



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



# Familienbewusste Arbeitszeiten

Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen,  
familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen

Zur richtigen Zeit  
am richtigen Ort.





## Inhaltsverzeichnis

Grußwort .....	4
A. Flexibel und familienfreundlich: Ein Gewinn für Arbeitgeber und Beschäftigte .....	6
B. Länge, Lage und Verteilung der Arbeitszeit – auf die Situation kommt es an .....	10
C. Es gibt mehr als man denkt – von guten Beispielen lernen .....	14
C.1 Flexible Arbeitsbedingungen für Führungskräfte „Vollzeitnahe Teilzeitmodelle sind auch für junge Väter attraktiv“ .....	15
C.2 Gleitzeit mit Lebensarbeitszeitkonto „Das Modell hat die Motivation der Beschäftigten enorm gesteigert“ .....	18
C.3 Temporäre Arbeitszeitverkürzung und vollzeitnahe Teilzeit in Kombination „Trotz des Abwanderungstrends in der Region ist die Zahl der Bewerbungen gestiegen“ .....	21
C.4 Teilzeit in Kombination mit alternierender Telearbeit „Um Transparenz zu schaffen, ist es wichtig, festzulegen, für wen das Modell gilt“ .....	24
C.5 Schichtarbeit in Kombination mit Teilzeit „Beschäftigte am Entscheidungsprozess beteiligen“ .....	27
C.6 Vollzeitnahe Teilzeit („Teilzeit plus“) „Es muss kontinuierlich kommuniziert werden“ .....	30
C.7 Mobiles Arbeiten in Teilzeit „Man sollte auf die Organisationsfähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauen“ .....	33
C.8 Jobsharing im Führungskräftebereich („Top-Sharing“) „Es ist wichtig, Führungskräfte mit einzubeziehen“ .....	36
C.9 Wahlarbeitszeit in der Variante Funktionszeit mit Ampelkonto „Man muss deutlich machen, dass Beschäftigte durch das Modell Freiräume gewinnen“ .....	39
C.10 Lebensarbeitszeit „Motivation, Loyalität und Bindung an das Unternehmen lassen sich nur zum Teil über das Gehalt erzielen“ .....	42

## Grußwort



Die große Mehrheit der jungen Mütter und Väter will sich heute um ihre Kinder kümmern und dabei weiter in ihrem Beruf bleiben. Das Gleiche gilt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich um ihre Eltern oder um einen pflegebedürftigen Partner kümmern. Spielräume in der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit sind für viele Beschäftigte entscheidend, um Familie und Beruf miteinander vereinbaren zu können.

Auch für die Unternehmen ist es sinnvoll, durch familienfreundliche Arbeitszeiten in die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren und sich so in Zeiten des Fachkräftemangels als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Angesichts der bevorstehenden demografischen Herausforderungen sind innovative Arbeitszeitmodelle ein wichtiges Instrument für Betriebe, um das Potenzial qualifizierter Fachkräfte optimal zu nutzen.

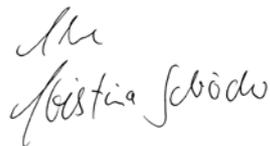
Richtig umgesetzt ermöglichen familienbewusste Arbeitszeiten eine Win-win-Situation: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können sich ohne Zeitnot und schlechtes Gewissen ihren beruflichen und familiären Aufgaben widmen. Arbeitgeber können flexibler auf schwankende betriebliche Anforderungen reagieren und profitieren von einer hohen Mitarbeitermotivation und Arbeitseffizienz.

Vor diesem Hintergrund haben das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag gemeinsam die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ ins Leben gerufen. Wir wollen Arbeitgeber motivieren und dabei unterstützen, mehr Arbeitszeitmodelle anzubieten, die flexibel und familienfreundlich sind. Unser Ziel ist es, ein modernes Verständnis zum Thema Teilzeit zu schaffen und Handlungsspielräume für die vielfältigen Möglichkeiten aufzuzeigen.

Schon jetzt gibt es viele Unternehmen, die familienbewusste Arbeitszeitmodelle anbieten, und viele Beschäftigte, die solche Modelle nutzen und davon profitieren. Die guten

Beispiele in diesem Leitfaden zeigen: Es gibt mehr, als man denkt! Die individuellen und erfolgreichen Lösungen sollen Arbeitgeber dazu anregen, solche Modelle im eigenen Betrieb umzusetzen, und die Vorteile für beide Seiten sichtbar machen.

Denn von familienbewussten Arbeitszeiten profitieren wir letztendlich alle. Unsere Gesellschaft ist darauf angewiesen, dass Menschen Verantwortung füreinander übernehmen und zugleich Leistung in ihrem Beruf bringen können.



Dr. Kristina Schröder  
Bundesministerin für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend (BMFSFJ)



Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann  
Präsident des Deutschen Industrie- und  
Handelskammertages (DIHK)

## A.

## Flexibel und familienfreundlich: Ein Gewinn für Arbeitgeber und Beschäftigte

Die Argumente, die für familienfreundliche und flexible Arbeitszeiten sprechen, sind vielfältig, aber das Wichtigste gleich vorweg: Richtig umgesetzt ist ein solches Arbeitszeitmodell eine echte Win-win-Situation für Beschäftigte und Arbeitgeber. Beide Seiten können und sollen gleichermaßen profitieren: Beschäftigte erhalten die notwendige Flexibilität und die Verlässlichkeit, um mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können. Arbeitgeber hingegen können qualifizierte Beschäftigte halten und neue gewinnen, sparen Wiedereingliederungskosten, motivieren Eltern in ganz besonderem Maße, können aber auch besser auf Nachfrageschwankungen reagieren. Flexibilität und Familienfreundlichkeit sind also kein Widerspruch, sondern ergänzen einander vielmehr.

Bereits heute sind mehr als 90 Prozent der deutschen Unternehmen davon überzeugt, dass familienfreundliche Maßnahmen die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.<sup>1</sup> Gleichzeitig haben familienfreundliche Angebote für viele Beschäftigte an Bedeutung gewonnen, sie sind sogar bereit, für mehr Familienfreundlichkeit den Arbeitgeber zu wechseln. Unternehmen, die heute schon auf eine familienbewusste Personalpolitik setzen, steigern deshalb ganz klar ihre Arbeitgeberattraktivität auf dem Bewerbermarkt. Denn über 90 Prozent aller jungen Berufstätigen mit Kindern sind Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Arbeitgeberwahl ebenso wichtig oder wichtiger als das Gehalt.<sup>2</sup> Mit Blick auf den wachsenden Fachkräftebedarf wird dieser Aspekt in Zukunft noch wichtiger werden. Nur wer hier gute Angebote machen kann, wird langfristig das Rennen um die qualifizierten Köpfe gewinnen.

### Motive für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen in Unternehmen\*

Qualifizierte Beschäftigte halten oder gewinnen	93,2 %
Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöhen	93,1 %
Höhere Produktivität	80,1 %

\* Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Motiv angeben.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010“, im Auftrag des BMFSFJ (04/2010)

1 Institut der deutschen Wirtschaft Köln: „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010“, im Auftrag des BMFSFJ (04/2010)

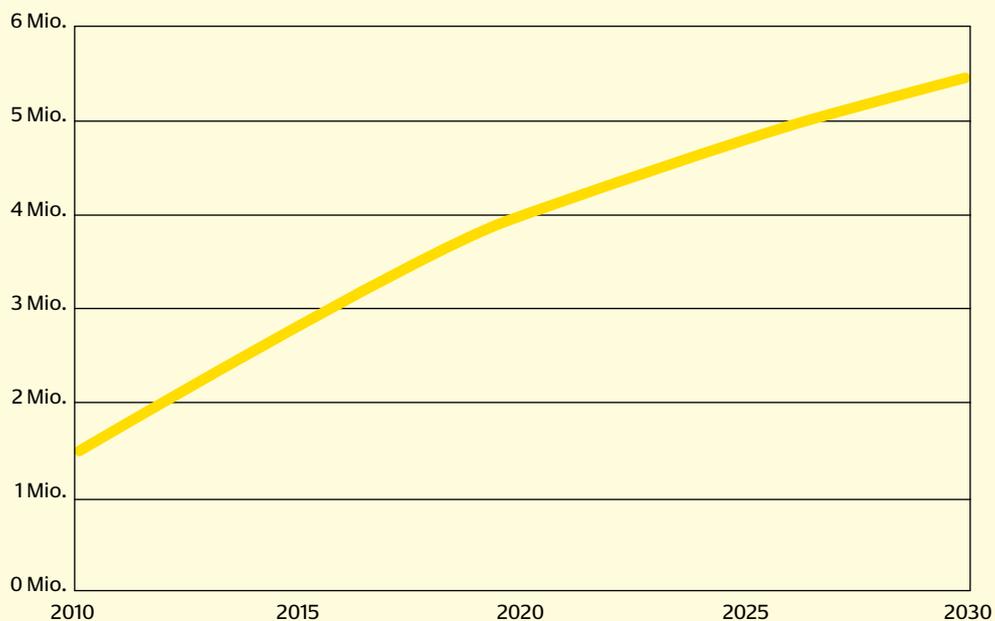
2 GfK Nürnberg: „Personalmarketingstudie“, im Auftrag des BMFSFJ (09/2010)

## Mit flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeiten können Arbeitgeber neue Fachkräfte gewinnen und bewährte halten

Bereits jetzt berichten 70 Prozent der Unternehmen von Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden.<sup>3</sup> Diese Problematik wird sich künftig weiter verschärfen. Grund dafür ist vor allem der Rückgang der erwerbsfähigen Personen in Deutschland. Verschiedene Projektionen zeigen, dass es sich beim Arbeitskräftemangel nicht um ein konjunkturelles Problem handelt, sondern um eine der größten strukturellen Herausforderungen Deutschlands. Demografisch bedingt verliert Deutschland pro Jahr 250.000 bis 300.000 potenzielle Erwerbspersonen.<sup>4</sup> Ohne Gegensteuerungsmaßnahmen droht damit im Jahr 2030 eine Arbeitskräftelücke von 5,5 Millionen Personen. Vor allem Arbeitsplätze für Fachkräfte sowie Akademikerinnen und Akademiker könnten dann nicht mehr besetzt werden.<sup>5</sup>

Gleichzeitig legen qualifizierte Beschäftigte Wert auf Handlungsspielräume bei der Arbeitsorganisation. Flexible Arbeitszeiten schaffen Zeitautonomie. Unternehmen mit flexibler Arbeitszeit haben deshalb bessere Rekrutierungsmöglichkeiten und binden gut eingearbeitetes Personal. Und hier stehen nicht nur Frauen im Mittelpunkt des Interesses. Wer seinen Führungs- und Fachkräften kein geeignetes Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten kann, wird sie ganz verlieren. Auf die Frage, was wichtiger sei bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers, familienfreundliche Angebote oder das Gehalt, gaben 70 Prozent der befragten Fachkräfte unter 49 Jahren an, dass solche Angebote genauso wichtig oder wichtiger als das Gehalt seien. Bei den Befragten mit Kindern unter 18 Jahren stieg dieser Anteil sogar auf 90 Prozent. Über zwei Drittel können sich vorstellen, für bessere Vereinbarkeitsbedingungen den Arbeitgeber zu wechseln, mehr als jeder Vierte hat dies bereits getan.<sup>6</sup>

**Zahl der Arbeitskräfte, die in Deutschland bis 2030 fehlen werden**



Quelle: Prognos, „Arbeitslandschaft 2030“, im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (12/2009)

<sup>3</sup> DIHK: „Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung – Herausforderung der Zukunft“ (08/2010)

<sup>4</sup> Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln: „DEMOS Newsletter“, Ausgabe 68 (03/2009)

<sup>5</sup> Prognos: „Arbeitslandschaft 2030“, im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (12/2009)

<sup>6</sup> GfK Nürnberg: „Personalmarketingstudie“, im Auftrag des BMFSFJ (09/2010)

## Flexible Arbeitszeiten stärken die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft sehen in flexiblen Arbeitszeiten große Chancen für die Unternehmen: Es besteht weitgehender Konsens darüber, dass flexible Arbeitszeiten die Produktivität erhöhen und dass die Attraktivität von Arbeitgebern steigt, wenn sie flexible Arbeitszeitmodelle anbieten.<sup>7</sup> In Zukunft werden flexible Arbeitszeitmodelle als innovatives personalpolitisches Instrument immer wichtiger für Unternehmen sein, um im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte bestehen zu können.

Unternehmen können flexible Arbeitszeitmodelle ganz konkret nutzen, um die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern, Fehlzeiten zu reduzieren und die Arbeitseffizienz zu erhöhen. Beschäftigte mit einer verkürzten Tages- oder Wochenarbeitszeit arbeiten häufig besonders strukturiert und effizient, um ihre Aufgaben in der begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit zu erledigen. Darüber hinaus können durch flexible Arbeitszeiten auch Schwankungen der Produktion, des Auftragsvolumens oder der Kundenfrequenz abgefangen beziehungsweise die vorhandenen Arbeitskapazitäten dem Arbeitsvolumen entsprechend besser angepasst werden.<sup>8</sup> So lassen sich Servicezeiten sogar ausweiten, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr an ein starres Zeitkorsett gebunden sind.

## Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen flexibel arbeiten, um Familie und Beruf zu vereinbaren

Aus Sicht der Beschäftigten sind flexible Arbeitszeiten der Dreh- und Angelpunkt für eine gelungene Vereinbarkeit von Familie und Beruf. 96 Prozent der Eltern wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten, insbesondere in Notsituationen.<sup>9</sup> Zwar bietet schon die Mehrzahl der Unternehmen flexible Arbeitszeiten an, das heißt jedoch nicht, dass sie immer familienfreundlich sind. Der Wunsch von Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten bedeutet vor allem, dass bei der Arbeitszeitorganisation ihre familiäre Verantwortung berücksichtigt wird und je nach Situation individuelle Modelle gefunden werden.

Insbesondere bei Müttern ist der klassische Halbtagsjob weit verbreitet, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Solche Teilzeitstellen können aber zur Falle werden, wenn sie auf Dauer mit geringfügiger Stundenzahl ausgeübt werden und Nachteile beim Einkommen, im Karriereverlauf und in der Altersvorsorge mit sich bringen.

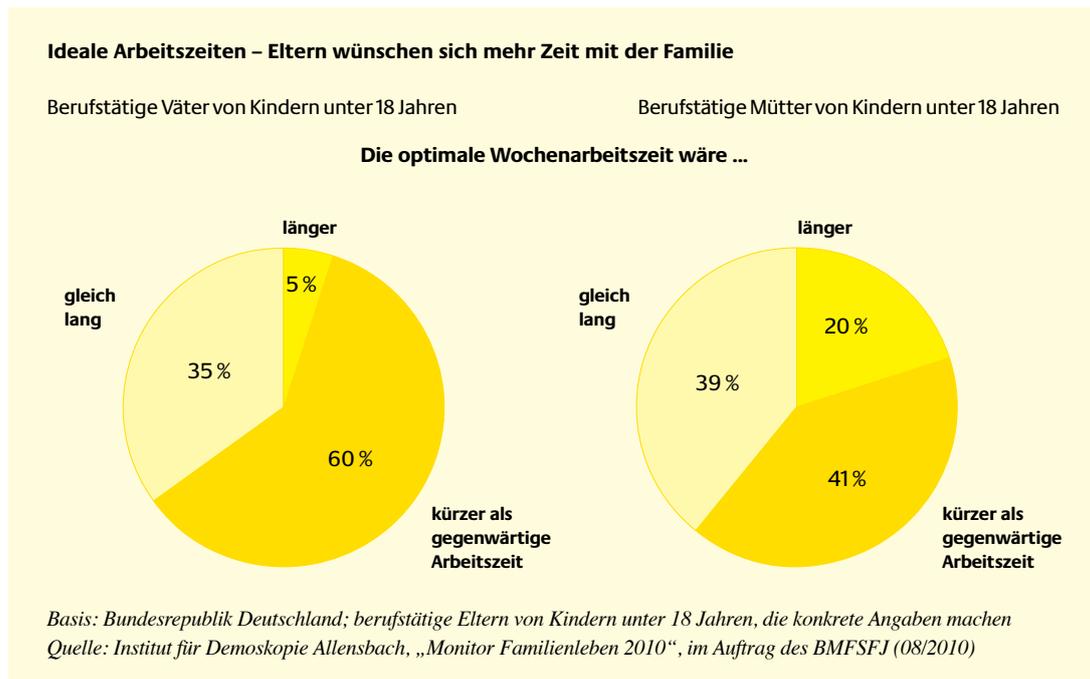
Starre Modelle wie „Halbtags“ oder „Vollzeit von acht bis fünf“ widersprechen den Wünschen der meisten Mütter und Väter. Befragungen zeigen, dass die große Mehrheit der voll-

7 Dr. Frederik Gottschalck: „Arbeitszeiten im Jahr 2020“ (03/2008)

8 IAB: „Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot 2004“ (02/2006)

9 Hans Bertram und C. Katharina Spieß: „Elterliches Wohlbefinden, öffentliche Unterstützung und die Zukunft der Kinder – der Ravensburger Elternsurvey“, im Auftrag der Stiftung Ravensburger Verlag (01/2010)

zeiterwerbstätigen Eltern gerne etwas weniger und die teilzeiterwerbstätigen Elternteile gerne etwas mehr arbeiten wollen. Insgesamt ist nur ein gutes Drittel der berufstätigen Eltern zufrieden mit ihren Arbeitszeiten. 60 Prozent der Väter und 41 Prozent der Mütter möchten gerne weniger Wochenstunden arbeiten. Väter wollen dabei vor allem von ihren „überlangen Arbeitszeiten“ wegkommen. Wenn sie es sich aussuchen könnten, würden 53 Prozent der Väter 36 bis 40 Wochenstunden arbeiten, 19 Prozent wären an einem vollzeitnahen Teilzeitmodell mit 30 bis 35 Stunden interessiert. Umgekehrt wünschen sich von den teilzeitbeschäftigten Müttern 20 Prozent, ihre Arbeitszeit zu erhöhen.<sup>10</sup>



Auch Beschäftigte mit Pflegeaufgaben für ältere Angehörige sind auf flexible Arbeitszeiten angewiesen. 65 Prozent der Berufstätigen wollen ihre Angehörigen so weit wie möglich selbst betreuen, stoßen dabei aber häufig noch auf große Schwierigkeiten. Für 79 Prozent lassen sich Beruf und Pflege bisher nicht gut vereinbaren.<sup>11</sup> Flexible Arbeitszeitmodelle, zu denen auch flexible Pausenregelungen für Arztbesuche oder kurzfristige Freistellungsmöglichkeiten gehören, können in dieser Situation viel helfen.

<sup>10</sup> Institut für Demoskopie Allensbach: „Monitor Familienleben 2010“, im Auftrag des BMFSFJ (08/2010)

<sup>11</sup> Institut für Demoskopie Allensbach: im Auftrag des BMFSFJ (2010)

## B.

### Länge, Lage und Verteilung der Arbeitszeit – auf die Situation kommt es an

Flexible und familienbewusste Arbeitszeiten können sehr unterschiedliche Formen annehmen – je nach der Größe eines Unternehmens, seiner Beschäftigtenstruktur und der Branche, in der es tätig ist. Ein Dienstleistungsunternehmen hat dabei meist andere Möglichkeiten als ein Arbeitgeber in der industriellen Fertigung. Hinzu kommt, dass kleine Betriebe oft keine Personalabteilung haben, die systematische Arbeitszeitmodelle entwickeln, wie dies in Großbetrieben der Fall ist. Dafür können sie oft spontaner reagieren und mit ihren Beschäftigten auf kurzem Weg individuelle Arbeitszeitlösungen vereinbaren.

Grundsätzlich sind es drei Hebel, die man bei der Gestaltung von familienbewussten Arbeitszeitmodellen in Bewegung setzen kann:

**Länge:** Familiäre Fürsorge ist, insbesondere bei der Betreuung von kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, phasenweise sehr zeitintensiv und lässt Erwerbstätigkeit nur in eingeschränkter Form zu. Doch nicht selten wollen gerade teilzeitbeschäftigte Mütter ihre Arbeitszeit nach einer intensiven Familienphase auch wieder aufstocken. Familienbewusste Arbeitszeitgestaltung bedeutet deshalb oft, mit den Beschäftigten einen adäquaten Beschäftigungsumfang zu vereinbaren, der je nach familiärer Situation auch veränderbar ist.

**Lage:** In Familien mit kleinen Kindern sind das gemeinsame Frühstück und Abendessen Kernzeiten, an denen Eltern zu Hause sein wollen. Für Menschen, die Angehörige pflegen, kann es dagegen auch der Arzttermin sein, für den man eine längere Mittagspause benötigt. Eine Arbeitszeitgestaltung, die soweit möglich auch Familienzeiten berücksichtigt und verlässliche Freiräume ermöglicht, ist für viele Beschäftigte eine große Unterstützung.

**Verteilung:** Gerade wenn sich Eltern die Betreuung ihrer Kinder teilen und diesbezüglich dringende Termine einhalten müssen, sind sie oft auf freie Tage angewiesen. Dafür stehen sie zu anderen Phasen in der Woche auch länger zur Verfügung und können gegebenenfalls dann zu Zeiten arbeiten, die sonst schwer abzudecken sind. Familienbewusste Arbeitszeitgestaltung kann daher – auch in Verbindung mit Telearbeit – bedeuten, dass Beschäftigte Zeit für Familie bekommen und gleichzeitig flexibel einsetzbar sind.

## Maßnahmen und Möglichkeiten – wie Arbeitszeiten flexibler und familienfreundlicher werden

Patentrezepte für Arbeitszeitmodelle, die den Bedürfnissen des Unternehmens wie seiner Beschäftigten perfekt entsprechen, gibt es nicht. Aber es existieren eine Reihe von Möglichkeiten, bei der Arbeitszeitgestaltung familienfreundliche Lösungen mitzudenken, die praktikabel sind und auch im Interesse des Unternehmens funktionieren. Einen ersten Eindruck vom breiten Spektrum an Instrumenten und Möglichkeiten liefert folgende – sicherlich nicht vollständige – Auflistung:

**Familienzeiten berücksichtigen:** Eine erste Möglichkeit ist es, bei der Festlegung des Betriebsablaufs die familiären Verpflichtungen der Beschäftigten zu beachten. Das heißt beispielsweise: Besprechungszeiten, die nicht nach 16 Uhr liegen, Urlaubspläne, in denen Eltern in den Schulferien Vorrang bekommen, Schichtmodelle, in denen zum Beispiel Mütter berücksichtigt werden und Pausenregelungen, die auch familiäre Belange im Blick haben. So kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei klugem Vorgehen erleichtert werden, ohne dass betriebliche Erfordernisse darunter leiden müssen. Damit verbunden ist eine nachweisbare Senkung von Fehlzeiten.

**Gleitzeit auch in Verbindung mit Jahresarbeitszeit:** Gleitzeit ist in vielen Unternehmen bereits bewährte Praxis. Sie nimmt bei Beschäftigten mit Familienpflichten den Zeitdruck, der vor allem oft dann entsteht, wenn Kinder gebracht oder abgeholt werden müssen. Gleitzeit funktioniert besonders gut in Kombination mit Arbeitszeitkonten, auf denen Beschäftigte Arbeitszeit ansparen können. Und wenn Beschäftigte dieses Kontoguthaben flexibel nutzen können, sind dadurch häufig schon einige Stressfaktoren für Beschäftigte mit familiären Aufgaben aus dem Weg geräumt.

**Klassische Teilzeit:** Die „normale“ Teilzeit, in der die Arbeitszeit auf meist 50 Prozent reduziert wird, ist eine häufig genutzte Variante. Sie ist in vielen Fällen hilfreich, führt jedoch oft zu unflexiblen Standardlösungen. So beispielsweise, wenn ausschließlich am Vormittag gearbeitet wird. Solche Lösungen können häufig nicht allen Erfordernissen – auch aufseiten der Betriebe – gerecht werden. Zudem müssen die Beschäftigten sowohl Einkommenseinbußen als auch ein langsames Aufsteigen auf der Karriereleiter einkalkulieren.

**Teilzeit-plus-Modelle:** Teilzeitmodelle, die 70 bis 80 Prozent der Vollzeitarbeit umfassen, kommen den familiären Bedürfnissen von Beschäftigten mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen oft mehr entgegen als die klassische Teilzeit. Sie tragen auch dazu bei, Beschäftigte in Teilzeit verstärkt in qualifizierten Positionen zu halten und erleichtern ihnen den beruflichen Aufstieg. Umgekehrt profitieren die Betriebe davon, wenn ihre gut ausgebildeten Beschäftigten die Arbeitszeit weniger reduzieren als bei „klassischer“ Teilzeit.

**Flexible Arbeitszeit in Verbindung mit flexiblem Arbeitsort:** Ist die persönliche Anwesenheit eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin nicht zwingend durchgängig notwendig, können flexible Arbeitszeiten häufig durch flexible Arbeitsorte – unterstützt etwa durch IT-Hilfen wie Mobiltelefon und Laptop – sinnvoll ergänzt werden. Das gilt sowohl für Vollzeitbeschäftigte als auch für Beschäftigte mit reduzierter Arbeitszeit, die etwa eine Teilzeit-plus-Variante nutzen. Auf diese Weise entstehen Freiheiten für die Beschäftigten, ihre Aufgaben im Beruf mit den Alltagsaufgaben im familiären Bereich besser abzustimmen.

**Langzeitkonten:** Sie eignen sich in Betrieben, in denen längerfristige Planungen möglich sind und die auf eine Struktur von Arbeitszeitkonten zurückgreifen können oder diese einführen möchten. Hier wird die Flexibilität in Form von angesparten Arbeitsstunden über einen längeren Zeitraum – im Extremfall bis zum Renteneintritt – ermöglicht. Phasen hoher Arbeitsbelastung in jüngeren Jahren können zum Aufbau des Stundenkontos führen, das dann in Zeiten der höheren familiären Belastung abgebaut wird.

**Flexible Arbeits(zeit)modelle – auch für Führungskräfte:** Führungspositionen erfordern nicht in allen Fällen automatisch eine Vollzeitpräsenz vor Ort. Häufig können sie auch in den genannten Teilzeit-plus-Modellen in Verbindung mit mobilen Arbeitsformen erfolgreich ausgefüllt werden. Dies spart für Beschäftigte Zeit und Wege und kann für Unternehmen auch eine Entlastung von Infrastrukturkosten bedeuten.

