

Juliane Prühs

Halle (Saale), am 16.07.2014

36. Beschäftigtenlehrgang II (36. B II Halle)

Projektarbeit
im Fach Personalwesen

Thema:

**Die Umsetzung der Work-Life-Balance
anhand ausgewählter Arbeitszeitmodelle**

Herr Peter Nössler

Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen – Anhalt e.V.

Die Umsetzung der Work-Life-Balance anhand ausgewählter Arbeitszeitmodelle

Literaturverzeichnis	I
-----------------------------------	---

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Work-Life-Balance	
2. 1. Was ist das?	2
2. 2. Welche Ziele verfolgt die Work-Life-Balance?	4
3. Arbeitszeitmodelle	
3. 1. Was sind Arbeitszeitmodelle?	7
3. 2. Ziele von Arbeitszeitmodellen.....	8
3. 3. Welche Arbeitszeitmodelle gibt es?	11
3. 4. Beispiele	
betrachtet nach Voraussetzungen, Vor- und Nachteilen und wie man die Work-Life-Balance nutzen kann anhand einiger ausgewählter Modelle:	
3. 4. 1. Gleitzeit	12
3. 4. 2. Teilzeit	13
3. 4. 3. Zeitkonten	15
3. 4. 4. Sabbatical	17
3. 4. 5. Home-Office.....	19
3. 4. 6. Job-Sharing	21
3. 4. 7. Vertrauensarbeitszeit	23
4. Fazit	24
Selbstständigkeitserklärung	27

1. Einleitung

Die Gesellschaft in der wir leben unterliegt einem ständigen Wandel. Sie ist beherrscht von immensem Leistungsdruck, dem schnellen technischen Fortschritt und der Forderung der Arbeitgeber nach Bereitschaft zu Leistung und Arbeit sowie zur Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung.

Der Arbeit wird heutzutage somit eine so große Bedeutung zu teil, wie nie zuvor. Es wird von den einzelnen Arbeitnehmern immer stärker gefordert, flexibel zu sein, innovativ zu handeln, kreativ und fortschrittlich zu denken und höchste Leistung zu erbringen.

Bis zu bestimmten Phasen und Punkten im Leben, ist dies für viele Arbeitnehmer auch selbstverständlich, die geforderten Eigenschaften zu zeigen. Doch wie ändert sich diese Situation, wenn andere Bedürfnisse in den Vordergrund rücken und sich die persönliche Lebenssituation unvorhergesehen verändert? Wenn junge Menschen zum Beispiel eine Familie gründen oder nach der Elternzeit den Wiedereinstieg in die Berufswelt tätigen möchten, wenn man selbst nach einer längeren Krankheit zurück an den Arbeitsplatz kehren möchte, aber noch nicht wieder 100 Prozent die geforderte Leistung bringen kann oder wenn man plötzlich neben der Arbeit mit der Pflege eines Familienmitgliedes betraut wird.

Dass hier Handeln notwendig ist, erkannte auch Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig, indem sie sagte: „Mein Ziel ist es, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie langfristig zu verbessern. (...) Daher steht für mich die Förderung einer familienfreundlichen Arbeitswelt ganz oben auf der Agenda. (...) flexiblere Arbeitszeiten (...) sind der Schlüssel, um Familien den Rücken zu stärken.“¹

Ganz besonders sind hierbei selbstverständlich die Betriebe und Unternehmen gefragt und dies so stark wie noch nie:

¹ Manuela Schwesig, Bundesfamilienministerin im Interview mit „Geht Doch! - Das Magazin von Erfolgsfaktor Familie“ Ausgabe 2, April 2014, 1. Auflage, Seite 24

„Wenn Unternehmen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und die klügsten Köpfe gewinnen und behalten wollen, müssen Sie ihnen etwas bieten. Daher kommt es nicht nur auf das Gehalt an. Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielen eine ebenso wichtige Rolle.“²

Was die Bundesfamilienministerin thematisiert ist auch in der Öffentlichkeit gern und oft Thema. Floskeln wie Work-Life-Balance und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle beherrschen in diesem Zusammenhang immer wieder die Medien und werden stetig diskutiert.

Aber was versteht man unter Work-Life-Balance, welche Modelle zur Gestaltung der Arbeitszeit gibt es, können flexible Arbeitszeitmodelle wirklich Lösungsansätze für eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit bieten und wie kann die Work-Life-Balance in den verschiedenen Arbeitszeitmodellen umgesetzt werden?

