INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Potenzialanalyse „Arbeitszeit“

Praxisvereinbarung und Selbstbewertung für Unternehmer

Die **Potenzialanalyse „Arbeitszeit"** (OM-Praxis 3.4) wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland", einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA), entwickelt und herausgegeben.

Sie ermöglicht kleinen und mittleren Unternehmen einen systematischen Zugang zum Thema Arbeitszeitgestaltung. Unternehmen können so die Potenziale einer wirkungsvollen Arbeitszeitgestaltung ausschöpfen.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards sowie Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand an. Derzeit arbeiten rund 350 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

Inhalt

In der Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dieses nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern (männlich, weiblich, sächlich und andere) verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.

Potenzialanalyse „Arbeitszeit“

Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ – Praxisvereinbarung und Selbstcheck

Welche Ziele verfolgt diese Potenzialanalyse?

Die Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ (OM-Praxis 3.4) hilft Ihnen, Potenziale zur Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung Ihrer Beschäftigten in Ihrem Unternehmen aufzuspüren. Die Potenzialanalyse ermöglicht es Ihnen, die von Ihnen genutzten Arbeitszeitmodelle zu optimieren. Sie fasst die Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen sowie die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung für Sie zusammen. Mithilfe dieser Potenzialanalyse können Sie Ihren eigenen Arbeitsalltag reflektieren, Entwicklungsbedarfe präzisieren und Handlungsmaßnahmen festlegen. Sie regt Sie an, Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden und die nicht immer einfache Balance zwischen zukunftsfähiger Entwicklung von Neuem und Erhaltung von Bewährtem zu halten.

Die Potenzialanalyse kann helfen, **Beschäftigte** zu motivieren und sie an das Unternehmen zu binden. Das ist ein entscheidender Erfolgsfaktor angesichts des **Fachkräftemangels** und einer älter werdenden Bevölkerung.

Die Potenzialanalyse fördert, was Mittelständler immer stark gemacht hat: eine **Kultur des Vertrauens** und der Wertschätzung als Voraussetzung für Engagement, Ideen und **Innovation**.

Ein erfolgreiches und gesundes Unternehmen entsteht nicht durch Zufall. Dem Mittelständler liegen die Qualität seiner Produkte und Leistungen sowie die **Zufriedenheit seiner Kunden und Beschäftigten** am Herzen. Die Potenzialanalyse unterstützt Sie dabei, dies systematisch und auf das Wesentliche konzentriert zu erreichen.

Für wen ist die Potenzialanalyse?

Mit der Potenzialanalyse können vor allem kleine Unternehmen kurz und prägnant die wesentlichen Aspekte einer guten Arbeitszeitgestaltung überprüfen. Aber auch größere Unternehmen finden in der Potenzialanalyse Anregungen und Ideen. Daneben ist sie auch als Einstieg für Berater der mittelständischen Unternehmen geeignet.

Wie kann man die Potenzialanalyse einsetzen?

Die Potenzialanalyse umfasst fünf Themenbereiche. Sie kann wie ein Werkzeugkasten genutzt werden. Sie können einzelne Themen auswählen oder alle Themen der Potenzialanalyse von vorne nach hinten bzw. in einer frei gewählten Reihenfolge durchgehen (Dauer ca. 20 bis 30 Minuten). Danach haben Sie Kenntnis über Ihren Stand in den einzelnen Themenbereichen und wissen, wo es Verbesserungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen gibt. Die weitere Bearbeitungsdauer (zum Beispiel bei „Meine Maßnahmen“) hängt ab von der Anzahl der Checkpunkte, bei denen Sie Handlungsbedarf sehen. Mit der **Starthilfe „Mit welchem Thema des Checks beginnen?“** können Sie schnell ermitteln, bei welchen der fünf Themen Sie besonderen Handlungsbedarf haben.

Was ist das Besondere an der Potenzialanalyse?

Die Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ stellt die gemeinsam von allen Partnern der Offensive Mittelstand verabschiedete Praxisvereinbarung für mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung dar. Sie geht auf alle relevanten Themenfelder ein, die im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung von Bedeutung sind, und bereitet diese für den Mittelstand praxisgerecht auf.

Die Entwicklung der Potenzialanalyse erfolgte im Projekt „Arbeitszeitbox“ maßgeblich durch das Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen und die Unternehmensberatung d-ialogo in Wuppertal. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert.

Die Potenzialanalyse ist Teil einer Toolbox zur Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Arbeitszeitgestaltung und dient als Einstieg in die Thematik.

Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

▶ Starthilfe

Die „Starthilfe“ (Seite 7) gibt eine Übersicht über die Themenfelder der Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ und ermöglicht Ihnen herauszufinden, in welchem Bereich Sie den größten Handlungsbedarf haben.

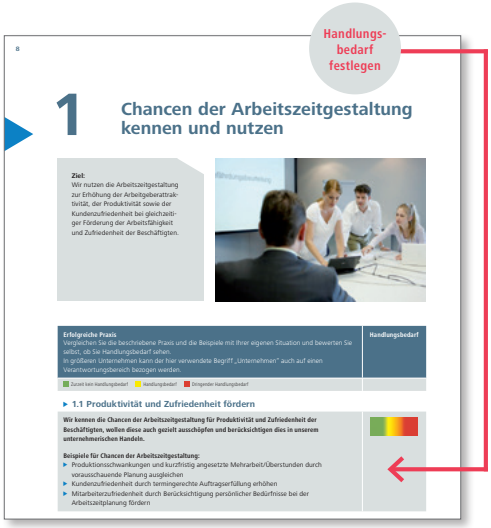
▶ Bearbeitung des Checks

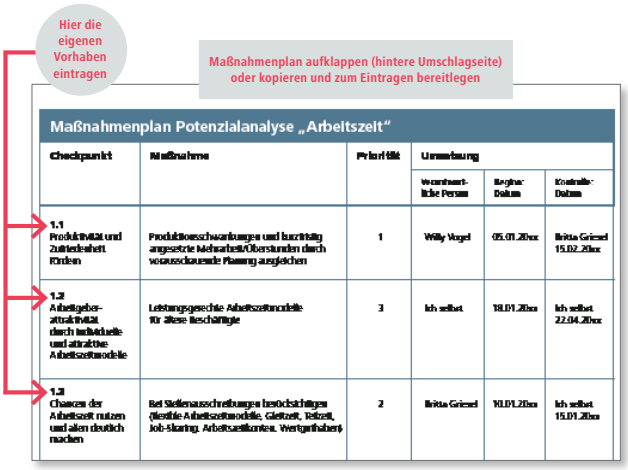
Schritt 1:
Sie gehen die fünf Themen durch und legen den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest. Die Bearbeitung der kompletten Potenzialanalyse dauert erfahrungsgemäß zwischen 30 und 60 Minuten. Sie können auch erst einmal einzelne Themen heraussuchen und mit diesen beginnen.

