

# Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle

Eine Übersicht

**innowise GmbH**

Bürgerstr. 15

47057 Duisburg

[www.innowise.eu](http://www.innowise.eu)

Tel.: 0203 / 39 37 64 -0

## Inhalte

- Leitfaden und Leitfragen zur beteiligungsorientierten Gestaltung von Arbeitszeitmodellen
- Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeiten
- Übersicht:
  - Teilzeitarbeit
  - Schichtarbeit
  - Arbeitszeitkonten
- Lebensphasengerechte Arbeitszeit

## Beteiligungsorientierte Arbeitszeitgestaltung

- Bildung einer Projektgruppe zur Behandlung des Arbeitszeitthemas
- Besprechung folgender Inhalte in der Gruppe:
  - Welche Bedürfnisse haben Mitarbeiter/innen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung?
    - Soziale Bedürfnisse und Verpflichtungen
    - Erholungsbedarf, Hobbies und Gesundheit
    - Verfügbarkeit über die persönliche Zeit
      - Möglichkeit flexibel auf Erfordernisse und Wünsche zu reagieren
      - Planbarkeit von Arbeit und Freizeit, ohne „böse“ Überraschungen
  - Wie kann man den Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen gerecht werden? Bspw. ältere Mitarbeiter/innen, alleinerziehende Eltern, Mitarbeiter/innen mit pflegebedürftigen Familienmitgliedern, Student/innen, Mitarbeiter/innen in einer Fortbildung, Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund?
  - Welche Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung bestehen im Unternehmen, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden?

## Organisatorische Fragestellungen bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen

- Wie müssen die Betriebszeiten aussehen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden?
- Welche Aufgaben lassen sich wie zwischen Mitarbeiter/innen aufteilen?
  - Welche fachlichen Voraussetzungen müssen erfüllt werden?
  - Welche organisatorischen Möglichkeiten bestehen?
- Wie stark sind die Aufgaben an Personen geknüpft (besonderes Vertrauensverhältnis, fachliche Fähigkeiten...)? Gibt es Stellvertreterregelungen (Wer übernimmt üblicherweise im Urlaubsfall?)?
- Was ist in Bezug auf Schnittstellen, die sich ergeben, zu bedenken?
- Wie kann die Arbeit organisiert werden, damit Mitarbeiterbedürfnisse, Kundenbedürfnisse und die Erfordernisse des Unternehmens erfüllt werden?

## Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

- Empfehlung für die maximale Arbeitszeit:
  - Tägliche Arbeitszeit: max. 8 Stunden
  - Wöchentliche Arbeitszeit: max. 40 Stunden
- Folgen langer Arbeitszeiten:
  - Rückenschmerzen
  - Kopfschmerzen, Nervosität
  - Psychische Erkrankungen, Schlafstörungen
  - Magenschmerzen
  - Herz-/Kreislaufprobleme
- Langzeitfolgen:
  - Erholungsunfähigkeit (an WE und im Urlaub), chronische Erschöpfung
- Folgen langer, variabler Arbeitszeiten: Unterordnung des Privatlebens

## Teilzeitarbeit im Überblick

- **Definition:** Vereinbarung einer Wochenarbeitszeit
  - entsprechend eines individuellen Teilzeitbeschäftigungsgrades, z.B. 0,5 Stelle = 20 Stunden/W. bei einer 40 Stundenwoche
  - mit flexibel bestimmbareren Tagesarbeitszeiten
  
- **Optimal:** Flexible Anpassung der Arbeitszeit nach
  - Auftragslage (Unternehmen) und
  - Freizeit- und Privatbedürfnissen (Mitarbeiter/in)

# Vorteile und Nachteile Teilzeitarbeit

## Perspektive der Beschäftigten

### ■ Vorteile

- Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Kinderbetreuung
- Freiräume für lebenslanges Lernen und Qualifikation
- Schrittweiser Ausstieg aus dem Erwerbsleben

### ■ Nachteile

- Gefahr der Sackgasse für Karriere, Einkommen und soziale Absicherung

## Perspektive des Unternehmens

### ■ Vorteile

- Höhere Flexibilität: Angleich des Personalbedarfs mit dem Arbeitsvolumen
- Fachkräfte bleiben auch in auftragsschwachen Zeiten erhalten