2. Work-Life-Balance

2.1. Was ist das?

Der aus der englischen Sprache stammende Begriff „Work-Life-Balance“ setzt sich aus mehreren Worten zusammen:

Work - übersetzt bedeutet der Begriff „work“ so viel wie arbeiten oder tätig sein.

Life - bedeutet in die deutsche Sprache übersetzt so viel wie Leben oder Biographie.

und

Balance - kann man übersetzen mit ausgleichen oder das Gleichgewicht halten

Die Work-Life-Balance steht also für ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben.

² Manuela Schwesig, Bundesfamilienministerin im Interview mit „Geht Doch! - Das Magazin von Erfolgsfaktor Familie“ Ausgabe 2, April 2014, 1. Auflage, Seite 24/25

Die Arbeitswelt unterliegt Veränderungsprozessen. Der Erfolgsdruck am Arbeitsplatz steigt und wird immer größer. Dynamisierung und Flexibilisierung sowie wachsende Bedeutung der Ressource „Wissen“ erfordern hoch motiviertes und engagiertes Personal.³

Die Work-Life-Balance ist die Verknüpfung und Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund dieser sich stets wandelnden Lebens- und Arbeitswelt. Es geht um eine Verbindung von Erwerbstätigkeit und privaten Pflichten und Wünschen.

Vor diesem Hintergrund ist eine gute Abstimmung zwischen der täglichen Arbeit und dem Privatleben unbedingt notwendig. Nur dann bietet die Work-Life-Balance nicht nur dem Arbeitgeber sondern auch dem einzelnen Arbeitnehmer zahlreiche Vorteile.

Der Ausgleich zwischen Privatleben und Arbeit ist zudem insbesondere dafür notwendig, den unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Lebensabschnitten des Menschen gerecht zu werden.

Menschen entwickeln im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen. Die einzelnen Lebenssituationen unterliegen einem stetigen Wandel. Tagesabläufe ändern sich, feste Strukturen fallen weg, neue Herausforderungen entstehen und die persönliche Zeit zur freien Gestaltung muss permanent geplant und durchorganisiert werden.

Eine optimale Verbindung von Beruf und Privatleben ermöglicht die aktive Ausgestaltung der persönlichen Arbeits- und Lebensverhältnisse. Die Work-Life-Balance kann die Basis hiervon bilden, wenn sie durch bereits etablierte Konzepte und Maßnahmen wie zum Beispiel einer altersgerechten Laufbahngestaltung oder Modellen einer familienfreundlicheren Arbeitsorganisation ausgestaltet wird.

Sie berücksichtigt daher die unterschiedlichen Phasen, welche ein Mensch im Laufe seines Lebens durchlebt und deren jeweils ganz speziellen

³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 12

Bedürfnisse. Die optimale Umsetzung kann allerdings nur mit den richtigen Rahmenbedingungen gelingen.

Die Work-Life-Balance kann also durch Maßnahmen der Personalpolitik wie Gesundheitsmanagement oder Arbeitszeitmodellen gefördert werden, findet darüber hinaus auch neue Möglichkeiten, um die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Beschäftigten mit den Interessen des Arbeitgebers zu verbinden.⁴ Sie ist eine Antwort auf die Veränderungen in Arbeits- und Lebenswelt, mit dem Ziel, einen Ausgleich zwischen den Anforderungen des Arbeitgebers und den Interessen der Arbeitnehmer umzusetzen.⁵

Der funktionierende Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben ist eine wesentliche Voraussetzung, um Loyalität, Einsatzbereitschaft und Motivation der Beschäftigten konstant zu erhalten oder gar weiter zu optimieren, denn vom Engagement der Beschäftigten hängt der Grad der Nutzung ihres Potenzials und damit untrennbar verbunden, der Erfolg des Arbeitgebers entscheidend ab.⁶

2. 2. Welche Ziele verfolgt die Work-Life-Balance?

Die Work-Life-Balance verfolgt das Ziel, das Engagement der im Unternehmen Beschäftigten zu steigern, die Motivation zur Verrichtung der täglichen Arbeit zu erhöhen oder gar die Fehlzeiten des einzelnen Mitarbeiters zu minimieren. Personalabwanderung kann hierdurch verhindert werden und der Beschäftigte kann dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden.

Eine Verankerung des Work-Life-Balance-Gedankens in der Unternehmenskultur schafft sowohl Vorteile für Arbeitgeber, Arbeitnehmer

⁴ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 13

⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 12

⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 14

aber auch die Gesellschaft.⁷ Die Work-Life-Balance nimmt Rücksicht auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse und trägt dazu bei, Probleme bei der Vereinbarkeit des beruflichen und außerberuflichen Zeitbedarfes zu vermeiden.