Schritt 2:
Danach tragen Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen ein, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich alle Checkpunkte an, bei denen Sie dringenden Handlungsbedarf (rot) oder Handlungsbedarf (gelb) angekreuzt haben. Tragen Sie dann die zehn wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) sowie die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Beispiele für Maßnahmen.

Als Nächstes sollten Sie die Maßnahmen priorisieren (Spalte 3), zum Beispiel Priorität 1 = sofort angehen, Priorität 2 = bald angehen, Priorität 3 = in einem Monat angehen.

Schließlich tragen Sie ein, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist (Spalte 4), wann mit der Maßnahme begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahme kontrolliert wird (Spalte 6). Es können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festgelegt werden.



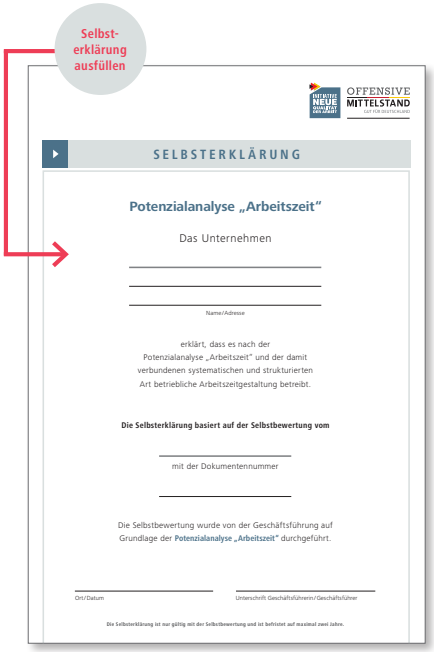


▶ Selbsterklärung ausfüllen

Sie nehmen eine komplette Selbstbewertung vor, indem Sie
- ▶ alle fünf Themen und alle Punkte der Potenzialanalyse bearbeiten,
- ▶ zehn Maßnahmen in den Maßnahmenplan aufnehmen, beschreiben und nach Dringlichkeit bewerten sowie
- ▶ die verantwortliche Person, Zeit und Kontrolle festlegen.

Anschließend können Sie die Selbsterklärung auf Seite 23 ausfüllen.

Mit dieser Selbsterklärung dokumentieren Sie, dass Sie mit der Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ eine gründliche Überprüfung Ihrer Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen vorgenommen haben. Sie können die Selbsterklärung als Aushang im Betrieb nutzen. Sie sollten dann allerdings die ausgefüllte Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ und die Maßnahmen dokumentieren, damit Sie auf Nachfrage die Richtigkeit der Selbsterklärung belegen können (zum Beispiel gegenüber Banken, Versicherungen).



Die INQA-Instrumentenfamilie der Selbstbewertungs-Checks

Die Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ ist ein Teil der INQA-Instrumentenfamilie aus Selbstbewertungs-Checks und Praxisvereinbarungen der Offensive Mittelstand, mit denen Betriebe ihre Potenziale zu den jeweiligen Themen erschließen können.

Das Besondere all dieser Instrumente:

- Sie wurden im **Konsens** aller Partner der Offensive Mittelstand sowie weiterer relevanter Partner zum jeweiligen Thema als **Praxisvereinbarung und als Selbstbewertungs-Check** entwickelt.
- Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierlicher Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Arbeitswissenschaft; jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- Sie bieten ein **systematisches Betrachtungsmuster und einen niederschwelligen Einstieg** in das jeweilige Thema (sowie in zertifizierte Systeme wie INQA-Audit, QM, AMS, ÖKO-Audit, Qualitätssiegel von Institutionen).
- Jeder Unternehmer kann nach vollständiger Bearbeitung des jeweiligen Selbstbewertungs-Checks und der Praxisvereinbarung eine Selbsterklärung ausfüllen und damit dokumentieren, dass er seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE-Zertifizierung für das Management“).
- **Weiterführende Praxishilfen** der Partner der INQA-Netzwerke sind hinterlegt.
- Zur **Unterstützung der Umsetzung** der Selbstbewertungs-Checks und der Praxisvereinbarungen der INQA-Familie stehen Tausende autorisierte **Offensive-Mittelstands-Berater** zur Verfügung.

Die Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ (OM-Praxis 3.4) sowie alle anderen Selbstbewertungs-Checks und Praxisvereinbarungen wurden von der Offensive Mittelstand im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeitet. Die Nutzung aller Instrumente ist kostenfrei.

Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?

Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, bei welchen der fünf Themen der Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ (OM-Praxis 3.4) Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie beginnen.

Nutzen Sie die Einstiegsfragen und bewerten Sie Ihren Handlungsbedarf dann nach dem Ampelprinzip. Je nach Bedarf können Sie dann die Potenzialanalyse wie einen Werkzeugkasten nutzen und direkt einen für Sie besonders relevanten Themenbereich entdecken.