In den meisten Erwerbsbiografien wechseln sich Phasen mit unterschiedlich starken familiären Zeiterfordernissen ab. Hierauf flexibel zu reagieren und die Bedürfnisse beider Seiten miteinander in Einklang zu bringen, ist eine Aufgabe, der sich Beschäftigte wie Arbeitgeber künftig noch stärker widmen sollten. Modelle flexibler Arbeitszeiten können hierbei wesentliche Unterstützung bieten.

### Tipps für die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen

**Alle Beteiligten im Betrieb** sollten einbezogen werden, wenn ein neues, familienfreundliches Arbeitszeitmodell geplant wird. Je nach Größe des Unternehmens sind das neben der Geschäftsführung, einer etwaigen Personalleitung und der Beschäftigtenvertretung (zum Beispiel Betriebs- oder Personalrat) auch die Beschäftigten, die von der Veränderung unmittelbar betroffen sind. Die weitere Belegschaft sollte ebenso einbezogen werden, um nicht den Verdacht der Bevorzugung aufkommen zu lassen und allen das Gefühl zu geben, in diesem Prozess berücksichtigt zu werden.

Veränderungen wie die Einführung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie von der **Geschäftsleitung und den Führungskräften** unterstützt und getragen werden. Das Bekenntnis der Geschäftsleitung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann etwa durch die Formulierung entsprechender Unternehmensgrundsätze und Firmenleitlinien zum Ausdruck gebracht werden. Aber auch beispielhaftes eigenes Engagement der Geschäftsleitung kann dazu beitragen, ein familienfreundliches Klima im Betrieb zu fördern.

Ein systematisches Projektmanagement kann sinnvoll sein, wenn es personell umsetzbar ist. Die Verantwortung dafür kann einer **Projektgruppe** mit Vertreterinnen und Vertretern aller Beteiligten übergeben werden. Gegebenenfalls können auch externe Beraterinnen und Berater einbezogen werden, wenn zusätzliches Wissen – etwa über rechtliche Rahmenbedingungen – erforderlich ist.

Bei eigens zu diesem Thema organisierten **Veranstaltungen** sollten vor allem die direkten Vorgesetzten – auf deren Schultern oftmals das konkrete Management des neuen Arbeitszeitmodells ruht – über positive Erfahrungen mit den neuen Maßnahmen berichten und ihre Kritik offen äußern können. Auch über Firmenzeitschriften oder andere interne Kommunikationswege wie ein Intranet sollte über das Thema berichtet werden.

Um tatsächlich herauszufinden, welche Veränderungen in der Arbeitszeitgestaltung erforderlich sind und um diese flexibel und familienfreundlich auszurichten, sind vier Schritte sinnvoll:

**Schritt 1:** Klären, warum und wie die Arbeitszeitgestaltung verändert werden soll

Zunächst sollte eine Bestandsaufnahme erfolgen. Hierzu klärt der Arbeitgeber gemeinsam mit den Beschäftigten – idealerweise in einer betrieblichen Projektgruppe, an der neben Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern vor allem auch betroffene Beschäftigte beteiligt sind –, welche Vereinbarkeitsprobleme sich aus dem bestehenden Arbeitszeitmodell ergeben. Anschließend sollten gemeinsame realistische Ziele dahingehend festgelegt werden, was ein neues Modell beziehungsweise Verbesserungsmaßnahmen leisten sollen.

**Schritt 2:** Konkretisieren, was möglich und umsetzbar ist

Im nächsten Schritt definiert die Arbeitsgruppe, welche Ansätze denkbar sind und erarbeitet ein erstes Konzept. Dieses sollte darstellen, welche Maßnahmen (inklusive Kosten und Zeitaufwand) wie umgesetzt werden. Gesetzliche und gegebenenfalls tarifvertragliche Rahmenbedingungen fließen hier ebenfalls ein. Auch die weitere Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten in der Arbeitsgruppe sollte in diesem Zusammenhang geklärt werden.

**Schritt 3:** Konzept diskutieren, gegebenenfalls testen und anpassen

Die erarbeitete Konzeptskizze sollte nun von Geschäftsleitung und Arbeitsgruppe diskutiert, auf seine Folgen überprüft und gegebenenfalls entsprechend ergänzt und angepasst werden. Je nach Unternehmensgröße kann auch eine Testphase zum Beispiel in einer Abteilung sinnvoll sein, um einzuschätzen, ob das Konzept die angestrebten Ziele erfüllt.

**Schritt 4:** Vorhaben kommunizieren und umsetzen

Bevor das neue Modell dann tatsächlich umgesetzt wird, sollte die Geschäftsleitung es an die gesamte Belegschaft offensiv kommunizieren. Die Beschäftigten müssen wissen, wie es zu den Vorschlägen gekommen ist, welche Ziele erreicht werden sollen, was nun konkret auf sie zukommt und vor allem wie sie von der Veränderung profitieren können. Erst danach sollte die Umsetzung beginnen.

# C.

## Es gibt mehr als man denkt – von guten Beispielen lernen

Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle funktionieren dann am besten, wenn sie individuell auf die Anforderungen in einem bestimmten Unternehmen und auf seine Beschäftigten zugeschnitten sind. Dafür gibt es keine Lösung von der Stange, aber viele sehr gute Beispiele. Zehn dieser guten Beispiele aus der Praxis werden auf den folgenden Seiten dargestellt. Ob kleiner Mittelständler oder Großkonzern: Flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten funktionieren in jeder Konstellation.

Die folgenden Beispiele sollen handfeste Anregungen geben, was in der Praxis alles möglich ist. Die Unternehmen sind in unterschiedlichen Branchen tätig, haben sehr viele oder wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Ideen für flexible Arbeitszeiten folgen ganz unterschiedlichen Anforderungen. Gerade diese Vielfalt soll dazu ermutigen, einen Weg für das eigene Unternehmen zu finden. Letztlich einigt aber ein Merkmal alle Beispiele: Sowohl der Betrieb als auch die Beschäftigten profitieren von familienbewussten Arbeitszeiten – und das ist der entscheidende Erfolgsfaktor.

### Hinweis

| Vertiefende Informationen finden Sie auf [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

## C.1 Flexible Arbeitsbedingungen für Führungskräfte

## „Vollzeitnahe Teilzeitmodelle sind auch für junge Väter attraktiv“

### Windwärts Energie GmbH

**Branche:** Dienstleistungen im Bereich erneuerbare Energien  
**Beschäftigte:** 75  
**Hauptsitz:** Hannover (Niedersachsen)  
**Internet:** [www.windwärts.de](http://www.windwärts.de)

#### Kurzporträt

Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten bei der Windwärts Energie GmbH liegt bei 37,5 Jahren. Viele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem auf erneuerbare Energien spezialisierten Unternehmen haben bereits Kinder oder sind in der Familiengründungsphase. Nachdem in den ersten Jahren nach der Gründung noch individuelle Lösungen für einzelne Beschäftigte möglich waren, wurde der Bedarf mit der steigenden Mitarbeiterzahl des wachsenden Unternehmens stetig größer. Dazu kamen vermehrte Belastungsspitzen und Reisetätigkeiten im In- und Ausland, insbesondere bei den Führungskräften. So entschied sich die Unternehmensleitung, mit der Beratung und Hilfe des audit berufundfamilie passgenaue und familienfreundliche Arbeitsmodelle zu entwickeln. Schwerpunkt dabei waren vor allem flexible Arbeitszeitmodelle, mit denen die hoch motivierten und qualifizierten Führungskräfte in einem dynamischen Umfeld an das Unternehmen gebunden werden.

Seither können alle Beschäftigten, auch diejenigen mit Führungsaufgaben, ihre Arbeitszeiten flexibler gestalten und ihre Aufgaben bei Bedarf auch von zu Hause aus erledigen. In der Regel wird in vollzeitnaher Teilzeit gearbeitet. Das bedeutet, die Beschäftigten arbeiten zwischen 75 und 80 Prozent der Arbeitszeit einer Vollzeitstelle. In der Wiedereinstiegsphase nach der Elternzeit ist eine Teilzeittätigkeit ohne untere Begrenzung der Stundenzahl möglich. Genutzt werden diese Möglichkeiten jedoch nicht nur von Müttern, sondern auch von Vätern. Immerhin sind rund zwei Drittel der 75 Beschäftigten Männer. Insgesamt arbeiten bei der Windwärts Energie GmbH 17 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit, 9 Prozent davon in Führungspositionen.

Ein gutes Beispiel, wie vollzeitnahe Teilzeit auch in Führungspositionen genutzt werden kann, ist Matthias Eck. Der Teamleiter für internationale Projekte und Vater von Zwillingen reduzierte seine Arbeitszeit nach der Familienpause seiner Frau auf drei Tage die Woche. Die vollzeitnahe Teilzeitstelle ermöglichte es dem Paar, sich die Kinderbetreuung zu teilen und somit den beruflichen Wiedereinstieg der Mutter zu erleichtern. Mittlerweile hat Eck seine wöchentliche Arbeitszeit wieder erhöht, arbeitet jedoch mit 85 Prozent nach wie vor in Teilzeit.



### **Interview mit Sylvia Reckel, Personalleiterin bei der Windwärts Energie GmbH**

#### **Warum haben Sie familienbewusste Arbeitszeiten eingeführt?**

In der Aufbauzeit standen die Arbeit und die Entwicklung des Unternehmens im Vordergrund. Nach einigen Jahren begann dann bei vielen Beschäftigten die Familiengründungsphase, und irgendwann sagte einer der erfahrensten Projektentwicklungsingenieure, dass er seine Arbeitszeit familienbedingt auf vier Tage die Woche reduzieren möchte. Zwar stieß er damit im Unternehmen zunächst auf Vorbehalte, doch man einigte sich schließlich darauf, es zu versuchen. Und dank guter Organisation klappte es besser als vermutet. Das war der Startschuss. Seither versuchen wir, flexible Teilzeitmodelle auch für Führungskräfte möglich zu machen.

#### **Wie verlief die Einführung der familienbewussten Arbeitszeiten in Ihrem Unternehmen?**

Anfangs hatten wir ganz individuelle Regelungen, beispielsweise was die Reduzierung von Arbeitszeit, Erreichbarkeiten und Vertretungen angeht. Aus den Einzelfällen ist inzwischen ein Schwerpunkt der familienbewussten Personalpolitik geworden. Im Rahmen des audits berufundfamilie wurde ein umfassendes Arbeitszeitkonzept erstellt, das auch für Beschäftigte ohne familiäre Verpflichtungen von Interesse ist. Neben der Einführung eines Jahresarbeitszeitmodells wurden verschiedene Teilzeitmodelle sowie die Möglichkeiten für die Inanspruchnahme von Sabbaticals definiert.

#### **Was war bei der Kommunikation besonders wichtig?**

Zunächst einmal haben alle mit ansehen können, dass es funktioniert – gute Beispiele sind einfach eine sehr überzeugende Kommunikationsmaßnahme. Als wir das Ganze dann konzeptionell verankert hatten, wurden die Regelungen als Anhang zu den Arbeitsverträgen schriftlich dargestellt. Zukünftig werden sie auch im Intranet einsehbar sein. So können sich neue Beschäftigte schnell informieren.

#### **Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen geben?**

Sie sollten nicht nur an die Zielgruppe der jungen Mütter denken: Flexible Teilzeitmodelle sind auch für junge Väter und Beschäftigte mit Pflegeaufgaben attraktiv.

### Rechtliche Aspekte

- | Für alle Teilzeitmodelle gelten die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) anwendbar.
- | Ein Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit besteht grundsätzlich unter der Voraussetzung, dass der Arbeitgeber, unabhängig von der Anzahl der Personen in Berufsbildung, in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmerinnen beziehungsweise Arbeitnehmer beschäftigt (§ 8 Abs. 7 TzBfG) und das Arbeitsverhältnis des Beschäftigten länger als sechs Monate bestanden hat (§ 8 Abs. 1 TzBfG). Der Arbeitgeber hat in diesem Rahmen auch Arbeitnehmerinnen beziehungsweise Arbeitnehmern in leitenden Positionen Teilzeitarbeit zu ermöglichen (§ 6 TzBfG).
- | Gemäß § 8 Abs. 2 TzBfG muss die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer die Verringerung der Arbeitszeit und den Umfang der Verringerung spätestens drei Monate vor deren Beginn geltend machen. Sie oder er soll dabei die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit angeben.
- | Gemäß § 8 Abs. 4 TzBfG hat der Arbeitgeber der Verringerung der Arbeitszeit zu zustimmen und ihre Verteilung entsprechend den Wünschen der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers festzulegen, soweit betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen. Ein betrieblicher Grund liegt insbesondere vor, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Die Entscheidung über die Verringerung der Arbeitszeit und ihre Verteilung hat der Arbeitgeber dem Beschäftigten spätestens einen Monat vor dem gewünschten Beginn der Verringerung schriftlich mitzuteilen (§ 8 Abs. 5 TzBfG). Eine Verlängerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit ist später dann nur mit Zustimmung des Arbeitgebers möglich. Dieser hat diesen Wunsch jedoch gem. § 9 TzBfG bevorzugt zu berücksichtigen.
- | In Teilzeit beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen wegen der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als vergleichbare vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, es sei denn, dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen (§ 4 Abs. 1 TzBfG). Der Arbeitgeber hat unter anderem dafür Sorge zu tragen, dass auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung und Mobilität teilnehmen können (§ 10 TzBfG).
- | Eventuell bestehende tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeit sind zu beachten.