Der Arbeitgeber gewinnt dadurch vor allem motiviertes und engagiertes Personal.

Der Mitarbeiter kann unter verbesserten Rahmenbedingungen realisieren seine Lebensplanung realisieren.⁸ Dadurch identifiziert er sich stärker mit dem Arbeitgeber und trägt mit einer gesteigerten Zufriedenheit unweigerlich dazu bei, das Ansehen des Arbeitgebers nach außen hin zu erhöhen.

Durch die Erschließung von neuen Zeitfenstern für Beschäftigte zur Wahrnehmung von familiären, sozialen und privaten Aufgaben wird der gesellschaftliche Zusammenhang gestärkt.

Allen gesellschaftlichen Gruppen wird durch eine ausbalancierte Lebensgestaltung die Teilnahme am öffentlichen Leben ermöglicht. Dies führt entscheidend zu einer Stabilisierung der sozialen Systeme.

Entsprechend der unterschiedlichen Adressatengruppen, aber auch in Abstimmung mit den betrieblichen Anforderungen, bietet sich ein breites Spektrum von Handlungsfeldern und konkreten Work-Life-Balance-Maßnahmen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser sind vor allem angepasste Arbeitsorganisation, bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle oder Modelle zur Flexibilisierung.

Flexible Arbeitszeiten und geeignete Teilzeitmodelle können als die wichtigsten betrieblichen Maßnahmen angesehen werden. Allerdings steht an jedem Anfang auch ein Umdenken, verbunden mit einem Überdenken der

⁷ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 26

⁸ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 26

bis dato im Unternehmen existierenden Arbeitsorganisation und der damit verknüpften betrieblichen Abläufe.

Die richtige Umsetzung der Work-Life-Balance sorgt für eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber. Dies wiederum hat zufriedeneren, leistungsfähigeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sowie geringere Abwesenheits- und Fehlzeiten zur Folge. Des Weiteren kann Abwanderung des Fachpersonals verhindert werden. Das positive Image der Arbeitgeber bleibt in der Öffentlichkeit konstant und ist oftmals Grundlage für verbesserte Geschäftsbeziehungen.

Die Work-Life-Balance kann als Leitmotiv der Personalpolitik betrachtet werden, ist immer situationsabhängig und nicht an spezielle Voraussetzungen gebunden. Grundlage ist die Erkenntnis, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam profitieren können.⁹ Dafür müssen jedoch für beide Seiten passende Vereinbarungen getroffen werden, welche sowohl für Arbeitgeber und Arbeitnehmer von Nutzen sind. Die kann oft nur durch spezifische Regelungen erreicht werden, die nur auf individueller Ebene vereinbart werden können.

So bieten zum Beispiel diverse Modelle zur Arbeitseinsatzplanung wie Flexibilisierung von Ort und Zeit der Leistungserbringung oder Arbeitszeitmodelle zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeiten im Lebensverlauf Maßnahmen für eine ergebnisorientierte Mitarbeiterbindung und hohe Leistungserbringung.

Dem Arbeitnehmer wird dadurch ermöglicht, dass die verschiedenen Lebensabschnitte mit einer fortdauernden Erwerbsarbeit vereinbar bleiben und sich die abwechselnden Schwerpunkte von Arbeits- und Lebenszielen nicht von vorn herein ausschließen. Eine sinnvolle und weitblickende

⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 10

Vernetzung von Arbeit und Privatleben gewinnt somit auf Grund der sich stets verändernden Arbeits- und Lebenswelt immer mehr an Bedeutung.¹⁰

Eine auf Dauer angelegte Veränderung der vom Arbeitgeber gepflegten Unternehmenskultur bedarf eines Umdenkprozesses, welcher sowohl die Bedürfnisse des Arbeitgebers nach entsprechend qualifizierter Fachkompetenz als auch die privaten Interessen des einzelnen Beschäftigten berücksichtigt.¹¹

Eine beständige Umsetzung der Work-Life-Balance-Maßnahmen ist somit eine wirkungsvolle Option um dem Ausgleich von privaten Interessen und Erwerbstätigkeit gerecht werden zu können.

3. Arbeitszeitmodelle

3. 1. Was sind Arbeitszeitmodelle?