Die fünf Themen der Potenzialanalyse „Arbeitszeit“	Handlungsbedarf	Mit diesen Themen einsteigen
Zurzeit kein Handlungsbedarf / Handlungsbedarf / Dringender Handlungsbedarf		
▶ 1. Chancen der Arbeitszeitgestaltung kennen und nutzen		
Wir kennen und nutzen die Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung, um die Arbeitgeberattraktivität, die Produktivität sowie die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit der Beschäftigten zu fördern.		
▶ 2. Anforderungen kennen		
Für eine effiziente und zugleich gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung erheben wir regelmäßig die Anforderungen unserer Kunden und unserer Beschäftigten. Ebenfalls ermitteln wir systematisch die arbeitszeitrelevanten Anforderungen aus unseren Produktionsprozessen. Wir halten die rechtlichen und tariflichen Vorgaben ein.		
▶ 3. Arbeitszeit planen und organisieren		
Wir ermitteln systematisch und vorausschauend den betrieblich erforderlichen Personalbedarf. Auf dieser Grundlage planen wir die Arbeitszeiten unserer Beschäftigten möglichst ohne Über- oder Unterdeckung. Flexible Arbeitszeitmodelle helfen uns, auf kurzfristige Schwankungen reagieren zu können. Wir planen die Arbeitszeiten mit ausreichendem Vorlauf und berücksichtigen die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten.		
▶ 4. Schichtarbeit		
Unsere Schichtarbeit ist bedarfsgerecht, mitarbeiterorientiert und leistungsförderlich organisiert.		
▶ 5. Führungsverhalten		
Unsere Führungskräfte unterstützen unsere Beschäftigten bei der Einhaltung der Arbeitszeiten und versuchen, eine stetige Verbesserung unserer Arbeitszeitregelung herbeizuführen. Dabei sind sich unsere Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion bewusst, wenden unsere Regelungen zur Arbeitszeit ausgewogen und transparent an und nutzen mitarbeiterfreundliche Regelungen auch selbst. Sie berücksichtigen, soweit möglich, die besonderen Situationen der Beschäftigten.		

1 Chancen der Arbeitszeitgestaltung kennen und nutzen

Ziel:
Wir nutzen die Arbeitszeitgestaltung zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, der Produktivität sowie der Kundenzufriedenheit bei gleichzeitiger Förderung der Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit der Beschäftigten.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

1.1 Produktivität und Zufriedenheit fördern

Wir kennen die Chancen der Arbeitszeitgestaltung für Produktivität und Zufriedenheit der Beschäftigten, wollen diese auch gezielt ausschöpfen und berücksichtigen dies in unserem unternehmerischen Handeln.

Beispiele für Chancen der Arbeitszeitgestaltung:

- Produktionsschwankungen und kurzfristig angesetzte Mehrarbeit/Überstunden durch vorausschauende Planung ausgleichen
- Kundenzufriedenheit durch termingerechte Auftragserfüllung erhöhen
- Mitarbeiterzufriedenheit durch Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse bei der Arbeitszeitplanung fördern

Chancen der Arbeitszeitgestaltung kennen und nutzen

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

1.2 Arbeitgeberattraktivität durch individuelle und attraktive Arbeitszeitmodelle

Wir wollen für unsere Beschäftigten langfristig ein attraktiver Arbeitgeber sein. Durch flexible Arbeitszeitmodelle können wir Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Arbeitgebern herausarbeiten. Dies nutzen wir, um Beschäftigte anzuwerben und zu binden.

Anregungen aus der Praxis:

- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (Kinder, Pflege, Weiterbildung, Auszeiten, …)
- Flexible Anfangs- und Endzeiten
- Ampel-/Arbeitszeitkonten und Gleitzeit
- Leistungsgerechte Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte
- Job-Sharing
- Über- und Unterforderung vermeiden – das richtige Maß einhalten
- Nutzung digitaler Möglichkeiten zur Arbeitszeiterfassung und -gestaltung
- Mehrarbeit wenn möglich rechtzeitig ankündigen und mit dem Beschäftigten abstimmen

1.3 Unser Ziel: Chancen der Arbeitszeit nutzen und allen deutlich machen

Wir haben eine bedarfsgerechte und zugleich mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung als ein Unternehmensziel festgelegt. Dies verdeutlichen wir in unserer internen und externen Kommunikation.

Anregungen aus der Praxis:

- Arbeitszeitthemen in Mitarbeiter- und Führungsbesprechungen thematisieren (Überstunden, besondere Gestaltungswünsche) (Themengebiet 5 beachten)
- Im Leitbild verankern
- Bei Stellenausschreibungen berücksichtigen (flexible Arbeitszeitmodelle, Gleitzeit, Teilzeit, Job-Sharing, Arbeitszeitkonten, Wertguthaben)
- Im Unternehmensmarketing darstellen (Homepage, Broschüren, …)
- Beteiligungsorientierte Festlegung von Arbeitszeitregelungen (zum Beispiel Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit und zur Erreichbarkeit außerhalb der Regelarbeitszeit)

2 Anforderungen kennen

Ziel:
Für eine effiziente und zugleich gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung erheben wir regelmäßig die Anforderungen unserer Kunden und unserer Beschäftigten. Dabei ermitteln wir systematisch die arbeitszeitrelevanten Anforderungen aus unseren Produktionsprozessen. Wir halten die rechtlichen und tariflichen Vorgaben ein.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

2.1 Kundenanforderungen

Wir überprüfen unsere Termintreue und untersuchen die Gründe für eventuelle Abweichungen. Ebenso überprüfen wir, wann und in welchem Umfang wir für unsere Kunden erreichbar und einsatzfähig sein müssen.

Anregungen aus der Praxis:
- Systematische Erfassung von Beschwerden
- Durchführung von Kundengesprächen und Kundenbefragungen zu Erwartungen, Produktqualität und Termintreue
- Erfassung von Terminabweichungen in der Nachkalkulation
- Regelmäßige Auswertungen der gesammelten Daten zu den Ursachen für Terminabweichungen

2.2 Bedürfnisse der Beschäftigten

Wir kennen die aktuellen Bedürfnisse unserer Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung sowie -planung und befassen uns vorausschauend mit möglichen Veränderungen ihrer Bedürfnisse, zum Beispiel in bestimmten Lebensphasen (Themengebiet 5 beachten).