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Individuelle Modelle sollten bei steigender Nachfrage zu einem transparenten Gesamtkonzept weiterentwickelt werden, das die Voraussetzungen und Verfahren für eine Arbeitszeitreduzierung verbindlich festlegt.
- | Die Konzepte sind erfolgreich, wenn sowohl das Unternehmen als auch die Beschäftigten offen und verantwortungsvoll miteinander umgehen: Die Faktoren Vertrauen und Flexibilität sind deshalb von besonderer Bedeutung. Beide Seiten sollten den Prozess der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein Geben und Nehmen gestalten.
- | Familienfreundlichkeit spielt auch für männliche jüngere Bewerber eine immer größere Rolle.

 C.2 Gleitzeit mit Lebensarbeitszeitkonto

## „Das Modell hat die Motivation der Beschäftigten enorm gesteigert“

**Bielefelder Gemein-  
nützige Wohnungs-  
gesellschaft mbH (BGW)**

**Branche:** Immobilienmanagement  
**Beschäftigte:** 150  
**Hauptsitz:** Bielefeld  
**Internet:** [www.bgw-bielefeld.de](http://www.bgw-bielefeld.de)

### Kurzporträt

Die rund 150 Beschäftigten der Bielefelder Gemeinnützigen Wohnungsgesellschaft (BGW) können je nach Bedarf und Lebensphase ihre Arbeitszeiten flexibel im Team gestalten: „Ansparen und Abgelten“ lautet das Motto – Lebensarbeitszeitkonten machen es möglich. Gleitende Arbeitszeiten gab es schon lange, doch 2001 sind Unternehmensführung und Betriebsrat noch einen Schritt weiter gegangen und haben die Kernarbeitszeiten abgeschafft. Entwickelt wurde das Modell der Lebensarbeitszeitkonten jedoch nicht von der Geschäftsführung, sondern von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens – natürlich unter Einbeziehung des Betriebsrats. In einem längeren Prozess entwickelten verschiedene Teams die jeweils für sie und das Unternehmen passende Arbeitszeitlösung. Alle Teams der BGW sind in ihrer Arbeitsorganisation völlig autonom, es gibt keine übergreifenden Arbeitszeitregelungen.

Die kostenneutrale Lösung der Arbeitszeitkonten ermöglicht es berufstätigen Eltern, mehrere Monate lang nicht zu arbeiten und dennoch kein Gehalt einzubüßen. Ein Ausschuss aus Vertreterinnen und Vertretern von Betriebsrat und Geschäftsleitung wacht darüber, ob die flexible Arbeitszeitgestaltung eingehalten wird. Zudem wird regelmäßig bei den Beschäftigten nachgefragt, ob ihr Arbeitszeitmodell noch das richtige ist.

„Um eine Betriebsvereinbarung zum Thema Familienfreundlichkeit zu erreichen, hilft es, hierfür ein eigenes Projektteam zu gründen“, sagt Norbert Müller, Geschäftsführer der BGW. „Für die Besetzung eignen sich am besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Erfahrungen mit Kindererziehung und Beruf haben und deshalb den Unterstützungsbedarf berufstätiger Eltern aus eigener Erfahrung kennen“, so Müller weiter. Während des Projekts sollte in alle Richtungen gedacht werden. „Es gibt keine Grenzen – am Schluss entscheiden nicht irgendwelche Prinzipien, sondern nur die Praxis.“



### **Interview mit Norbert Müller, Geschäftsführer der Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH (BGW)**

#### **Wie verlief die Einführung der Lebensarbeitszeitkonten in Ihrem Unternehmen, und welche Personen waren eingebunden?**

Die Zeitkonten haben wir im Rahmen der kompletten Neuausrichtung des Unternehmens eingeführt. Das Modell wurde in einem reinen Bottom-up-Prozess eingeführt, das heißt von der Mitarbeiterschaft selbstständig entwickelt. Es waren weder externe Beratungsunternehmen beteiligt, noch hat die Geschäftsführung etwas vorgegeben. Vielmehr konnten die Beschäftigten ihre eigenen Wünsche selbst einbringen.

#### **Worauf sollte man aus Ihrer Sicht bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle besonders achten?**

Es ist nicht nur wichtig, die Beschäftigten am Prozess zu beteiligen, sondern auch regelmäßige Reflexionsrunden einzulegen und zu überprüfen, ob der jeweilige Entwicklungsstand auch wirklich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angekommen ist. Außerdem braucht ein derartiger Veränderungsprozess Zeit und ist nur behutsam in kleinen Schritten durchzuführen. Bei uns hat der Prozess rund zweieinhalb bis drei Jahre gedauert.

#### **Welche Mittel haben Sie zur Kommunikation genutzt?**

Es gab kontinuierlich Infoveranstaltungen, Mitarbeiterversammlungen und Workshops. Außerdem haben wir über das Intranet und die Printmedien die Beschäftigten laufend über die Entwicklungen informiert. Dadurch wurde der gesamte Prozess sehr transparent und nachvollziehbar gestaltet. Mit dem neuen Arbeitszeitmodell wurden außerdem regelmäßige Mitarbeiterbefragungen eingeführt, mit denen wir prüfen, ob das Angebot noch passend ist. Dabei wird auch das Verhalten der Führungskräfte abgefragt.

#### **Welchen Nutzen zieht das Unternehmen aus dem Arbeitszeitmodell?**

Die Fluktuationsrate in unserem Unternehmen geht gegen null. Auch der Krankenstand, der vorher schon deutlich unter dem Branchendurchschnitt lag, ist noch weiter zurückgegangen. Dies ist sicherlich zum Teil auf die Arbeitszeiten zurückzuführen, aber auch das Betriebsklima spielt hierbei eine Rolle. Das Wichtigste für das Unternehmen ist jedoch die erhebliche Motivationssteigerung.

### Rechtliche Aspekte

- | Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG unterliegen die Ausgestaltung, Einführung und Änderung der Gleitzeit der Mitbestimmungspflicht. Der Betriebsrat kann die Überwachung der Gleitzeitkonten fordern, um die Einhaltung der vereinbarten Regelungen bezüglich der Gleitzeit zu kontrollieren. Auf eine Dokumentation der Arbeitszeiten sollte daher geachtet werden.
- | Gemäß § 3 ArbZG darf die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 7 Abs. 1 ArbZG).
- | Ein Anspruch auf Spätdienstzulagen aufgrund von Spätarbeit im Rahmen einer großen Gleitspanne besteht nach herrschender Meinung nicht, da die Spätarbeit in diesem Fall freiwillig erfolgt.<sup>14</sup>
- | Urlaub und Freizeitentnahme aus dem Gleitzeitkonto sind klar zu trennen. So wird beispielsweise Krankheit während des Urlaubs gemäß § 9 BUrlG auf dem Gleitzeitkonto wie Arbeitszeit berücksichtigt, im Gegensatz zu Krankheit während der Freizeitentnahme.
- | Schwangere sind aufgrund des Mutterschutzes hinsichtlich der Arbeitszeitflexibilität eingeschränkt.
- | In der Regel werden die Rahmenbedingungen zur Einführung und Durchführung von Gleitzeitmodellen in Unternehmen durch tarifvertragliche Bestimmungen und Betriebsvereinbarungen geregelt. Dadurch werden die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) zugunsten einer eigenverantwortlichen Gestaltung der Arbeitszeit und Arbeitszeitlage durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelockert.
- | Gemäß § 7e Abs. 1 SGB IV (geändert durch das Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen, sogenanntes Flexi-II-Gesetz) sind von den Vertragsparteien Vorkehrungen zur Absicherung des Wertguthabens von Lebensarbeitszeitkonten für den Fall der Insolvenz zu treffen.
- | Die Verwendungsmöglichkeiten der Wertguthaben regelt § 7c Abs. 1 des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen. Oft sind Freistellungsphasen auch tarifvertraglich geregelt; in nicht tariflich gebundenen Unternehmen können entsprechende Vereinbarungen auf Individualrechtsbasis getroffen werden (§ 7c Abs. 2 SGB IV).

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Die Beschäftigten sollten von Anfang an in die Entwicklung des Modells mit einbezogen werden. Damit kann sichergestellt werden, dass das Modell sich am Ende auch an den tatsächlichen Bedürfnissen und Wünschen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer orientiert.
- | Der Einführungsprozess sollte für alle Beschäftigten transparent und nachvollziehbar sein.
- | Um den sich verändernden Bedarf prüfen zu können, sollten die Beschäftigten in regelmäßigen Abständen befragt werden.

14 „Innovative Arbeitsformen“, Prof. Dr. Ulrich Reis (Hrsg.), 2005; weiterführende Literatur: Schaub-Schaub, Arbeitsrechtshandbuch, 13. Auflage

### C.3 Temporäre Arbeitszeitverkürzung und vollzeitnahe Teilzeit in Kombination

## „Trotz des Abwanderungstrends in der Region ist die Zahl der Bewerbungen gestiegen“

### Dockweiler AG

**Branche:** Metallverarbeitung  
**Beschäftigte:** 145  
**Hauptsitz:** Neustadt-Glewe (Mecklenburg-Vorpommern)  
**Internet:** [www.dockweiler.com](http://www.dockweiler.com)

#### Kurzporträt

Seit zehn Jahren gibt es die Dockweiler AG in Neustadt-Glewe bei Schwerin. In dieser Zeit hat sich der Hersteller von Edelstahlrohrsystemen als Arbeitgeber in der Region einen guten Ruf erworben. Denn das Unternehmen setzt auf eine familienbewusste Personalpolitik. Die Idee dazu kam vom Unternehmensvorstand, der am Beispiel seiner eigenen Töchter sah, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ohne Unterstützung des Unternehmens schwierig werden kann. Deshalb wollte man die Mütter im Unternehmen entlasten. Mit Erfolg: So liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei knapp 40 Prozent.

Trotz festgelegter Kernarbeitszeit von acht bis fünf Uhr nachmittags kann bei der Dockweiler AG jeder in Teilzeit arbeiten, auch im Schichtbetrieb. Auch vollzeitnahe Teilzeit zwischen 60 und 85 Prozent ist machbar. Wie das aussieht, wird zwischen den einzelnen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten nach Bedarf und Möglichkeiten vereinbart. Insgesamt nutzen 20 der 145 Beschäftigten die flexiblen Arbeitszeitmodelle. Für Mütter wurde zudem vor vier Jahren eine besondere Maßnahme eingeführt: Bis zum zehnten Lebensjahr des Kindes dürfen Mütter täglich eine Stunde früher nach Hause gehen – und das bei gleichem Gehalt. Auch in Führungspositionen kann die Maßnahme genutzt werden. Dabei können Mütter nicht nur die Arbeitszeit verkürzen, sondern auch verschieben. Statt im Rahmen der Kernarbeitszeit zu arbeiten, können auch individuelle Sonderregelungen getroffen werden, die mehr Flexibilität im privaten Alltag ermöglichen; zum Beispiel, um die Kinder morgens noch in die Schule bringen zu können.

Von den familienbewussten Angeboten profitieren jedoch nicht nur die Beschäftigten, sondern auch das Unternehmen selbst. Denn während andere Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern händeringend Fachkräfte suchen, ist die Zahl der Bewerbungen bei der Dockweiler AG unter anderem auch aufgrund der familienbewussten Personalpolitik in den vergangenen Jahren gewachsen.



### **Interview mit Joachim Klitzke, Personalleiter und Prokurist bei der Dockweiler AG**

#### **Warum haben Sie familienbewusste Arbeitszeiten eingeführt?**

Wir haben feste Kernarbeitszeiten. Besonders für Mütter ist das natürlich schwierig, da die Öffnungszeiten von Krippen, Kindertagesstätten, Kindergärten und Schulen sich in der Regel nicht mit den Kernarbeitszeiten decken. Deshalb haben wir uns vor ein paar Jahren überlegt, wie wir als Unternehmen Eltern unterstützen können. In den meisten Fällen helfen ja schon Kleinigkeiten, wie etwa früher kommen und gehen zu dürfen. Deshalb ermöglichen wir allen Müttern, bis zum zehnten Lebensjahr ihrer Kinder eine Stunde früher nach Hause gehen zu können.

#### **Wie hoch war und ist der organisatorische und finanzielle Aufwand?**

Der organisatorische und der finanzielle Aufwand haben sich in Grenzen gehalten. Wir haben darüber natürlich vorab mit den einzelnen Abteilungsleitern gesprochen. Schließlich sollen sie das Angebot in der Praxis mittragen.

#### **Wie haben Sie die Beschäftigten über das Modell informiert, und was war dabei besonders wichtig?**

Wir haben dafür sowohl die Abteilungsleiterrunde als auch die Betriebsversammlung und das Schwarze Brett genutzt. Außerdem gab es in den einzelnen Abteilungen persönliche Gespräche zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten. Das wichtigste ist Transparenz, Glaubwürdigkeit und Kontinuität in allen Entscheidungen. Jeder Beschäftigte soll nachvollziehen können, warum wir das machen.

#### **Was hat sich durch die Einführung von familienbewussten Arbeitszeiten konkret verbessert?**

Mittlerweile kehren unsere Mütter nach der Geburt ihrer Kinder nach maximal einem Jahr zurück, manchmal sogar schon nach einem halben Jahr. Darüber hinaus haben wir weiterhin eine ganz geringe Fluktuationsquote. Das zeigt, dass unsere Angebote zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. In den vergangenen Jahren ist außerdem die Zahl der Bewerbungen gestiegen. In Bewerbungsgesprächen höre ich oft, dass die Bewerberinnen und Bewerber schon von unserem personalpolitischen Engagement gehört haben und wir als Arbeitgeber, auch aufgrund diverser anderer Angebote, einen sehr guten Ruf genießen. Somit haben wir einen Weg gefunden, trotz des Abwanderungstrends in Mecklenburg-Vorpommern qualifizierte Fachkräfte aus der Region zu bekommen und auch zu halten.