Auch Wort Arbeitszeitmodell setzt sich aus mehreren Begriffen zusammen:

Arbeitszeit - ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen¹²

und

Modell - ist die Abbildung einer Struktur

Unter Arbeitszeitmodellen versteht man die Art und Weise bzw. in welcher Form die tägliche Arbeitszeit geregelt ist, um die durch Vertrag vereinbarte Leistung der versprochenen Dienste am vom Arbeitgeber bestimmten Ort zu erfüllen.

Es handelt sich also um die Form der Arbeitsorganisation.

¹⁰ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 12

¹¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 11

¹² § 2 (1) Arbeitszeitgesetz

Dabei ist es notwendig, um einen geregelten Arbeitsablauf gewährleisten zu können, die betrieblichen Bedürfnisse nicht außer Acht zu lassen.

3. 2. Ziele von Arbeitszeitmodellen

Ziel von Arbeitszeitmodellen ist die Ausgestaltung arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen sowie eines bedarfsgerechten und effizienten Personaleinsatzes.

Jede Arbeitszeitgestaltung setzt einen verantwortungsbewussten und vor allem kollegialen Umgang von Arbeitgeber und Arbeitnehmer wie Mitarbeitern und Führungskräften aller Leitungsebenen voraus.

Allgemein gilt: „Eine familienfreundliche Arbeitsumgebung ist ohne flexible Arbeitszeiten undenkbar.“¹³, so die Auffassung von Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Institutes der Deutschen Wirtschaft Köln.

Da sich der einzelne Arbeitnehmer ständig mit seinem immer komplexer werdenden und aufwändiger zu organisierendem Alltag auseinandersetzen hat, muss es ermöglicht werden unter Berücksichtigung individueller, familiärer und privater Erfordernisse weitestgehend in Eigenverantwortung und Selbstständigkeit bei der Ausgestaltung der täglichen Arbeitszeit handeln zu können.

Dies zeigt deutlich, dass immer mehr individuelle und betriebsbezogene Lösungen gefragt sind und es keine allgemein verbindlichen Empfehlungen für die Ausgestaltung der Arbeitszeit geben kann.¹⁴

Die Umsetzung von solchen Lösungen setzt allerdings immer eine Wandlungsbereitschaft und eine hohe Akzeptanz im Unternehmen für die Notwendigkeit der Veränderung voraus.

Die Umfrage „Arbeit. Sicher und Fair“ der IG Metall in mehr als 8.400 Betrieben mit insgesamt 514.134 Befragten zum Beispiel zeigte, viele

¹³ Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Institutes der Deutschen Wirtschaft Köln im Interview mit „Geht Doch! - Das Magazin von Erfolgsfaktor Familie“ Ausgabe 2, April 2014, 1. Auflage, Seite 39

¹⁴ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 11

Arbeitnehmer wünschen sich eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. 80 Prozent der Befragten gaben an, bereits über planbare Arbeitszeiten zu verfügen. Insgesamt 82 Prozent der Befragten stimmten der These zu, dass es Ihnen sehr wichtig ist, die tägliche Arbeitszeit kurzfristig an ihre privaten Bedürfnisse anpassen zu können. (32 Prozent davon stimmten voll und ganz zu, 45 Prozent stimmten eher zu.)¹⁵

Viele Arbeitnehmer wünschen sich beispielsweise Arbeitszeiten, welche in ihrer Gestaltung den persönlichen Alltag um ein vielfaches erleichtern sollen.

Eine sinnvolle und clevere Verteilung der Arbeitszeit, zugeschnitten auf die persönliche Situation des Arbeitnehmers und zur ergebnisorientierten Leistungserbringung, wie sie im Sinne des Arbeitgebers ist, muss also erfolgen.

Dies bedarf oft Maßnahmen zur Flexibilisierung von Ort und Zeit der Leistungserbringung.

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist, wie bereits erwähnt, eine der wirkungsvollsten Optionen der Personalpolitik zur Umsetzung der Balance von Erwerbstätigkeit und Privatleben. Die Festlegung der Ausgestaltung der betrieblichen Arbeitszeit hat demzufolge auch immenses Gewicht auf die persönliche Lebensgestaltung.¹⁶

In der Befragung zum Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit im Jahr 2013 ermittelte das Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, dass nach wie vor flexible Arbeitszeitmodelle die weitverbreitetsten Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik sind. Rund 96 Prozent der befragten Unternehmen boten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Die Art und Weise der Ausgestaltung unterschied sich in den Unternehmen allerdings stark. Ein Großteil der Unternehmen ermöglicht seinen Beschäftigten in Teilzeit (81 Prozent) oder in individuell vereinbarten Arbeitszeiten (73,3 Prozent) tätig zu sein. Allerdings waren