Anregungen aus der Praxis:
- Mitarbeitergespräch
- Teamgespräch
- Mitarbeiterbefragung
- Rechtzeitige Abfrage der Urlaubswünsche
- Berücksichtigung der Verkehrslage und Anreisemöglichkeiten der Beschäftigten
- Gleichmäßige Verteilung von Krankheitsvertretung auf mehrere Beschäftigte

In größeren Betrieben: Gespräch mit der Interessenvertretung

2.3 Erfassung wichtiger Einflussfaktoren für die Arbeitszeitplanung

Wir haben genaue Daten, wann welche Arbeitszeitbedarfe zur Realisierung der Arbeitsaufgaben erforderlich sind. Wir wissen, welche saisonalen und kurzfristigen Schwankungen auftreten können.

Anregungen aus der Praxis:
- Erfassung der Kapazitätsauslastung und Abgleich von Arbeitszeiten und Betriebszeiten

Anforderungen kennen

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

Anregungen aus der Praxis:

- Erfassung von Personalüberdeckung und -unterdeckung, Erfassung von Überstunden sowie Mehr- und Minderarbeit, Abwesenheit durch Qualifizierungszeiten, Leerzeiten
- Nachkalkulation
- Erfassung von Arbeitsstörungen (zum Beispiel fehlendes Material, Verkehr, Wetter)
- Erfassung mangelhafter Abstimmungen mit Lieferanten, Dienstleistern und Kooperationspartnern
- Erfassung der arbeitszeitbedingten Belastungen der Beschäftigten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung (Beschäftigte beteiligen)
- Personenbezogene Arbeitszeiterfassung und -analyse (auch außerhalb des „normalen" Arbeitsortes), ggf. mit Medien der Arbeit 4.0
- Durchführung von Altersstruktur- und Krankenstandsanalysen

2.4 Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Wir kennen die für uns geltenden gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit und informieren uns regelmäßig über entsprechende Änderungen.

Wesentliche Rahmenbedingungen sind zum Beispiel:

- Durchschnittliche werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden einhalten (§ 3 ArbZG)
- Maximal erlaubte Arbeitszeit von zehn Stunden pro Tag nicht überschreiten (§ 3 ArbZG)
- Ruhepausen während der Arbeitszeit von insgesamt 30 Minuten (ab sechs Arbeitsstunden) bzw. 45 Minuten (ab neun Arbeitsstunden) gewährleisten (§ 4 ArbZG)
- Nach Arbeitsende eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden gewähren (§ 5 Abs. 1 ArbZG)
- Über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit aufzeichnen (§ 16 Abs. 2 ArbZG) und die Aufzeichnungen mindestens zwei Jahre lang aufbewahren
- Dokumentationspflicht für geringfügig Beschäftigte nach Mindestlohngesetz einhalten
- Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch Auswirkungen der Arbeitszeitgestaltung (§ 5 ArbSchG) berücksichtigen und Maßnahmen ergreifen, um belastende Formen der Arbeitszeit zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren (weniger belastende Formen der Arbeitszeit in Themengebiet 2.5)
- Für werdende oder stillende Mütter besondere Regelungen beachten (zum Beispiel keine Nachtarbeit), Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- Arbeitszeit für Jugendliche bis 18 Jahren: Verbot von Nachtarbeit; in Hotels und Gaststätten: Arbeiten nur bis 22 Uhr; Schichtarbeit: nur bis 23 Uhr; Arbeitsbeginn nicht vor 6 Uhr; Berücksichtigung von Berufsschulzeiten bei der Arbeitszeit

Unter bestimmten Bedingungen sind Ausnahmen von gesetzlichen Rahmenbedingungen möglich, beispielsweise auf Basis von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträgen.

2.5 Umsetzung ergonomischer Gestaltungsempfehlungen

Wir berücksichtigen die Anforderungen an ein ergonomisch gestaltetes Arbeitszeitmodell, um auch langfristig die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sicherzustellen.

Wir prüfen, ob unsere Arbeitszeitgestaltung weiter optimiert werden kann, zum Beispiel:

- Weniger Nachtarbeit ▶ Weniger Abendarbeit ▶ Weniger Wochenendarbeit ▶ Weniger Schwankungen der Arbeitsdauer (Mehr- und Minderarbeit) ▶ Möglichst keine Abrufarbeit ▶ Möglichst wenig Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst ▶ Gleichmäßigere Verteilung der Arbeitszeiten auf die Beschäftigten ▶ Bessere Einflussmöglichkeit der Beschäftigten auf die Arbeitszeiten ▶ Angemessene Pausen und Erholungszeiten (Ausgleiche schaffen) ▶ Vorausschauende Planung der Zeiten für Weiterbildung

3 Arbeitszeit planen und organisieren

Ziel:
Wir ermitteln systematisch und vorausschauend den betrieblich erforderlichen Personalbedarf. Auf dieser Grundlage planen wir die Arbeitszeiten unserer Beschäftigten möglichst ohne Über- oder Unterdeckung. Flexible Arbeitszeitmodelle helfen uns, auf kurzfristige Schwankungen reagieren zu können. Wir planen die Arbeitszeiten mit ausreichendem Vorlauf und berücksichtigen die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

3.1 Arbeitszeitplanung (Personalbedarfsplanung)

Wir planen den Arbeitszeitbedarf auf Grundlage:
- der erhobenen Daten (siehe Themengebiet 2)
- der erwarteten zukünftigen Geschäftsentwicklung sowie
- unter Berücksichtigung von Fehlzeiten durch Urlaub, Krankenstand und Fortbildung

Daraus errechnen wir den benötigten Personalbedarf. Das schafft Planungssicherheit und hilft, die Belastungen unserer Beschäftigten durch Über- oder Unterdeckung zu verringern.

Bei der Personalbedarfsplanung berücksichtigen wir zum Beispiel:
- Erfasste IST-Stunden
- Eingekaufte Fremdarbeit
- Durchschnittliche Fehlzeiten (zum Beispiel durch Urlaub und Krankheit)
- Vertragliche wöchentliche Arbeitszeit
- Zeit für betriebliche Bildung
- Benötigte Einarbeitungszeit
- Produktivitätssteigerungsrate
- Erwartete Geschäftsentwicklung

Beispiel für Personalbedarfsplanung siehe Seite 18.