### Rechtliche Aspekte

- | Für alle Teilzeitmodelle gelten die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (§§ 6ff TzBfG). Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) anwendbar.
- | Für eine detaillierte Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen, siehe C.1.
- | Gemäß § 8 Abs. 2 TzBfG muss der Beschäftigte die Verringerung seiner Arbeitszeit und den Umfang der Verringerung spätestens drei Monate vor deren Beginn geltend machen. Er soll dabei die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit angeben.
- | Gemäß § 8 Abs. 4 TzBfG hat der Arbeitgeber der Verringerung der Arbeitszeit zuzustimmen und ihre Verteilung entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin festzulegen, soweit betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen. Ein betrieblicher Grund liegt insbesondere vor, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Die Entscheidung über die Verringerung der Arbeitszeit und ihre Verteilung hat der Arbeitgeber dem Beschäftigten spätestens einen Monat vor dem gewünschten Beginn der Verringerung schriftlich mitzuteilen, § 8 Abs. 5 S.1
- | In Teilzeit beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen wegen der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als vergleichbare vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, es sei denn, dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen (§ 4 Abs. 1 TzBfG). Der Arbeitgeber hat unter anderem dafür Sorge zu tragen, dass auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung und Mobilität teilnehmen können (§ 10 TzBfG).
- | Eventuell bestehende tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeit sind zu beachten.

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Schon mit Kleinigkeiten wie der Möglichkeit, früher kommen und gehen zu dürfen, können Arbeitgeber ihre Beschäftigten dabei unterstützen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren.
- | Wichtig sind Transparenz und Kontinuität in allen Entscheidungen. So können die Beschäftigten nachvollziehen, warum das Unternehmen welche Maßnahmen einführt.
- | Die Beschäftigten in Leitungsfunktionen müssen vorab eingebunden werden, denn sie sollen das Angebot in der Praxis mit ihren Beschäftigten umsetzen.

 C.4 Teilzeit in Kombination mit alternierender Telearbeit

## „Um Transparenz zu schaffen, ist es wichtig, festzulegen, für wen das Modell gilt“

### Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover

**Branche:** Gesetzliche Rentenversicherung  
**Beschäftigte:** 2.312  
**Hauptsitz:** Laatzen (Niedersachsen)  
**Internet:** [www.deutsche-rentenversicherung-braunschweig-hannover.de](http://www.deutsche-rentenversicherung-braunschweig-hannover.de)

#### Kurzporträt

Mehr als jeder vierte Beschäftigte der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover arbeitet in Teilzeit. Dabei sind die unterschiedlichsten Modelle möglich – von klassischer Halbtagesbeschäftigung über individuell festgelegte Stundenzahlen und Tageszeiten bis hin zur vollzeitnahen Teilzeit mit bis zu rund 95 Prozent. Auch Führungskräfte können Teilzeitangebote nutzen, wobei sie grundsätzlich mindestens sechs Stunden täglich arbeiten. Nicht nur Mütter und Väter nutzen all diese Möglichkeiten. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Eltern auch Hilfen beim Wiedereingliederungsprozess nach der Babypause an. Dazu gehören Planungs- und Feedbackgespräche sowie Weiterbildungsseminare und Workshops.

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, können die Beschäftigten zudem bereits seit Anfang der Neunzigerjahre von zu Hause aus arbeiten. Das gilt nicht nur für Eltern, sondern auch für die Beschäftigten, die sich um einen pflegebedürftigen Angehörigen kümmern. Auch bei der Telearbeit ist Teilzeit ebenso möglich wie eine Vollzeitbeschäftigung.

Dass sich das Modell der Telearbeit auch für das Unternehmen günstig auswirkt, belegt ein Vergleich des Krankenstandes. So ist dieser in Teams mit Telearbeitskräften pro Jahr 15 Prozent niedriger als in den anderen Teams. Und auch die Dauer der Elternzeit ist gesunken.

Total Quality Manager Jens Herdam sieht den Grund für die hohe Akzeptanz der familienfreundlichen Maßnahmen in der Unternehmenskultur: „Die Führungskräfte, aber auch die Teams unterstützen eine familienbewusste Personalpolitik. Voraussetzung dafür ist aber die konsequente Beachtung der Balance zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen. Auf diesem Wege konnten Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie Telearbeit und sehr flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich realisiert werden.“ Pressesprecher Wolf-Dieter Burde ergänzt: „Das familienfreundliche Konzept trägt dazu bei, Kompetenz und Qualifikation der Beschäftigten für den Arbeitgeber zu erhalten, die Investitionen in die Ausbildung verbleiben somit im Betrieb.“



### **Interview mit Thomas Weißmann, Koordinator für die Telearbeit bei der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover**

#### **Warum haben Sie familienfreundliche Arbeitszeitmodelle eingeführt, und wie sind Sie dabei vorgegangen?**

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf war schon immer ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Bereits in den Siebzigerjahren haben wir die Gleitzeit eingeführt, 1991 entstand dann die Idee zur Telearbeit. Ziel war es, die drohende Personalknappheit zu verhindern sowie Eltern eine Möglichkeit zu bieten, von zu Hause aus weiterarbeiten zu können – entweder in Voll- oder in Teilzeit. Dabei gehen wir mit dem Thema Teilzeit sehr flexibel um und ermöglichen eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen. Die Telearbeit haben wir zunächst einmal als Pilotprojekt eingeführt, um es in der Praxis zu erproben. Nach erfolgreicher Durchführung wurde es dann auf das gesamte Unternehmen ausgedehnt.

#### **Gab es anfangs Vorbehalte seitens der Beschäftigten, und wenn ja, wie haben Sie diese abbauen können?**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Idee sofort sehr positiv aufgenommen. Vorbehalte gab es mitunter bei den Führungskräften, denn Telearbeit bedeutet auch eine Veränderung der Führungskultur: Vorgesetzte haben ihr Team nicht mehr „im Blick“. Die Bedenken konnten aber durch das Pilotprojekt sowie durch eine intensive Kommunikation nach und nach abgebaut werden. Gute Argumente waren dabei erfolgreiche Beispiele, aber auch die Zahlen, zum Beispiel der gesunkene Krankenstand.

#### **Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen geben, die Telearbeit einführen wollen?**

Um Transparenz zu schaffen und Missverständnissen vorzubeugen, ist es wichtig, genau festzulegen, für wen das Modell gilt: für alle Beschäftigten? Oder nur für Eltern mit schulpflichtigen Kindern oder mit Kindern unter 18 Jahren? Oder für Beschäftigte, die pflegebedürftige Angehörige haben? Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass das Modell nicht funktioniert, wenn jemand eine längere Zeit nicht im Betrieb gearbeitet hat, beispielsweise nach einer Elternzeit. Deshalb sollte es unbedingt eine Einarbeitungsphase im Unternehmen geben. Wir favorisieren das Modell der alternierenden Telearbeit, denn Präsenzzeiten im Büro erleichtern die Anbindung ans Team.

#### **Was hat sich bei Ihnen seit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen konkret verbessert?**

In Teams mit Telearbeitenden sind die Fehlzeiten um knapp ein Fünftel geringer. Die Dauer der Elternzeit ist von durchschnittlich 19 Monaten auf 14 Monate gesunken. Und die Einarbeitungszeit für neue Beschäftigte entfällt, wenn Eltern durch das Angebot der Telearbeit im Betrieb bleiben und nicht oder nur kurz in Elternzeit gehen.

### Rechtliche Aspekte

- | Während der Planungsphase der Telearbeit bestehen ein Unterrichts- und Beratungsrecht des Betriebsrats gemäß §§ 80 Abs. 2, 90 Abs. 1 Nr. 2-4 und Abs. 2, 92 Abs. 1 und 2, 93, 106 und 111 S. 1 und 3, Nr. 4 und 5 BetrVG. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat in diesem Zusammenhang rechtzeitig und umfassend über die Planung von Arbeitsstätten, technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen zu informieren, wozu auch Technologien zur Auslagerung von Arbeitsplätzen zählen. Bei der Einführung der Telearbeitszeit besteht hingegen ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, gem. §§ 87, 91, 99 BetrVG. In der anschließenden Durchführungsphase finden alle diejenigen Vorschriften Anwendung, die bei betrieblichen Maßnahmen für die im Betrieb tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten.
- | Die rechtliche Behandlung des Telearbeitenden (und damit auch das Informations- und Mitbestimmungsrecht) richtet sich nach seinem Rechtsstatus. Agiert die Auftragnehmerin oder der Auftragnehmer als Selbstständige(r) beziehungsweise Freiberufler(in), finden die Vorschriften des BGB beziehungsweise des HGB Anwendung. Ansonsten gelten wie bei allen anderen angestellten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die für diese geltenden arbeitsschutzrechtlichen Regelungen sowie die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes beziehungsweise für Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter die Regelungen des Heimarbeitergesetzes (HAG). Die in Heimarbeit Beschäftigten, die in der Hauptsache für den Betrieb tätig sind, sind über § 5 BetrVG den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht gleichgestellt.
- | Bei Abschluss des Arbeitsvertrags sollten die sich aus den Besonderheiten des Telebeziehungsweise Außenarbeitsplatzes ergebenden Umstände Berücksichtigung finden. Demgemäß sollten in den Telearbeitsverträgen zumindest auch Regelungen enthalten sein über die Arbeitszeit, den Arbeits- beziehungsweise Einsatzort der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers, Kostenerstattungen und eventuell Haftungsfragen.
- | Für alle Arbeitsmodelle in Kombination mit Teilzeit gelten zusätzlich die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) anwendbar. Für eine detaillierte Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen siehe C.1.

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Es sollte von Anfang an eine offene Kommunikation gepflegt werden. Alle Beschäftigten müssen verstehen, welche Vorteile das Modell für sie und für das Unternehmen mit sich bringt.
- | Pilotprojekt vorschalten: Ein erfolgreicher Test dient als Argumentationshilfe – das Modell wurde geprüft, und es funktioniert.
- | Gute Beispiele und Zahlen sind wichtig für die Kommunikation nach innen und außen, und sie sind ein gutes Mittel, um eventuelle Vorbehalte abzubauen.
- | Zielgruppe für das Angebot Telearbeit festlegen: Es muss geklärt werden, für welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Telearbeit geeignet ist.

 C.5 Schichtarbeit in Kombination mit Teilzeit

## „Beschäftigte am Entscheidungsprozess beteiligen“

### Gambro Dialysatoren GmbH

**Branche:** Medizintechnik  
**Beschäftigte:** 1.400  
**Hauptsitz:** Hechingen (Baden-Württemberg)  
**Internet:** [www.gambro.de](http://www.gambro.de)

#### Kurzporträt

Ohne die traditionelle Vollzeit im Schichtbetrieb arbeiten? Familienfreundliche Teilzeit in einem Betrieb, der an sieben Tagen die Woche rund um die Uhr läuft? Oder nur am Wochenende arbeiten? Wie das geht, zeigt die Gambro Dialysatoren GmbH aus Hechingen. Das Unternehmen hat gemeinsam mit seinen rund 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige Schichtmodelle für die Produktion entwickelt: Ein Teil der Beschäftigten arbeitet jeweils eine Woche und hat dann im Wechsel eine Woche frei. Andere arbeiten täglich vier Stunden und teilen sich zu zweit einen Arbeitsplatz. Wiederum andere übernehmen regelmäßig die Wochenendschichten. Die Teilzeitquote des Herstellers von Dialyseprodukten liegt bei zirka 35 Prozent.

Das Besondere ist, dass Gambro ein Schichtmodell mit fester Schichtbesetzung eingeführt hat. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten immer die gleiche Schicht übernehmen. Sie arbeiten also entweder in der Früh-, Spät- oder Nachtschicht und wechseln nicht, wie in einem „rollierenden“ Schichtmodell üblich, wöchentlich ihre Schichten und Arbeitszeiten. Zum einen hat dies in der betrieblichen Praxis positive gesundheitliche Effekte, zum anderen ermöglicht es den Beschäftigten eine bessere Planbarkeit ihres Familienlebens und damit die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In diesem festen Schichtmodell kann sich jeder die Schichtvariante aussuchen, die am besten zu seinen Lebensumständen passt.

Gleichzeitig kommt das Unternehmen ohne große Personalreserven aus. Denn die Beschäftigten der Wochenendschichten können unter der Woche bei Bedarf einspringen, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ausfällt. Wer in Teilzeit arbeitet, kann auf diese Weise seine Arbeitszeit nach seinen Bedürfnissen aufstocken. Und auch für den Fall, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter später anfängt oder früher gehen muss oder es in Stoßzeiten doch mal zu Überstunden kommt, gibt es eine Lösung: Die Beschäftigten im Schichtbetrieb haben Arbeitszeitkonten. Auf denen schreibt das Unternehmen die geleisteten Überstunden gut, die später wieder abgebaut werden können. Eine Betriebsvereinbarung legt fest, wie viele Stunden die Beschäftigten auf ihren Zeitkonten maximal aufbauen können und wie viele Stunden sie ins Minus geraten dürfen.