¹⁵ IG Metall - Umfrage „Arbeit. Sicher und Fair“ vom 02. Juni 2013

¹⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 15

auch nur wenige Unternehmen bereit, ihren Beschäftigten außergewöhnlichere Arbeitszeitmodelle wie Jobsharing (11,1 Prozent) oder Sabbatical (9,7 Prozent) zu gewähren.¹⁷

Dies zeigt deutlich, dass individualisierte Lösungen gesucht und favorisiert werden können, bei denen die Beschäftigten entweder bereits während des Prozesses der Aushandlung ihre Wünsche und Vorstellungen mit einbringen oder die Arbeitszeit in Selbstverantwortung regeln können.

Richtig umgesetzt ermöglicht eine flexible Arbeitszeitgestaltung nicht nur:

- eine Steigerung des Ansehens des Arbeitgebers
- eine rückläufige Arbeitskräfteabwanderung
- eine Dämpfung von Konjunkturschwankungen

und

- eine Erweiterung von Öffnungs- und Produktionszeiten.¹⁸

Dies zeigt, der Erfolg eines Unternehmens ist zu großen Teilen von der Flexibilität der Arbeitnehmer abhängig.

Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit können in Form von verschiedenen Arbeitszeitmodellen umgesetzt werden. Mit seinem betrieblichen und personalpolitischen Handeln leistet der Arbeitgeber einen aktiven Beitrag zur Gestaltung der Arbeitsrahmenbedingungen.

Teilzeitarbeit, Gleitzeitmodelle und Arbeitszeitkonten sind die wohl bekanntesten und in der Praxis am häufigsten angewendeten Modelle. Mobiles Arbeiten wie Home-Office oder Modelle wie Job-Sharing und die Möglichkeiten der Nutzung eines Sabbat-Jahres zählen aber eher zu den außergewöhnlichen Modellen.

¹⁷ Institut der Deutschen Wirtschaft Köln i. A. des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“, Juni 2013, 1. Auflage, Seite 15

¹⁸ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie „Fachkräfte sichern - Flexible Arbeitszeitmodelle“ Seite 3

Nach wie vor bilden also betriebliche Erfordernisse und Vorgaben den Rahmen für die Vereinbarung von individuellen Arbeitszeiten.

3. 3. Welche Arbeitszeitmodelle gibt es?

Um es ein weiteres Mal mit dem Worten von Prof. Dr. Michael Hüthers, auszudrücken „Eine familienfreundliche Personalpolitik schafft folglich die Voraussetzungen dafür, dass wertvolles Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich auch weiter im Betrieb entfalten können.“¹⁹

Monetäre sind zwar Anreize nach wie vor wichtige Elemente, um leistungsstarke Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden. Jedoch wird die Möglichkeit, die Arbeitszeit bedarfsgerecht gestalten zu können, für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer wichtiger.²⁰

Flexible Arbeitszeiten, die auf die individuelle Ausgestaltung der Tages- und Arbeitsplanung der Beschäftigten Rücksicht nehmen, entsprechen ganz dem Gusto der Arbeitnehmer. Arbeitszeit bietet daher nicht nur im Hinblick auf eine mögliche Reduktion ein wichtiges Gestaltungsfeld, sondern auch unter der Perspektive der Flexibilisierung.²¹

Oftmals ist zudem auch der Wunsch nach einem flexiblen Arbeitsort mit der Ausgestaltung der Arbeit verbunden.

Anpassungsfähige Arbeitszeitmodelle stehen somit hoch im Kurs, doch welche Arbeitszeitmodelle gibt es? Und welche eignen sich wann und wofür am besten?

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Möglichkeiten wie Arbeitszeit flexibel gestaltet oder der Arbeitsort frei gewählt werden kann.

¹⁹ Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Institutes der Deutschen Wirtschaft Köln im Interview mit „Geht Doch! - Das Magazin von Erfolgsfaktor Familie“ Ausgabe 2, April 2014, 1. Auflage, Seite 39

²⁰ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung „Fachkräfte sicher - Flexible Arbeitszeitmodelle“, November 2013, Seite 2

²¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005, Seite 16

Nachfolgend findet sich eine kurze Betrachtung der bekanntesten Modelle wie Gleitzeitarbeit, Teilzeitarbeit, Home-Office, Arbeitszeitkonten und Sabbatical sowie Job-Sharing und Vertrauensarbeitszeit. Diese Modelle sind die Gängigsten in der Praxis und ermöglichen eine gute Umsetzung der Work-Life-Balance sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber.