Arbeitszeit planen und organisieren

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

3.2 Arbeitszeitmodell anpassen

Wir kennen die betrieblichen Anforderungen an die Arbeitszeit sowie die notwendigen Kapazitäten (zum Beispiel durch Geschäftszeiten oder Aufträge). Wir gleichen beides mit den bestehenden Arbeitszeitmodellen ab und prüfen, ob Verbesserungen möglich sind. Wir stellen kritisch gegenüber, was verbindlich geregelt werden muss und was situationsbezogen und flexibel gehandhabt werden kann.

Kennzeichen eines passenden Arbeitszeitmodells sind zum Beispiel:

- Bessere Arbeitsabläufe – durch bessere Auslastung und gute Planung
- Individuelle Arbeitszeitregelungen (kurzfristige Veränderungen, Teilzeit, Gleit- und Kernzeit, Lebensphasen, ...)
- Weniger Über- und Unterbelastung, Vermeidung von zeitlichen Belastungsspitzen und ausreichende Ruhe- und Erholzeiten
  - Niedrige Krankenquote
  - Höhere Produktivität
  - Höhere Qualität
- Geringere Kosten (zum Beispiel durch weniger Überstunden)
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität – Mitarbeiter finden und binden
- Weniger Arbeitsunfälle – Vermeidung langer Arbeitszeiten

Anregungen aus der Praxis für bessere Überschaubarbeit der Arbeitszeitregelung

- Betriebliche Regelungen nur dort, wo sie aus Qualitäts-, Effizienz- oder Sicherheitsgründen erforderlich sind
- Auf den Einzelnen und die jeweilige Situation angepasste Mitarbeiterführung
- Atmosphäre des Vertrauens
- Ausnahmeregelungen sind bekannt und werden transparent allen Beschäftigten ermöglicht

Beispiel für Eignung von Arbeitszeitmodellen siehe Seite 19.

3.3 Beteiligung der Beschäftigten bei Anpassung der Arbeitszeitmodelle

Wir gestalten unser Arbeitszeitsystem gemeinsam mit unseren Beschäftigten (Einbindung der Interessenvertretung, sofern vorhanden). Neue Arbeitszeitmodelle werden zusammen mit unseren Beschäftigten entwickelt, erprobt und eingeführt.

Anregungen aus der Praxis:

- Befragung der Beschäftigten nach ihren Bedürfnissen im Zusammenhang mit der Vorbereitung neuer Arbeitszeitmodelle
- Regelmäßige Ansprache von Arbeitszeitthemen in Mitarbeitergesprächen
- Ansprechen von Arbeitszeitthemen in Führungsrunden/Teamrunden
- Information aller Beschäftigten über angebotene Arbeitszeitmodelle und deren Vor- und Nachteile (in persönlichen Gesprächen, Bereitstellung von Informationen, Teambesprechungen, Betriebsversammlungen, Arbeit 4.0)
- Gesetzliches Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmervertretung beachten
- Gestaltung eines Schichtsystems in Kooperation mit den Beschäftigten (siehe Themengebiet 4)

4 Schichtarbeit

Ziel:
Wir gestalten und organisieren unsere Schichtarbeit bedarfsgerecht, mitarbeiterorientiert und leistungsförderlich.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

4.1 Entwicklung des Schichtsystems

Unser Schichtsystem ist so gestaltet, dass wir sowohl den externen Anforderungen (Kunden, Lieferanten, neue Märkte , … als auch den Bedürfnissen unserer Beschäftigten gerecht werden. Wir als Führungskräfte ziehen unsere Beschäftigten bei Veränderungen eines bestehenden Schichtsystems aktiv mit in den Umsetzungs-/Veränderungsprozess ein.

Vorteile einer bedarfsgerechten Gestaltung sind zum Beispiel:

- Termingerechtere Auftragsabwicklung
- Kundenzufriedenheit durch hohe Qualität
- Hohe Produktivität
- Weniger Überstunden, Mehr- und Minderarbeit
- Ausgeglichenere Arbeitszeitkontenstände
- Höhere Mitarbeiterbindung durch gute Arbeitszeitgestaltung
- Niedriger Krankenstand
- Reduzierung der Nachtarbeiten (zum Beispiel Wartung, Reinigung, Service) und Verlegung dieser Tätigkeiten in den Tagesbereich

Schichtarbeit

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

▶ 4.2 Umsetzung der wesentlichen ergonomischen Gestaltungsempfehlungen

In unserem Schichtsystem werden wichtige arbeitswissenschaftliche Gestaltungsempfehlungen berücksichtigt (siehe auch Themengebiet 2.5). Bei der Gestaltung unseres Schichtsystems binden wir unsere Beschäftigten ein und berücksichtigen ihre Bedürfnisse.

Achtung, nicht alle ergonomischen Empfehlungen können gleichzeitig eingehalten werden. Bei Zielkonflikten wird eine Lösung in Abstimmung mit den Beschäftigten bzw. deren Interessenvertretung erarbeitet.

Wesentliche Gestaltungsempfehlungen sind unter anderem:

- Möglichst nur zwei, maximal drei hintereinanderliegende gleiche Schichten
- Vorwärtswechsel als Rotationsrichtung (Früh, Spät, Nacht)
- Einzelne Arbeitstage zwischen freien Tagen vermeiden
- Möglichst nicht mehr als fünf hintereinanderliegende Arbeitstage
- Dauer einer Schicht sollte acht Stunden nicht überschreiten
- Möglichst lange Ruhephase (mindestens 48 Stunden) nach einer Nachtschichtphase
- Frühschichtbeginn sollte nicht zu früh sein (Empfehlung: ab 6 Uhr)
- Spätschichtende sollte nicht zu spät sein (Empfehlung: 22 Uhr)
- Nachtschichtende sollte so früh wie möglich sein (Empfehlung: 6 Uhr)
- Wochenendarbeit möglichst vermeiden
- Möglichst geblockte freie Wochenenden anstreben
- Ermöglichung individueller Arbeitszeiten (zum Beispiel Teilzeit, Pflegezeit)
- Vermeidung von „geteilten Diensten/Schichten" – möglichst zusammenhängende tägliche Arbeitszeit

▶ 4.3 Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen

Bei der Gestaltung unseres Schichtsystems achten wir auf die Einhaltung aller gesetzlicher Rahmenbedingungen (siehe auch Themengebiet 2.4), um die Gesundheit unserer Beschäftigten zu schützen/zu bewahren.