### **Interview mit Dietmar Derr, Human Resources Director der Gambro Dialysatoren GmbH**

#### **Warum haben Sie sich für das Schichtmodell in Teilzeit entschieden?**

Unser Modell eines Schichtsystems mit fester Schichtbesetzung, wonach die Beschäftigten immer in der gleichen Schicht arbeiten, basiert auf einer Nutzwert-Analyse, die wir im Betrieb durchgeführt haben. Dabei spielten ökonomische, soziale, kommunikative und gesundheitliche Aspekte eine Rolle. Bei dem Modell haben Beschäftigte die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten – beispielsweise nur am Wochenende. Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, haben wir außerdem Arbeitszeitkonten eingeführt. Das ist in „Büro“-Bereichen gängige Praxis, im Schichtbetrieb aber eher selten.

#### **Wie verlief die Einführung des Schichtmodells und der Arbeitszeitkonten in Ihrem Unternehmen, und inwieweit waren die Beschäftigten in den Prozess eingebunden?**

Es ist wichtig, das neue System nicht von oben „überzustülpen“, sondern neben dem Betriebsrat auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen. Wir haben die Beschäftigten deshalb intensiv befragt, welches Modell sie sich vorstellen können. Anfangs gab es Vorbehalte gegen das Modell, weil es in das traditionelle Muster eingreift, wonach man am Wochenende frei hat. Diese Bedenken konnten wir aber schnell zerstreuen, denn die Beschäftigten haben selbst gemerkt, dass es auch große Vorteile bietet, unter der Woche frei zu haben. Bei den Arbeitszeitkonten gab es dagegen von Anfang an eine ausgesprochen positive Resonanz.

#### **Welche besonderen Herausforderungen stellt das Schichtmodell an das Unternehmen?**

Wenn die Beschäftigten zu ganz unterschiedlichen Zeiten arbeiten oder nur selten im Betrieb sind, stellt das die Kommunikation natürlich vor Herausforderungen. Da gerade die Beschäftigten der Nacht- und Wochenendschichten relativ weit weg vom betrieblichen Alltag sind, ist es wichtig, dass sie regelmäßig an Fortbildungen, Meetings und anderen Veranstaltungen teilnehmen.

#### **Und welche Vorteile bieten Schichtmodell und Arbeitszeitkonten für Beschäftigte und Betrieb?**

Von dem Schichtmodell und der Flexibilität durch die Arbeitszeitkonten profitieren beide Seiten: Durch das Schichtmodell kann das Unternehmen kontinuierlich arbeiten, und die Zeitkonten sind ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung. Die Beschäftigten können früher gehen oder später kommen und so Beruf und Familie besser in Einklang miteinander bringen. Besonders die Teilzeitbeschäftigten, die nur am Wochenende arbeiten, schätzen es, dass sie dank steuerfreier Bezüge am Sonntag ein gutes Entgelt für vergleichsweise wenige Arbeitsstunden haben.

### Rechtliche Aspekte

- | Für jede Form der Schichtarbeit gelten die Regelungen des § 6 Abs. 4 ArbZG. So kann die Nachtarbeitnehmerin oder der Nachtarbeitnehmer unter anderem vom Arbeitgeber verlangen, auf einen für ihn oder sie geeigneten Tagesarbeitsplatz umgesetzt zu werden, wenn im Haushalt des Beschäftigten ein Kind unter zwölf Jahren lebt, das nicht von einer anderen im Haushalt lebenden Person betreut werden kann, oder wenn der Beschäftigte einen schwer pflegebedürftigen Angehörigen zu versorgen hat, der nicht von einem anderen im Haushalt lebenden Angehörigen versorgt werden kann, sofern dem nicht dringende betriebliche Erfordernisse entgegenstehen. Stehen der Umsetzung der Nachtarbeitnehmerin beziehungsweise des Nachtarbeitnehmers auf einen für sie oder ihn geeigneten Tagesarbeitsplatz nach Auffassung des Arbeitgebers dringende betriebliche Erfordernisse entgegen, so ist gemäß § 6 Abs. 4 ArbZG der Betriebs- oder Personalrat anzuhören.
- | Für alle Arbeitsmodelle in Kombination mit Teilzeit gelten die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) anwendbar. Für eine detaillierte Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen siehe C.1.

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Nutzwert-Analyse durchführen und untersuchen, welche ökonomischen, sozialen, kommunikativen und gesundheitlichen Auswirkungen das Modell hat.
- | Beschäftigte von Anfang an in die Entscheidungen einbinden, keine „Alibi-Abfragen“.
- | Es muss geklärt werden, wofür der Arbeitgeber die Arbeitszeitkonten nutzen will und ob sie zum Beispiel auch genutzt werden können, wenn es zu Auftragsschwankungen kommt.
- | Genau festlegen, wie viele Stunden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Zeitkonten maximal aufbauen können und wie viele Stunden sie ins Minus geraten dürfen.

 C.6 Vollzeitnahe Teilzeit („Teilzeit plus“)

## „Es muss kontinuierlich kommuniziert werden“

**HUK-COBURG Holding AG** **Branche:** Finanzdienstleistungen  
**Beschäftigte:** 8.463  
**Hauptsitz:** Coburg (Bayern)  
**Internet:** www.huk.de

### Kurzporträt

Lange Zeit galt bei der HUK-COBURG das traditionelle Credo „Führung ist nicht teilbar und deshalb nur von Vollzeitkräften wahrnehmbar“. Doch das änderte sich 2005, als die Geschäftsführung entschied, mithilfe des sogenannten audits berufundfamilie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung die eigene Personalpolitik noch familienfreundlicher zu gestalten. Denn schon damals war man bei der Versicherungsgruppe davon überzeugt, dass es im Zuge der demografischen Entwicklung immer wichtiger werde, die eigenen Fach- und Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden.

Besonders für die jungen, gut ausgebildeten Frauen wollte man Lösungen finden, mithilfe derer sie auch nach der Geburt eines Kindes eine Führungsposition wahrnehmen können. So kam man auf flexible Arbeitszeitmodelle. Ziel war es, ein Modell zu entwerfen, welches von den Beschäftigten an allen Standorten genutzt werden kann. Eine Befragung aller Führungskräfte zu ihren Aufgaben zeigte, dass Führung in reduzierter Vollzeit möglich ist. Anhand der Ergebnisse konnte zudem analysiert werden, welche Anteile der täglich anfallenden Aufgaben delegiert werden können. So entstanden verschiedene Modelle, die es Führungskräften ermöglichen, ihre Leitungsfunktionen auch mit 65, 70 oder 80 Prozent der Arbeitszeit auszuüben. Damit der Kontakt der Führungskräfte zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten bleibt, haben Führungskräfte in Teilzeit Präsenzzeiten im Unternehmen. Die Untergrenze liegt bei 25 Wochenstunden.

Seit der Einführung des Teilzeitangebots für Führungskräfte gibt es bei der HUK-COBURG mehr Mütter, die nach ihrer Elternzeit wieder eine Führungsposition einnehmen. Und nicht nur Frauen profitieren von dem Angebot, Führungsfunktionen mit familiären Aufgaben zu verbinden. Auch immer mehr Männer erkundigen sich danach, wie sie ihre Führungsfunktion in vollzeitnaher Teilzeit ausüben können, und setzen dies dann auch um. Und das nicht nur im Hinblick auf die eigenen Kinder, sondern vermehrt auch wegen anstehender Pflegeaufgaben bei den eigenen Eltern. Da die meisten jedoch nicht für immer in Teilzeit arbeiten wollen, ist das Modell bewusst nicht als Dauerlösung, sondern als lebensphasenorientierte Übergangslösung gedacht. Alle Beschäftigten haben arbeitsvertraglich einen Anspruch darauf, wieder in Vollzeit arbeiten zu können. Da die Erfahrungen jedoch zeigen, dass die Wünsche der beschäftigten Eltern hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten sehr unterschiedlich sind, setzt das Unternehmen auf individuelle Regelungen. Um für alle Beteiligten eine langfristige Planungssicherheit zu schaffen, sollten sich die Beschäftigten jedoch nach ein bis zwei Jahren in Teilzeit entscheiden, ob sie ihre Arbeitszeit dauerhaft reduzieren wollen.



**Interview mit Dr. Susanne Pauser,  
Bereichsleiterin Personal bei der  
HUK-COBURG Holding AG**

**Warum haben Sie familienbewusste Arbeitszeiten eingeführt?**

Wir haben insbesondere gut ausgebildete Frauen, die bereits in Führungspositionen waren, nach der Familienpause verloren. Denn nachdem wir sie über Jahre aus- und weitergebildet haben, konnten wir ihnen, wenn sie Mütter wurden, keine flexiblen Angebote machen. Das war personalpolitisch und betriebswirtschaftlich unsinnig.

**Wie verlief die Einführung der familienbewussten Arbeitszeiten in Ihrem Unternehmen?**

Wir haben uns dem Thema zunächst im Ressort Personal konzeptionell genähert. In einer kleinen Arbeitsgruppe wurde erarbeitet, was eine Führungskraft bei uns in jedem Fall tun muss und was sie an andere abgeben kann. Das waren zwei Workshops unter Einbeziehung von Führungskräften, von denen wir wissen, dass sie das Thema positiv begleiten. Schließlich sind das die Multiplikatoren, die das Thema ins Unternehmen tragen. Mit einer kurzen Befragung wurden außerdem rund 300 Führungskräfte zu ihren Aufgaben und dem Anteil dieser Aufgaben an der eigenen Arbeitszeit befragt. Dabei zeigte sich, dass Führungskräfte ihre Kernaufgaben in etwa 25 Stunden erledigen und viele Aufgaben delegieren können. Gleichwohl bleibt für uns wichtig, dass Führung nicht teilbar ist, sondern dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer eine Führungskraft als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner haben. Damit bleiben zentrale Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche oder Zielvereinbarungen in einer Hand.

**Was war bei der Kommunikation besonders wichtig?**

Um Vorbehalte und Ängste zu nehmen, musste genau erklärt werden, warum wir das machen. Deshalb haben wir eine Broschüre zum Thema Arbeitszeiten erstellt. Ebenso wichtig waren praktische Anleitungen wie Gesprächsleitfäden und Erfahrungen aus der Praxis. Damit wir die Beschäftigten an allen Standorten erreichen, werden solche Informationen auch immer über unsere internen Medien wie die Mitarbeiterzeitschrift und das Intranet verbreitet.

**Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen geben?**

Man muss darauf achten, dass die Kommunikation überall ankommt. Das bedeutet: Das Arbeitszeitangebot muss kontinuierlich kommuniziert werden. Es kommen ja auch neue Beschäftigte dazu, während andere das Unternehmen verlassen. Deshalb muss das Thema präsent bleiben. Auch wir müssen da immer wieder nacharbeiten. Denn nur, wenn das Angebot bekannt ist, kann es genutzt werden.

### Rechtliche Aspekte

- | Für alle Teilzeitmodelle gelten die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) anwendbar.
- | Für eine detaillierte Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen, siehe C.1

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Es ist hilfreich, Führungskräfte einzubinden, von denen man weiß, dass sie für das Unternehmen wichtig sind. Denn sie dienen als Multiplikator und tragen das Angebot in die Breite.
- | Eine Befragung der Führungskräfte zu ihren Aufgaben und dem zeitlichen Aufwand bringt Klarheit darüber, wie flexibel die Arbeitszeitmodelle sein können.
- | Das Arbeitszeitmodell muss kontinuierlich kommuniziert werden. Nur so bleibt das Thema im Unternehmen präsent.
- | Praktische Anleitungen wie Gesprächsleitfäden und Erfahrungen aus der Praxis helfen den Beschäftigten, die Maßnahme selbstständig umsetzen zu können.

 C.7 Mobiles Arbeiten in Teilzeit

## „Man sollte auf die Organisationsfähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauen“

### Mundipharma GmbH

**Branche:** Pharma  
**Beschäftigte:** 900  
**Hauptsitz:** Limburg (Lahn)  
**Internet:** [www.mundipharma.de](http://www.mundipharma.de)

#### Kurzporträt

Das mittelständische Pharmaunternehmen Mundipharma wächst seit Jahren kräftig; in den vergangenen zehn Jahren hat sich die Zahl der Beschäftigten fast verdoppelt. Durch einen Frauenanteil von etwa 60 Prozent sind unter den Beschäftigten viele junge hoch qualifizierte Frauen, die das Unternehmen auch nach der Elternzeit halten will. Für sie und die weiteren Angestellten hat Mundipharma im Laufe der Jahre Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit eingeführt sowie fast 100 Teilzeitmodelle entwickelt, die von etwa 30 Prozent der Beschäftigten im Innendienst genutzt werden - und das auch in Führungspositionen.

Von den rund 450 Innendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeitern nutzen 116 die diversen Teilzeitmodelle – fünf davon in Führungsposition. So wie die Abteilungsleiterin für den Bereich Eventmanagement, die nach der Geburt ihres ersten Kindes mit 30 Wochenstunden in vollzeitnaher Teilzeit arbeitete oder ein Sicherheitsingenieur, der nach einem Jahr Elternzeit seine Arbeitszeit auf vier Tage die Woche reduziert hat. Gestaltet werden die Modelle je nach Mitarbeiterwunsch ganz individuell und in Absprache mit dem Vorgesetzten.

