
- RWK Hessen und RKW Kompetenzzentrum: Informationen zur Arbeitszeit und Vermittlung von Arbeitszeitberatung für mittelständische Unternehmen nach einem durch INQA definierten Standard: [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)
- Iso-Institut und inimit: Arbeitszeitberatungs-Info- und Toolbox aus dem Projekt Neue Arbeitszeit Praxis: [http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/download/nazp\\_info\\_tool\\_box.pdf](http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/download/nazp_info_tool_box.pdf)
- BDA: Kompakt – Arbeitszeitkonten: [www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/id/DE\\_Arbeitszeit](http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/id/DE_Arbeitszeit)
- IG Metall – Arbeitszeit-Check: [www.igmetall.de/arbeitszeit-check-2511.htm](http://www.igmetall.de/arbeitszeit-check-2511.htm)  
Persönlicher Arbeitszeit-Check für Beschäftigte.