Wesentliche zusätzliche Rahmenbedingungen für die Schichtarbeit sind (ergänzend zu 2.4) unter anderem:

- Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen (§ 6 ArbZG)
- Mindestens 15 Sonntage im Jahr müssen gemäß § 11 Abs. 1 ArbZG beschäftigungsfrei bleiben

Unter bestimmten Bedingungen sind Ausnahmen von den gesetzlichen Rahmenbedingungen beispielsweise durch Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge möglich.

5 Führungsverhalten

Ziel:
Unsere Führungskräfte unterstützen unsere Beschäftigten bei der Einhaltung der Arbeitszeiten und versuchen, eine stetige Verbesserung unserer Arbeitszeitregelung herbeizuführen. Dabei sind sich unsere Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion bewusst, wenden unsere Regelungen zur Arbeitszeit ausgewogen und transparent an und nutzen mitarbeiterfreundliche Regelungen auch selbst. Sie berücksichtigen, soweit möglich, die besonderen Situationen der Beschäftigten.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

5.1 Führungskraft als Vorbild

Wir als Führungskräfte wenden die in unserem Unternehmen geltenden Arbeitszeitregelungen auch bei uns selbst an und sind damit Vorbild für die Beschäftigten.

Anregungen aus der Praxis:

- Nach einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit suchen
- Auch Führungskräfte nutzen flexible Arbeitszeitmodelle, zum Beispiel Führung in Teilzeit, Eltern- und Pflegezeit
- Auf die Leistungskompetenz der Beschäftigten vertrauen und überprüfen, ob Aufgaben delegiert werden können

Führungsverhalten

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

5.2 Führungskraft als Unterstützer

Wir als Führungskräfte kennen die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung und suchen bei Problemen gemeinsam mit unseren Beschäftigten und der Interessenvertretung nach Lösungen. Wir nehmen uns Zeit und sprechen mit unseren Beschäftigten über ihre entsprechenden Wünsche, um auch ihre persönliche/familiäre Situation bei der Arbeitszeit zu berücksichtigen.

Anregungen aus der Praxis:

- Handlungsspielräume nutzen, die es ermöglichen, auch kurzfristig auf persönliche Anliegen der Beschäftigten einzugehen und ihre Selbstorganisation zu fördern
- Ergebniskultur vor Anwesenheitskultur
- Beschäftigte bei der Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeitregelungen unterstützen und aktiv eingreifen, sodass Überforderung vermieden wird
- Anlässe für regelmäßige informelle Kommunikation mit den Beschäftigten schaffen, um ihre persönliche Situation besser kennenzulernen (zum Beispiel gemeinsames Frühstück, Mittagessen, Wochenabschlusstreffen, Betriebsfeier)

Bei Terminschwierigkeiten wird sofort mit dem Kunden über mögliche Lösungen und Alternativen gesprochen.

5.3 Kontrolle und Verbesserung

Wir schützen unsere Beschäftigten vor Überlastung und Unterforderung und haben hierzu transparente Beurteilungskriterien.

Anregungen aus der Praxis:

- Effiziente und kostensparende Systeme zur Arbeitszeiterfassung und -dokumentation nutzen, zum Beispiel App-gestützte Erfassungssysteme (Arbeit 4.0)
- Mehrarbeit erfassen und möglichst zeitnah durch Freizeit ausgleichen
- Effiziente Möglichkeiten zur Auswertung und Visualisierung der erfassten Arbeitszeiten nutzen (zum Beispiel Ampelkonten)
- Regelmäßig mit den Beschäftigten die Arbeitszeitdokumentation auswerten (Überstunden, Fehlzeiten)

Praxisbeispiele

1. Beispiel zur Personalbedarfsplanung (siehe 3.1 Arbeitszeitplanung, Personalbedarfsplanung)	
Die benötigte Arbeitskapazität zur Aufrechterhaltung des Betriebsprozesses liegt bei täglich durchschnittlich 10 Beschäftigten (80 Stunden täglich). Unter Berücksichtigung der Abwesenheiten (Urlaub, Krankheit, Weiterbildung) muss das Unternehmen tatsächlich 12 Mitarbeiter beschäftigen.	
Es fallen 20.800 Stunden/ Jahr an Arbeit an	10 Beschäftigte x 40 Stunden/Woche x 52 Wochen/Jahr = 20.800 Stunden/Jahr
Jeder Beschäftigte hat Urlaub	10 Beschäftigte x 30 Tage/Jahr x 8 Stunden/Tag = 2.400 Stunden/Jahr
Weiterbildung 5 Tage pro Jahr	10 Beschäftigte x 5 Tage/Jahr x 8 Stunden/Tag = 400 Stunden/Jahr
Abwesenheit durch Krankheit (6 %)	(20.800 + 2.400 + 400) Stunden/Jahr x 0,06 = 1.440 Stunden/Jahr
Summe	(20.800 + 2.400 + 400 + 1.440) Stunden/Jahr ÷ (40 Stunden/Woche x 52 Wochen/Jahr) = 12 Beschäftigte → **20.800 Stunden/Jahr entsprechen somit der Arbeitskapazität von 12 Beschäftigten pro Tag**