## Verschiedene Teilzeitmodelle

- **Klassische Teilzeit:** Tägliche Arbeitszeit wird reduziert, z.B. von 8 auf 6 Stunden (Einfach zu gestalten; Lohnt sich für Mitarbeiter/innen nur bei kurzem Arbeitsweg)
- **Variable Teilzeit:** Verteilung der Arbeitszeit auf 2-5 Tage (mehr freie Tage für Mitarbeiter/innen, Arbeitswege lohnen sich aufgrund längerer Arbeitsstunden)
- **Job-Sharing Teilzeit:** Zwei Mitarbeitende teilen sich eigenverantwortlich eine Stelle (Wichtig: regelmäßige Abstimmung und Informationsaustausch)
- **Turnus-Teilzeiten:** z.B. Wechsel: 1. Woche Arbeit, 2. Woche frei; Alternative: 1. Woche: Mo. bis Mi., 2. Woche Do. bis Sa.
- **Unsichtbare Teilzeit:** Mitarbeiter/in arbeitet in Vollzeit, wird jedoch in Teilzeit entlohnt, Restbetrag geht in ein Zeit-Wert-Konto, z.B. für Sabbatical
- **Saisonale Teilzeit:** Mitarbeiter beziehen ganzjährig ein Teilzeitgehalt, in der Hochsaison arbeiten sie Vollzeit in der Nebensaison haben sie frei (Vorteil gegenüber Saisonkräften: eingearbeitetes Personal wird gehalten)
- **Führungskräfte in Teilzeit:** Fachkräftesicherung seitens des Unternehmens, Vereinbarkeit von Karriere und Familie



## Exkurs: Altersteilzeit

### ■ **Blockmodell:**

2 Phasen:

- 1. Phase: Vollzeittätigkeit
- 2. Phase: Freistellung

**Vorteil:** Früherer Einstieg in die Rente, Neubesetzung der Stelle leicht planbar

**Nachteil:** Wissensträger verlässt das Unternehmen auf einen Schlag

### ■ **Gleichverteilungsmodell:**

Reduzierung der Arbeitszeit über die gesamte Laufzeit bis zum Einstieg in die Rente

- 1. Variante: Durchgängige Tätigkeit von 50%
- 2. Variante: Stufenweise Reduzierung der Arbeitszeit

**Vorteil:** sukzessive Vorbereitung und Eingewöhnung in Veränderungen durch den Ruhestand, längere Einarbeitungsphase für Nachfolger/in

**Altersteilzeit:** Im Gleichverteilungsmodell sind alle aufgeführten Teilzeitvarianten denkbar. Die Suche nach kreativen Lösungen lohnt sich.

## Schichtarbeit im Überblick

- Zweischichtsystem:** Zwei Gruppen arbeiten in Früh- und in Spätschicht (in der ambulanten Pflege üblich)
- Mehrschichtsystem:** Mehrere Gruppen arbeiten an 5 bis 7 Tagen in Früh-, Spät-, und Nachtschicht (in der stationären Pflege üblich)
- Vollkontinuierlich:** Betriebszeit 24 Stunden an 7 Tagen pro Woche (in der stationären Pflege üblich)
- Teilkontinuierlich:** Betriebszeiten unter 168 Stunden pro Woche

## Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen für Schichtpläne

- **Schichtwechsel** nur in Vorwärtsrotation (F-S-N), nach Möglichkeit kein täglicher Wechsel zwischen Schichten
- **Arbeitsperioden**
  - ohne freie Tage: höchstens 6 Arbeitstage in Folge
  - mit einem freien Tag (24 h): höchstens 8 Tage
- **Freie Abende**: Möglichst 5 Abende pro Woche
- **Freie Wochenenden**: mindesten ein freies Wochenende pro Monat
- **Frühschicht**:
  - Frühschicht möglichst spät beginnen: ab 6 Uhr
  - Möglichst kurze Frühschichtblöcke: höchstens 4 Tage in Folge
- **Spätschicht**:
  - Spätschichtblöcke möglichst kurz: höchstens 4 Tage in Folge
- **Nachtschicht**: Dauernachtschichten vermeiden
  - Nachtschichtblöcke möglichst kurz: 2 bis 3 Tage in Folge
  - Nachfolgende Ruhepause möglichst lang: 2,5 bis 3 freie Tage
  - Nachtschicht möglichst kurz halten: höchstens 8 Stunden
  - Nachtschicht möglichst früh beenden: bis spätestens 6 Uhr

# Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Schichtplänen

- Beteiligungsorientierte Gestaltung: Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen und -bedürfnissen
- Ausdünnung der Nachtschichten: Verschiebung von Aufgaben in die Tagschichten, reduzierte Besetzung in der Nacht
- Integration von Teilzeitmodellen über alle Schichten hinweg
- Reduzierung von Nachtschichten für ältere Mitarbeiter/innen

## Arbeitszeitkonten im Überblick

- Kurzzeitkonten:** sind wöchentlich, monatlich halbjährig auszugleichen
- Langzeitkonten:** werden nicht innerhalb eines Kalenderjahres abgerechnet und können als „Währung“ geführt werden

# Arbeitszeitkonten

## Definition:

- Erfassungsinstrument für Arbeitszeit, welches jederzeit den aktuellen Stand der geleisteten Arbeitsstunden wiedergibt. Arbeitszeitguthaben oder Zeitschulden werden auf persönlichen Zeitkontos der Mitarbeitenden gebildet.

## Nutzen:

- Arbeitszeitgestaltung nach betrieblichen und individuellen Erfordernissen

## Voraussetzungen:

- Regelungen, um Probleme bei der Kontoführung zu vermeiden, z.B. zu Ober- und Untergrenzen des Zeitkontos, Fristen zum Kontoausgleich etc.