Neben der Zeit spielt auch der Ort bei den Mundipharma-Arbeitszeitmodellen eine Rolle. Besonders flexibel werden die Modelle nämlich durch die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit von zu Hause aus zu erledigen und somit den Arbeitsort bei Bedarf flexibler zu gestalten. Bereits seit zehn Jahren bietet das Unternehmen Telearbeit an, damals schloss die Geschäftsführung mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit. Das heißt: Sowohl der jeweilige Angestellte als auch der Vorgesetzten müssen einverstanden sein. Das Angebot zur Telearbeit nutzen vor allem kaufmännische Angestellte in der Sachbearbeitung. Für Führungskräfte kommt die reine Telearbeit dagegen weniger in Frage. Sie sind häufig auf Dienstreisen und benötigen für ihre umfangreichen Führungsaufgaben den direkten Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen bei Konferenzen oder Einzelgesprächen im Unternehmen. Sie können stattdessen Arbeitszeitmodelle nutzen, bei denen Teilzeit mit Telearbeit kombiniert wird.



### **Interview mit Martin Schöne, Head of Human Resources and Information Technology bei der Mundipharma GmbH**

#### **Ist der organisatorische Aufwand bei mobiler Arbeit nicht sehr groß?**

In einem modernen Unternehmen spielt effektive Teamarbeit eine wichtige Rolle. Deshalb sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuerst immer prüfen, was sie untereinander alleine regeln können. Kolleginnen und Kollegen sind in der Art ihrer Kommunikation untereinander oft viel direkter und offener, als es sich ein Vorgesetzter erlauben kann. So hört man zum Beispiel: „Ich habe jetzt schon dreimal bei dir zu Hause angerufen und dich nicht erreicht. Dies musst du bitte ändern!“. Die Angestellten, die nicht im Büro arbeiten, müssen sicherstellen, dass die Kommunikation mit ihren Kolleginnen und Kollegen funktioniert. Teilzeit und Telearbeit unterstützen damit den Trend, dass Angestellte eigenverantwortlicher handeln. Dabei sollte man auf die Organisationsfähigkeiten des Einzelnen vertrauen und diese fördern. Wir haben festgestellt: Wer mobiles Arbeiten nutzt, ist in hohem Maße motiviert. Solche Angestellten wollen ihren Kolleginnen und Kollegen beweisen, dass sie zu Hause genauso leistungsfähig sind wie im Büro und sie es sich nicht bei gutem Wetter mit einem Glas Orangensaft auf der Terrasse gut gehen lassen.

#### **Welche Ratschläge würden Sie Unternehmen geben, die Telearbeit beziehungsweise mobiles Arbeiten einführen wollen?**

Man sollte in jedem Fall eine Pilotphase vorschalten, denn es gibt kein Muster, das sich eins zu eins auf jedes Unternehmen übertragen lässt. Durch eine Pilotphase zeigt man, dass man von vornherein offen für Veränderungen ist. Man sollte zudem am Anfang solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden, die eine positive Grundhaltung zum Modell haben. Denn sie sind die Referenzbeispiele für das gesamte Unternehmen. Ihre eigenen positiven Erfahrungen motivieren auch andere und ermutigen zur Nachahmung. Wichtig ist auch, frühzeitig die Arbeitnehmervertretung mit an Bord zu holen und so gemeinsam den Prozess zu begleiten.

#### **Was hat sich durch die familienbewussten Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen konkret verbessert?**

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich erhöht. Wir messen das seit acht Jahren systematisch durch Mitarbeiterbefragungen. Da gab es einen Klimawandel: von einer eher formalistischen regelbetonten Struktur hin zu einer offenen partnerschaftlichen Teamkultur. Die Angestellten legen den Schwerpunkt auf das Erreichen der Arbeitsziele selbst und nicht so sehr darauf, wo und wann die Arbeit erledigt wird. Man fragt sich: Was kann ich zum Gelingen in meiner Abteilung beitragen? Wo bringe ich mich ein? Auch die Motivation und das Zusammengehörigkeitsgefühl nehmen zu, weil sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker untereinander absprechen.

### Rechtliche Aspekte

| Für alle Arbeitsmodelle in Kombination mit Teilzeit gelten die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) anwendbar. Für eine detaillierte Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen siehe C.1.

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Vorgesetzte sollten sich in der Steuerung zurückhalten. Kolleginnen und Kollegen koordinieren sich untereinander gut und sprechen Probleme offen an.
- | Eine Pilotphase ist ratsam, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen Seite und die jeweiligen Vorgesetzten auf der anderen Seite prüfen, ob Telearbeit im Einzelfall sinnvoll ist.
- | Für Führungskräfte kann Telearbeit weniger sinnvoll sein, wenn sie häufig auf Dienstreisen sind und ansonsten den direkten Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen brauchen.

 C.8 Jobsharing im Führungskräftebereich („Top-Sharing“)

## „Es ist wichtig, Führungskräfte mit einzubeziehen“

### Fraport AG

**Branche:** Flughafenbetreiber  
**Beschäftigte:** 12.363  
**Hauptsitz:** Frankfurt am Main (Hessen)  
**Internet:** [www.fraport.de](http://www.fraport.de)

#### Kurzporträt

Der Flughafenbetreiber Fraport AG steht vor besonderen Herausforderungen, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Denn in vielen Bereichen wird im 24-Stunden-Schichtbetrieb sieben Tage die Woche gearbeitet. Bereits seit 1987 bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle und entwickelt diese kontinuierlich weiter. So gibt es diverse Modelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Telearbeit und Jobsharing, aber auch eine Arbeitszeit-Tauschbörse oder Wunschdienstpläne im Schichtdienst. Nicht umsonst wurde das Unternehmen deshalb 2008 als Gesamtsieger in der Kategorie Großunternehmen beim Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2008“ des Bundesfamilienministeriums ausgezeichnet.

Um besonders junge hoch qualifizierte Beschäftigte an das Unternehmen zu binden und nicht in der Familiengründungsphase zu verlieren, unterstützt die Fraport AG gerade auch Führungskräfte dabei, flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Telearbeit oder Jobsharing für sich zu nutzen. So zum Beispiel das Modell Jobsharing. Das bedeutet: Zwei Beschäftigte teilen sich eine Vollzeitstelle. Auf diese Weise konnte beispielsweise eine Planstelle im administrativen Bereich mit zwei Müttern in Teilzeit besetzt werden. Eine Aufgabenliste, die täglich von beiden Mitarbeiterinnen geführt wird, gewährleistet dabei einen regelmäßigen Informationsaustausch und somit einen reibungslosen Arbeitsablauf. Somit sind beide Mitarbeiterinnen jederzeit imstande, die Arbeit der jeweils anderen fortzusetzen. Zudem gewährleistet die Aufteilung der Arbeitstage, dass immer eine Kontaktperson vor Ort ist, die sich in den Themen detailliert auskennt. Jobsharing ist aber auch im operativen Schichtbereich möglich, so beispielsweise bei der Fluggastkontrolle und im Werkstattbereich.

Je nach individuellem Wunsch und betrieblicher Möglichkeit können die Beschäftigten zwischen 50 und 80 Prozent in Teilzeit arbeiten. Dabei wird nicht auf starre Modelle, sondern auf passgenaue Lösungen gesetzt, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten und den betrieblichen Anforderungen des jeweiligen Aufgabenbereichs orientieren. Damit das Angebot immer wieder flexibel am tatsächlichen Bedarf ausgerichtet werden kann, werden die Beschäftigten in regelmäßigen Abständen befragt.



### **Interview mit Herbert Mai, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der Fraport AG**

#### **Warum haben Sie familienbewusste Arbeitszeitmodelle eingeführt?**

Wir wollen motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten. Unternehmen müssen erkennen, dass gerade in Führungspositionen hoch qualifizierte Frauen und Männer stärkere Anreize benötigen, die sie motivieren, im Unternehmen zu bleiben. Wir wollen vor allem die qualifizierten jungen Frauen nicht verlieren, sondern dafür sorgen, dass sie nach der Geburt eines Kindes wieder in unser Unternehmen zurückkehren. Alles andere wäre auch ein betriebswirtschaftlicher Verlust. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ist es geradezu zwingend, sich einer familienfreundlichen Personalpolitik zu widmen.

#### **Welche Personen waren bei der Einführung eingebunden?**

Eingebunden waren vor allem der Personalbereich, der Betriebsrat und die einzelnen Geschäftsbereiche. Es ist aber auch wichtig, Führungskräfte mit einzubeziehen, denn diese müssen das schließlich vor Ort managen. Erst wenn alle in einem Boot sind, kann es an die Umsetzung einzelner Maßnahmen gehen.

#### **Gab es anfangs Vorbehalte und Ängste, die verschiedenen Modelle umzusetzen?**

Viele Führungskräfte haben befürchtet, ihre Arbeitsziele nicht mehr erreichen zu können. Da war Überzeugungsarbeit vor allem vonseiten des Personalbereichs notwendig. Grundlegend lässt sich sagen: Je mehr Führungskräfte selbst Kinder haben oder sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern und somit direkt betroffen sind, desto mehr sind sie auch bereit, den Weg mitzugehen und selbst davon zu profitieren.

#### **Wie informieren Sie Ihre Beschäftigten über die verschiedenen Modelle?**

Bei den Führungskräften haben wir das Thema in Schulungsmaßnahmen integriert, sodass sie in der Lage sind, ihre Beschäftigten zu informieren und mit ihnen darüber zu sprechen. Denn um das individuell richtige Arbeitszeitmodell für den Einzelnen zu finden, ist ein persönliches Gespräch entscheidend. Außerdem informieren wir im Rahmen von Infomärkten und thematischen Schwerpunktveranstaltungen. Und dann natürlich über die internen Kommunikationsmedien wie die Mitarbeiterzeitung und das Intranet.

### Rechtliche Aspekte

- | Bei der Einführung von Jobsharing als Modell hat der Betriebsrat nach herrschender Meinung ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG. Die Aufteilung der Arbeitszeit der Jobsharer untereinander ist mitbestimmungsfrei.
- | Gemäß § 13 Abs. 1 TzBfG können Arbeitgeber und Arbeitnehmer beziehungsweise Arbeitnehmer vereinbaren, dass mehrere Beschäftigte sich die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung). Ist einer dieser Beschäftigten an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Arbeitnehmerinnen beziehungsweise Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Eine Pflicht zur Vertretung besteht auch dann, wenn der Arbeitsvertrag bei Vorliegen dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist.
- | Scheidet eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer aus der Arbeitsplatzteilung aus, so ist gemäß § 13 Abs. 2 TzBfG die darauf gestützte Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines anderen in die Arbeitsplatzteilung einbezogenen Beschäftigten durch den Arbeitgeber unwirksam. Das Recht zur Änderungskündigung aus diesem Anlass bleibt unberührt.
- | Gemäß § 13 Abs. 3 TzBfG finden die vorgenannten Regelungen entsprechende Anwendung, wenn sich Gruppen von Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmern auf bestimmten Arbeitsplätzen in festgelegten Zeitabschnitten abwechseln, ohne dass eine Arbeitsplatzteilung im engeren Sinne vorliegt.
- | In den voneinander unabhängigen Arbeitsverträgen der beiden Jobsharer wird nur die Länge, nicht jedoch die Lage der Arbeitszeit bestimmt. Die Lage ist Gegenstand der Absprache zwischen den beteiligten Arbeitnehmerinnen beziehungsweise Arbeitnehmern. Können diese sich nicht einigen, hat der Arbeitgeber nach herrschender Meinung Weisungsrecht. Zu beachten ist, dass mit dem Weisungsrecht des Arbeitgebers auch ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG wirksam wird.
- | Gemäß § 13 Abs. 4 TzBfG kann von den Absätzen 1 und 3 durch Tarifvertrag auch zuungunsten der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers abgewichen werden. Im Geltungsbereich eines solchen Tarifvertrags können nicht tarifgebundene Arbeitgeber und Beschäftigte die Anwendung der tariflichen Regelungen über die Arbeitsplatzteilung vereinbaren.

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Wer junge, qualifizierte Kräfte auch nach der Familiengründungsphase halten will, muss im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik Anreize schaffen.
- | Bei der Einführung von familienbewussten Arbeitszeiten müssen alle Ebenen und Instanzen eingebunden werden. Nur so können die Maßnahmen in allen Bereichen erfolgreich umgesetzt werden.
- | Auch in Führungspositionen müssen familienbewusste Arbeitszeiten möglich sein: Denn wenn Führungskräfte selbst Kinder haben und von Arbeitszeitmodellen profitieren, sind sie eher bereit, den Weg mitzugehen.

 C.9 Wahlarbeitszeit in der Variante Funktionszeit mit Ampelkonto

## „Man muss deutlich machen, dass Beschäftigte durch das Modell Freiräume gewinnen“

### Bremer Landesbank

**Branche:** Bank  
**Beschäftigte:** 1.000  
**Hauptsitz:** Bremen  
**Internet:** [www.bremerlandesbank.de](http://www.bremerlandesbank.de)

#### Kurzporträt

Anfang der 90er-Jahre stand die Bremer Landesbank vor einer großen Herausforderung: Die Tarifparteien hatten beschlossen, die Wochenarbeitszeit auf 39 Stunden zu senken. Die Regionalbank wollte ihre Servicezeiten jedoch nicht kürzen, sondern sie eher noch ausweiten – ohne dafür neue Stellen zu schaffen. Die Landesbank entwickelte deshalb ein neues Arbeitszeitmodell und machte aus der Not eine Tugend. Denn mit dem neuen Modell gab die Bank Müttern und Vätern mehr Flexibilität für familiäre Belange.