2. Beispiel für Eignung von Arbeitszeitmodellen
(siehe 3.2 Arbeitszeitmodell anpassen)

Arbeitszeitmodelle	Eignung für …			
	kurzfristige Flexibilität (z. B.: kurzfristiger, dringender Auftrag, privater Termin, Kind erkrankt)	**Abfangen von (saisonalen) Auftragsschwankungen**	**langfristige Flexibilität/ Lebensphasen**	**geplante Erreichbarkeit außerhalb der Öffnungszeiten**
Arbeitszeitkonten	x	x	x	x
Jahresarbeitszeit		x	x	
Langzeitkonten (Absicherung notwendig)			x	
Gleit- und Kernzeiten	x			
Funktionszeiten	x			x
Vertrauensarbeitszeit	x	x		
Frei- und Bringschichten	x	x		
Telearbeit (mobiles Arbeiten)	x		x	x
Weiter- und Ausbildung (in Teilzeit)			x	
Eltern- und Pflegezeit			x	
Sabbaticals			x	
Teilzeit		x	x	
Teilzeit mit kurzfristiger Rückkehrmöglichkeit (betrieblich vereinbaren – Organisationsaufwand beachten)		x	x	
Führen in Teilzeit (Job-Sharing)			x	
Altersteilzeit, flexibler Übergang in die Rente			x	
Projekt- und bedarfsbezogen Rückgriff auf Renter	x	x		
Rufbereitschaft (möglichst gering halten)				x
Bereitschaftsdienst (möglichst gering halten)				x
Weitere Methoden zur Flexibilisierung				
Arbeitnehmerüberlassung (Zeitarbeit)	x	x	x	
Unternehmenskooperation	x	x		
Kurzarbeit		x		

Glossar

Altersteilzeit
Altersteilzeit ist ein durch das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) geregeltes Modell, bei dem ältere Arbeitnehmer nach Vollendung des 55. Lebensjahres für die verbleibende Zeit bis zur Rente (mindestens drei Jahre) ihre Arbeitszeit halbieren. Bei der verbleibenden Arbeitszeit können flexible Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer getroffen werden.

Arbeitnehmerüberlassung (Zeitarbeit)
Arbeitnehmerüberlassung (auch: Leiharbeit oder Zeitarbeit genannt) liegt vor, wenn Arbeitnehmer (Zeitarbeitnehmer) von einem Arbeitgeber (Verleiher) einem Dritten (Entleiher) gegen Entgelt für begrenzte Zeit überlassen werden.

Arbeitszeitkonten mit Ampel
Das Ampelkonto ist ein Zeitkonto mit besonderer Steuerungsfunktion. Wird der individuelle Zeitkontensaldo über einen definierten Toleranzbereich ausgereizt – die „Grünphase" –, wird dies ersichtlich und das Konto tritt in die „gelbe" oder „rote" Phase. Durch diese Signalisierung ist ein Gegensteuern möglich bzw. wird eingeleitet. Hierfür ist vorrangig die Führungskraft verantwortlich. Das Zeitkonto bzw. die Arbeitszeit des Beschäftigten wird so lange durch die Führungskraft begleitet, bis der vereinbarte Toleranzbereich wieder erreicht ist.

Belastende Formen der Arbeitszeit
Nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zählen zu den besonders belastenden Formen der Arbeitszeit beispielsweise Nacht- und Schichtarbeit, lange Arbeitszeiten (über drei bzw. zehn Stunden), keine oder nur kurze Erholungszeiten, Ruf- und Bereitschaftsdienst.

Bereitschaftsdienst
Bereitschaftsdienst ist die Zeitspanne, während der sich der Arbeitnehmer, ohne dass er unmittelbar am Arbeitsplatz anwesend sein muss, für Zwecke des Betriebs an einer vom Arbeitgeber bestimmten Stelle innerhalb oder außerhalb des Betriebs aufzuhalten hat, damit er erforderlichenfalls seine volle Arbeitstätigkeit sofort oder bald aufnehmen kann.

Elternzeit
Elternzeit ist der arbeitsrechtliche Anspruch des Arbeitnehmers auf Freistellung von der Arbeit nach dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) im Anschluss an die nachgeburtliche Schutzfrist.

Frei- und Bringschichten
Zum Ausgleich von mehr geleisteter Arbeit eingeschobene Freizeit (Freischichten) von Beschäftigten. Zusätzlich zu arbeitende Schichten werden Zusatz- oder Bringschichten genannt. Frei- oder Bringschichten können durch Differenzen zwischen vertraglicher Arbeitszeit und realer Arbeitszeit entstehen.

Gleitzeit
Gleitzeit ist ein Arbeitszeitmodell zur Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit. Die Arbeitszeit wird nicht auf bestimmte Anfangs- und Endtermine festgelegt. Der Arbeitnehmer kann innerhalb eines festgelegten Rahmens den Zeitpunkt des persönlichen Arbeitsbeginns und -endes selbst bestimmen.

Jahresarbeitszeit
Die Jahresarbeitszeit ist eine Variante der flexiblen Arbeitszeit, bei der die zu leistenden Arbeitsstunden über das Jahr verteilt werden. Angestellte bekommen einen Vertrag über die jährliche Arbeitszeit und nicht über die traditionelle Wochenarbeitszeit. In der Regel wird das Gehalt auf einer festgelegten wöchentlichen oder monatlichen Basis gezahlt, unabhängig von den in diesem Zeitraum geleisteten Arbeitsstunden. Die Stunden werden abgearbeitet, wenn Arbeit anfällt, wodurch die Notwendigkeit von Überstunden reduziert wird. Jahresarbeitszeitmodelle werden häufig für saisonal schwankende Arbeiten angewendet.

Job-Sharing
Job-Sharing (deutsch: Arbeitsplatzteilung) ist eine Form des Teilzeitarbeitsverhältnisses. Dabei teilen sich zwei oder mehr Beschäftigte einen Vollarbeitsplatz. Innerhalb der Gesamtarbeitszeit sieht dieses Arbeitszeitmodell einen flexiblen Umgang mit der jeweiligen Arbeitszeit der Beschäftigten vor.

Kernzeit
Als Kernarbeitszeit ist die Zeitspanne definiert, in der für den Arbeitnehmer grundsätzlich Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz herrscht. Sie wird bei gleitender Arbeitszeit zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer vereinbart, um eine gleichzeitige Anwesenheit aller Mitarbeiter zu gewährleisten. Die Dauer der Kernarbeitszeit ist kürzer als die der vereinbarten täglichen Arbeitszeit.