## Arbeitszeitkonten: Das Ampelkonto

### Zeitguthaben werden gebildet durch:

- Mehrarbeit und Überstunden
- Feiertagsstunden
- in Zeit umgerechnete Zuschläge
- Arbeitszeitverkürzungsstunden
- in Zeit umgerechnete Zulagen und Gratifikationen

**Sonderfall** Asymmetrische Ampel: Plus- und Minusstundenkontingent unterscheidet sich

### Abgleich der IST-Stunden mit den SOLL-Stunden:

**Grüne Zone:** (bis zu +/- ... Stunden) kann der MA eigenverantwortlich über den Kontenausgleich bestimmen.

**Gelbe Zone:** (bis zu +/- ... Stunden) MA und Vorgesetzte ergreifen gemeinsam Maßnahmen, um das Zeitkonto wieder in den grünen Bereich zu bekommen.

**Rote Zone:** (bis zu +/- ... Stunden) nimmt der Vorgesetzte von seinem Interventionsrecht Gebrauch: z.B. binnen von 6 Monaten soll der Kontostand vom roten über den gelben in den grünen Bereich zurückgeführt werden. Wichtig: Plusstunden, die verfallen, führen zu MA-Unzufriedenheit.

## Vorteile von Arbeitszeitkonten

- Möglichkeit die Arbeitszeit bei fester monatlicher Entlohnung innerhalb eines bestimmten Rahmens zu variieren
- Möglichkeit einer lebensphasengerechter Arbeitszeitgestaltung (Altersteilzeit, Sabbaticals etc.)
- Senkung der Personalfluktuation
- Betriebliche Reaktionsfähigkeit auf schwankende Auftragslagen
- Effektiver Einsatz der Arbeitskräfte
- Optimale Anlagen- Nutzungszeiten
- Kundengerechte Öffnungs-, Service-, Ansprechzeiten
- Geringere Lagerkosten

## Voraussetzungen:

- Leistungsfähige Verwaltung (Personal, Software)
- Mittel- und langfristiges Vorhandensein finanzieller Ressourcen



## Exkurs: Lebensarbeitszeitkonto

Zeitwertkonto auf das Überstunden oder Entgeltanteile über die Lebensarbeitszeit hinweg für längere Freistellungen oder Rentenübergänge erfasst werden

### Chancen:

- Lebensphasengerechte Arbeitszeiten: Möglichkeit, beruflichen und außerberuflichen Anforderungen besser begegnen zu können
- Work-Life-Balance: Reduzierung von (Doppel-) Belastungen
- Lebenslanges Lernen (Qualifikationen, Fortbildungen), Erholung (Urlaub, Altersteilzeit), Freizeit, soziales Engagement

### Risiken:

- Widerspruch zwischen betrieblichen Flexibilisierungsinteressen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden
- Interesse seitens der Unternehmen Zeitguthaben für den Vorruhestand einzusetzen
- Überforderung der Mitarbeiter/innen durch langfristige Lebensplanung bei gleichzeitig unsteten persönlichen Verhältnissen: Entwicklung von Partnerschaft, Familie, Beruf, Erwerbsfähigkeit etc.

# Lebensphasengerechte Arbeitszeit



# Maßnahmen zur Work-Life-Balance

## Arbeitszeitbezogene Maßnahmen

- Flexible Arbeitsformen (z.B. Job-Sharing)
- Flexible/temporäre Teilzeitmodelle
- Flexible Auszeitmodelle (z.B. Sabbaticals für Weiterbildung, Familienphasen oder Reisen)
- Flexible Urlaubsregelungen
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Stufenweise/ flexible Renteneinstiegsmodelle

## Weitere Angebote

- Mitfinanzierung bestimmter Qualifizierungen, Fort- und Weiterbildungen
- Persönlichkeitsbildende Kurse (inkl. jener mit privatem Nutzen)
- Referatreihen, auch zu privaten Themen
- Einrichtung/Vermittlung von Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen
- Gesundheitsprogramme/-aktivitäten
- Medizinische Leistungen (z.B. Vorsorgeuntersuchungen)
- Sportliche Aktivitäten/ Wellness
- Therapeutische Vermittlungen in privaten Krisen
- Kooperationsangebote (Wohnen, Mobilität, Einkauf)
- Ferien-/ Reisedienstleistungen
- Services wie Behördenhilfe, Steuern, Kreditvergaben

## Maßnahmen für ältere Mitarbeiter/-innen

- Altersgerechte (erfahrungsorientierte) Personalentwicklung
- Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb
- Reduzierung einzelner Schichten (z.B. der Nachtschichten)
- Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit
- Verlängerung und Erhöhung der Erholungsphasen (insbesondere nach Nachtschichten)
- Zusätzliche Urlaubstage
- Einführung flexibler oder stufenweiser Renteneinstiegspläne