In einem partnerschaftlichen Ansatz wurde in acht Arbeitsworkshops mit mehr als 100 Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen herausgearbeitet, wie Betriebsinteressen und Mitarbeiterwünsche in Einklang gebracht werden können. Schnell waren die beiden Hauptprobleme klar: Die Kernarbeitszeiten wichen von den Zeiten ab, in denen viele Kundinnen und Kunden beraten werden mussten. Darüber hinaus war es bislang nur möglich, maximal zehn Stunden Zeitguthaben aufzubauen – das empfanden viele Angestellte als zu wenig. Auf Grundlage dieser und weiterer Workshop-Ergebnisse entstand ein Arbeitszeitmodell, das in der Folge als „Bremer Modell“ bundesweit auch bei anderen Unternehmen eingeführt wurde.

Im Rahmen dieses Modells führte die Bank so genannte Funktionszeiten ein. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer bestimmten Zeit in einem Bereich anwesend sein müssen, richtet sich dabei danach, welche Tätigkeiten anfallen und welche Kompetenzen dafür erforderlich sind. Die Beschäftigten sprechen sich in ihren Gruppen oder Abteilungen untereinander ab und stellen eigenverantwortlich die Anwesenheit innerhalb der Funktionszeiten sicher. Die Arbeitszeiten werden in einem EDV-System erfasst.

Außerdem führte die Bank ein Ampelkonto ein, um den Angestellten einen langfristigeren Zeitausgleich zu ermöglichen. Beim Ampelkonto gibt es drei Phasen, die sich aus der Anzahl der Minus- oder Mehrstunden ergeben. In der Grünphase ist das Arbeitszeitkonto 20 Stunden im Plus oder Minus. In dieser Phase gibt es keinen Handlungsbedarf. Wenn die tatsächliche Wochenarbeitszeit mehr als 20 Stunden nach oben oder unten von der geplanten abweicht, ist das Konto in der Gelbphase. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in diesem Fall versuchen, in die Grünphase zurückzukehren. Nur, wenn es nicht gelingt, dies alleine zu arrangieren oder wenn sie ganze Arbeitstage als Ausgleich erhalten sollen, muss die Führungskraft eingebunden werden. In der Rotphase (von 30 bis 40 Minus- oder Mehrstunden) ist es Aufgabe der Führungskraft, gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine Lösung zu finden, die es ermöglicht, zumindest in die Gelbphase zurückzukehren.



### **Interview mit Jens Hoeppe, Leiter Personalmanagement bei der Bremer Landesbank**

#### **Wie haben Sie die Beschäftigten über das Modell informiert?**

Im Vorhinein haben wir es auf Personalversammlungen und in unserer Mitarbeiterzeitung vorgestellt. Wir haben zudem eine eigene Broschüre zum Thema Arbeitszeit mit Beispielrechnungen erstellt. Wichtig war bei der Kommunikation vor allem, das Thema in Sitzungen der einzelnen Unternehmensbereiche zu kommunizieren. Um das Modell zu erklären und Fragen zu beantworten, war bei den Gesprächen stets jemand aus dem Personalmanagement dabei.

#### **Gab es irgendwelche Ängste oder Vorbehalte, als das Modell eingeführt wurde?**

Sowohl unter den Angestellten als auch im Personalrat gab es Vorbehalte gegenüber dem elektronischen Zeiterfassungssystem. Es gab die Befürchtung, das neue System sei nur zur Kontrolle da und mache die Beschäftigten zu gläsernen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

#### **Und wie sind Sie mit diesen Vorbehalten umgegangen?**

Wir haben Akzeptanz für das System geschaffen, indem wir viele Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen organisiert und von Anfang an mit dem Personalrat zusammengearbeitet haben. Den Personalrat haben wir auch in die Projektdurchführung eingebunden. Wir konnten dadurch deutlich machen: Wir wollen durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenkommen und ihnen Freiräume geben – der Sinn und Zweck besteht nicht darin, sie zu kontrollieren.

#### **Welche Ratschläge würden Sie anderen Unternehmen geben, wenn Sie dieses Modell einführen?**

Es gibt drei wichtige Erfolgsfaktoren: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Man sollte von Anfang an umfassend darüber informieren, was der Zweck des Modells ist. Der Vorstand und das Personalmanagement sollten dabei stark präsent sein, um Bedenken zu zerstreuen. Auch eine IT-Demonstration kann hilfreich sein, um deutlich zu machen, wie das Zeiterfassungssystem funktioniert. Vieles hängt aber davon ab, dass das Personalmanagement und der Vorstand glaubwürdig sind. Und das muss schon deutlich vor Projektbeginn der Fall sein. Das hat sich in anderen Bremer Unternehmen gezeigt, in denen das Modell eingeführt werden sollte: Dort ist es gescheitert, weil die Akzeptanz im Vorfeld nicht hergestellt werden konnte.

#### **Wie profitiert Ihr Unternehmen von der Einführung familienbewusster Arbeitszeiten?**

Die höhere Flexibilität hat die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht. Darüber hinaus wird solch ein flexibles Arbeitszeitmodell sehr positiv durch Bewerberinnen und Bewerber aufgenommen, weil es Beschäftigten mit Familie Freiheiten verschafft. Das ist ein Pluspunkt, weil wir so als attraktiver Arbeitgeber in der Region wahrgenommen werden.

### Rechtliche Aspekte

- | Gemäß § 3 ArbZG darf die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.
- | Zu beachten ist, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei befristeter Reduzierung oder auch bei Erhöhung der Arbeitszeit ein Rückkehrrecht zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit haben.
- | Für alle Teilzeitmodelle gelten die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (§ 6ffTzBfG). Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) anwendbar.
- | Eventuell bestehende tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeit sind zu beachten.
- | Für eine detaillierte Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen, siehe C.1.

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Es ist wichtig, das Modell umfassend in Workshops zu kommunizieren und von Anfang an den Personalrat/Betriebsrat einzubinden. Das schafft Akzeptanz für das Modell.
- | In der Kommunikation muss man herausstellen, dass das Modell Freiheiten für die Beschäftigten schafft und nicht dazu da ist, sie zu überwachen.

## C.10 Lebensarbeitszeit

## „Motivation, Loyalität und Bindung an das Unternehmen lassen sich nur zum Teil über das Gehalt erzielen“

### Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik

**Branche:** Stahlbau und Metalltechnik  
**Beschäftigte:** 28  
**Hauptsitz:** Wölsendorf (Bayern)  
**Internet:** [www.schoenberger-web.de](http://www.schoenberger-web.de)

#### Kurzporträt

Die Firma Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik hat sich auf Sonderanfertigungen von Stahl- und Schweißkonstruktionen spezialisiert. Die Firma errichtet unter anderem Lärmschutzwände und Industrieanlagen oder verstärkt Fundamente von Gebäuden. Das muss oftmals schnell gehen. Denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des mittelständischen Unternehmens springen häufig für andere Hersteller ein: wenn der Zeitplan für ein anderes Unternehmen eng wird, wenn der ursprüngliche Hersteller überlastet ist oder wenn er sich verschätzt hat. Nacht- und Wochenend-Einsätze sind für die Angestellten von Anton Schönberger deshalb keine Seltenheit. Zudem arbeiten sie häufig fernab der Heimat, weil ein großer Teil der Aufträge aus dem benachbarten europäischen Ausland kommt, fast jeder zweite davon aus Frankreich. All das führt dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr flexibel sein müssen.

Im Gegenzug bietet das Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen an, die auf die Belange von Familien zugeschnitten sind. Dazu gehören unter anderem die Lebensarbeitszeitkonten. Gerade in den arbeitsreichen Sommermonaten werden auf den Konten Mehrstunden verzeichnet, die später für familienspezifische Belange abgebaut werden können; zum Beispiel, wenn die Geburt des Kindes ansteht und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter deshalb länger zu Hause sein will. Auf diese Weise lassen sich die Wünsche der Angestellten besser koordinieren: So wünscht sich ein Single beispielsweise oft mehr Montageeinsätze als eine Kollegin oder ein Kollege in einer festen Partnerschaft mit Kind.

Neben den Lebensarbeitszeitkonten bietet das Unternehmen als familienfreundliche Maßnahmen beispielsweise eine „Notfallstube“, in der die Kinder reihum von Beschäftigten und den beiden Firmenchefinnen betreut werden. Bei Geburtstagen oder Einschulungen der Kinder bekommen Eltern bezahlten Zusatzurlaub.



### **Interview mit Sabine Schönberger, Geschäftsführerin der Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik**

#### **Aus welchem Grund haben Sie das Lebensarbeitszeitmodell eingeführt?**

Die Arbeitsanforderungen an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sehr hoch. Sie sind häufig im Ausland im Einsatz und wochenlang auf Baustellen, sie arbeiten an Wochenenden und in der Schulferienzeit. Für all das sind unsere familienbewussten Arbeitszeiten ein Ausgleich – und eine Anerkennung für die Leistung. Motivation, Loyalität, Bindung an das Unternehmen: All das lässt sich eben nur zum Teil über das Gehalt erzielen. Unser Modell berücksichtigt außerdem die Rente mit 67, weil unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bis zu diesem Alter Montageeinsätze erledigen können. Durch die Mehrstunden können sie früher in Rente gehen.

#### **Wie haben Sie das Modell in ihrem Unternehmen eingeführt?**

Wir haben eine Mitarbeiterversammlung organisiert, bei der wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezeigt haben, wie Mehrstunden erfasst und wieder abgebaut werden können. Dabei haben wir sie auch darauf hingewiesen, dass das Konto ins Minus rutschen kann. Die Reaktionen auf das Modell waren sehr gut. Manche hatten allerdings Bedenken, dass sie quasi „Schulden“ bei uns machen, wenn das Arbeitszeitkonto ins Minus gerät. Wir haben damit argumentiert, dass auf der anderen Seite wir bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „Schulden“ machen, wenn das Konto ins Plus geht. Es ist also ein Geben und Nehmen. Das hat alle überzeugt.

#### **Wie hoch ist der organisatorische Aufwand?**

Es ist ganz einfach, dieses Konto zu führen. Wir zeichnen die Stunden, die zu viel oder zu wenig geleistet wurden, im Rahmen der Monatsabrechnung auf. Mehrstunden, die nicht ausgezahlt werden, werden auf dem Konto gutgeschrieben. Und wenn jemand später die Stunden abbauen will, wird das Konto mit der jeweiligen Stundenzahl belastet. Auch für den Fall, dass jemand die Firma verlässt, ist gesorgt: Wenn das Konto im Plus ist, wird der Betrag ausbezahlt. Sollte es im Minusbereich sein, kann man das mit offenen Urlaubstagen, ausstehenden Tantiemen oder Boni gegenrechnen.

#### **Was hat sich bei Ihnen durch ihre Angebote zu familienbewussten Arbeitszeiten konkret verbessert?**

Wir haben keine Fluktuation und mit 1,8 Prozent einen äußerst niedrigen Krankenstand. Wir haben sehr motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sehr flexibel einsetzbar sind: Wenn eine Kundin oder ein Kunde vor der Tür steht und morgen drei Leute in Belgien braucht, sagen unsere Angestellten nicht, dass ihnen das zu kurzfristig ist. In solchen Situationen regeln sie das untereinander: Sie schauen, ob jemand private Verpflichtungen hat und teilen sich dann selber ein.

### Rechtliche Aspekte

- | Je nachdem, welches Modell gewählt wird, sind die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes zu beachten, das neben dem grundsätzlichen Anspruch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit auch die Eckpunkte der Ausgestaltung des Teilzeitarbeitsverhältnisses fixiert.
- | Gemäß § 7e Abs. 1 SGB IV (sogenanntes Flexi-II-Gesetz) sind von den Vertragsparteien Vorkehrungen zur Absicherung des Wertguthabens von Lebensarbeitszeitkonten für den Fall der Insolvenz zu treffen.
- | Die Verwendungsmöglichkeiten der Wertguthaben regelt § 7c Abs. 1 SGB IV. Oft sind Freistellungsphasen auch tarifvertraglich geregelt; in nicht tariflich gebundenen Unternehmen können entsprechende Vereinbarungen auf Individualrechtsbasis getroffen werden (§ 7c Abs. 2 SGB IV).

### Erkenntnisse aus der Praxis

- | Auch für den Fall, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, gibt es Regelungen: offene Urlaubstage, ausstehende Tantiemen oder Boni können gegengerechnet werden.
- | Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bedenken nehmen, dass es schlimm sei, Minusstunden zu haben.
- | Familienbewusste Arbeitszeiten haben unter anderem dazu geführt, dass die Fluktuation gegen null geht und der Krankenstand äußerst gering ist.







Notizen

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.



Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 0 18 05 / 77 80 90 \*  
Fax: 0 18 05 / 77 80 94 \*  
Gebärdentelefon: [gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de](mailto:gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de)  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 0 18 01 / 90 70 50 \*\*  
Fax: 0 30 18 / 5 55 44 00  
Montag bis Donnerstag von 9 bis 18 Uhr  
E-Mail: [info@bmfsfj.service.bund.de](mailto:info@bmfsfj.service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115 \*\*\*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de)

**Stand:** Oktober 2010, 1. Auflage

**Konzeption und Redaktion, Gestaltung:** BMFSFJ, DIHK, ergo Kommunikation Berlin, Roland Berger Strategy Consultants

\* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,  
abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen sind möglich.

\*\* 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,  
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

\*\*\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche  
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.  
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen und  
Nordrhein-Westfalen (weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.d115.de](http://www.d115.de))  
7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.