Kurzarbeit
Unternehmen, bei denen wirtschaftliche Ursachen vorübergehend keine Auslastung der vollen Arbeitszeit erlauben, können mit Zustimmung des Betriebsrats über Anmeldung von Kurzarbeit bei der Bundesagentur für Arbeit eine zeitweilige Kürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit einführen. Mitarbeiter können damit auch dann weiter beschäftigt werden, wenn vorübergehend zu wenige Aufträge vorliegen. Kurzarbeit entlastet das Unternehmen in vorübergehend schwierigen Zeiten, da nur die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bezahlt wird.

Langzeitkonten/Wertguthaben
Ein Langzeitkonto ist ein Konto, auf dem Ansprüche auf bezahlte Freistellung festgehalten werden. Es wird „in Geld" geführt. Den Beschäftigten können nicht nur über die Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Plus- und Mehrarbeitsstunden, sondern auch Entgeltbestandteile (Teil des laufenden Gehalts, Sonderzahlungen) gutgeschrieben werden. Langzeitkonten ermöglichen eine bessere Kapazitätsanpassung. Beschäftigten bietet das Langzeitkonto verschiedene Möglichkeiten der individuellen Lebensarbeitszeitgestaltung, zum Beispiel Ausstieg auf Zeit nach der Geburt eines Kindes oder zur Pflege von Angehörigen.

Mehr-/Minderarbeit
Mehrarbeit bezeichnet das Überschreiten der Arbeitszeit, die durch Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag festgelegt ist. In Deutschland verstehen Arbeitsrechtler jedoch darunter meist die Arbeitszeit, die über die gesetzlich maximale regelmäßige Arbeitszeit von acht Stunden pro Tag oder 48 Stunden pro Woche hinausgeht. Minderarbeit bezeichnet das Unterschreiten der Arbeitszeit, die durch Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag festgelegt ist.

Pflegezeit
Die Pflegezeit gestattet dem Arbeitnehmer, sich für eine begrenzte Zeitdauer von der Arbeit freistellen zu lassen oder in Teilzeit zu arbeiten, um Angehörige zu pflegen, ohne dadurch den Arbeitsplatz zu gefährden. In Deutschland haben Beschäftigte, die einen nahen Angehörigen pflegen wollen, seit dem 1. Juli 2008 nach dem Pflegezeitgesetz (PflegeZG) unter bestimmten Voraussetzungen einen Rechtsanspruch gegen ihren Arbeitgeber, der Arbeit bis zu zehn Tage fernzubleiben und für eine bis zu sechs Monate dauernde Pflegezeit von der Arbeit freigestellt zu werden.

Rufbereitschaft
Die Rufbereitschaft ist eine kurzfristige Variante der Arbeit auf Abruf, beispielsweise am Wochenende oder nachts. Die Rufbereitschaft wird oftmals zur kontinuierlichen Versorgung der Bevölkerung und zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit von technischen Anlagen eingesetzt.

Sabbaticals
Bei Sabbaticals handelt es sich um Langzeitauszeiten, die Beschäftigte durch die Ansparung von Wertguthaben auf Lebensarbeitszeitkonten vorfinanzieren können. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Sabbatical zu gestalten. Manche Unternehmen gewährleisten auch einen Sonderurlaub ohne Bezahlung. Resturlaub und angesammelte Überstunden können ebenfalls zur Aufstockung der Auszeit herangezogen werden. Üblicherweise sind Sabbaticals mit einer Dauer von bis zu einem Jahr möglich.

Telearbeit
Die Telearbeit umschreibt verschiedene Arbeitsformen, bei denen ein Beschäftigter in einem Unternehmen fest angestellt ist, aber einen Teil der Arbeit nicht in dessen Gebäuden erbringt. Über Kommunikationsgeräte wie Telefon, Computer mit Datenverbindung, Fax steht er in Verbindung mit seinem Arbeitgeber, seinen Kollegen und Kunden.

Vertrauensarbeitszeit
Unter Vertrauensarbeitszeit ist die Wahrnehmung der Aufgaben durch die Beschäftigten unabhängig von der Arbeitszeitlage zu verstehen. Es besteht ein grundsätzliches Verständnis über ergebnisorientiertes Arbeiten. Vertrauensarbeitszeit ist die eigenverantwortliche Erfüllung der Vertragsarbeitszeit durch die Beschäftigten. Bei Vertrauensarbeitszeit wird üblicherweise ohne Zeitkonten bzw. Gleitzeitkonten gearbeitet. Vertrauensarbeitszeit findet meist in einem festgelegten Zeitintervall statt (zum Beispiel 6 Uhr bis 20 Uhr) und wird in Absprache innerhalb eines Teams oder einer Abteilung geregelt.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

SELBSTERKLÄRUNG

Potenzialanalyse „Arbeitszeit“

Das Unternehmen

_____

_____

_____

Name/Adresse

erklärt, dass es nach der
Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ und der damit
verbundenen systematischen und strukturierten
Art betriebliche Arbeitszeitgestaltung betreibt.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

_____

mit der Dokumentennummer

_____

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf
Grundlage der **Potenzialanalyse „Arbeitszeit“** durchgeführt.

_____ _____

Ort/Datum Unterschrift Geschäftsführerin/Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal zwei Jahre.

Maßnahmenplan Potenzialanalyse „Arbeitszeit“

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum

IMPRESSUM

Potenzialanalyse „Arbeitszeit“
Praxisvereinbarung und Selbstbewertung für Unternehmen

Herausgeber:
„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
c/o Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie
Kurfürsten-Anlage 62
69115 Heidelberg
www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung:
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) RWTH Aachen, d-ialogo e. K.

Die Potenzialanalyse wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

Fotos: BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft, Wiesbaden (Titel links, Titel rechts oben, Titel rechts Mitte, S. 2, 8, 16, 20); Fotolia by Adobe (S. 3); Fotoagentur FOX (Titel rechts unten, S. 4, 10, 12, 14)

Gestaltung: BC GmbH Forschung, Wiesbaden

Druck: DRUCKEREI KETTLER, Bönen

ISBN 978-394-0506-467

Oktober 2017

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ ist Bestandteil der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Sie können die Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ über www.inqa.de/Publikationen bestellen.