3. 4. Beispiele

3.4.1. Gleitzeit

Angestellte bestimmen im Gleitzeitmodell die tägliche Arbeitszeit eigenverantwortlich nach ihren persönlichen Bedürfnissen und nach den betrieblichen Belangen.

In der Regel werden feste Kernarbeitszeiten und variable Gleitspannen vorgegeben. Während der Kernzeit besteht Pflicht zur Anwesenheit. Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit kann allerdings im Rahmen der Gleitspannen frei gewählt werden. In neueren Modellen kann die Kernzeit ebenfalls ganz entfallen.

In Form einer variablen Arbeitszeit kann die tägliche Dauer zudem individuell und bedarfsgerecht variiert werden.²²

Vorteile

Dieses Model bietet den Vorteil, dass die Arbeitszeiten mit individuellem zeitlichem Spielraum gestaltet werden können. Mögliche Arbeitsspitzen können dadurch vermieden werden.

Der Aufwand zur Einführung dieses Modells sowie die entstehenden Kosten sind als gering anzusehen. Dieses Modell kann zudem Anwendung für alle Beschäftigungsgruppen innerhalb einer Organisation finden.

²² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung „Fachkräfte sicher - Flexible Arbeitszeitmodelle“, November 2013, Seite 4

Nachteile

Als nachteilig erweist sich dieses Modell für Arbeitszeitabläufe und –tätigkeiten, die in festen Zeiten erfolgen müssen. Auch Service- oder Öffnungszeiten können hier beeinträchtigt werden.

Absprachen über die persönliche Inanspruchnahme des Modells durch die einzelnen Mitarbeiter innerhalb der Organisation sind hier unumgänglich, damit die Abfederung einer möglicherweise dringend anfallenden Tätigkeit während der Gleitspanne gewährleistet ist.

Wie kann man die Work-Life-Balance nutzen?

Der Arbeitnehmer kann seine Arbeitszeit besser an seine individuelle Leistungsfähigkeit anpassen. Durch die Gleitspannen können Stresssituationen vermeiden werden.

Der Arbeitnehmer erhält zum Beispiel die Möglichkeit während der Gleitzeitphasen private Termine wahr zu nehmen. Stressfaktoren wie morgendliche Hektik können vermieden werden.

3. 4. 2. Teilzeit

Die Teilzeitarbeit ist das wohl bekannteste Modell der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

Auf alle Teilzeitmodelle finden die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes Anwendung.²³ Teilzeitbeschäftigt ist demnach ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist, als die eines vergleichbaren Vollzeitarbeitnehmers.²⁴

Man versteht hierunter also jedes Arbeitsverhältnis, dessen zeitlicher Umfang unterhalb der betrieblichen Regelarbeitszeit vereinbart wird. Es besteht hier die Möglichkeit eine Mindestwochenstundenzahl abzusprechen,

²³ §§ 6 ff TzBfG

²⁴ § 2 TzBfG

aber auch die Anzahl der wöchentlichen Arbeitstage zum Beispiel von 5 Arbeitstagen auf nur noch 4 Tage zu reduzieren und an diesen 4 Tagen der Anwesenheit Vollzeit zu arbeiten.

Die Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit ist in der Regel abhängig von betrieblichen Interessen des Arbeitgebers sowie individuellen Wünschen des Arbeitnehmers. Besteht der Wunsch eines Beschäftigten, Teilzeit arbeiten zu wollen, muss er diesen und das Maß der Verringerung spätestens 3 Monate vor Beginn des Startes der Teilzeitarbeit mitteilen.²⁵ Die Teilzeitarbeit kann dabei in unterschiedlichen Stundenumfängen gewährt werden, wenn betriebliche Gründe dem nicht entgegen sprechen.²⁶ Die Entscheidung des Arbeitgebers über den Antrag auf Teilzeitarbeit muss dem Beschäftigten spätestens einen Monat vor dem gewünschten Starttermin des Teilzeitmodells mitgeteilt werden.²⁷ Wie bereits oben erwähnt, kann Teilzeitarbeit in verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten umgesetzt werden. Das bedeutet, Sie kann in Form von festen Arbeitszeiten oder abhängig vom Arbeitsanfall, auch in flexiblen Arbeitszeiten vereinbart werden.

Voraussetzung

Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die zu erfüllende Arbeitsaufgabe die Arbeit im Teilzeitmodell zu lässt.

Vorteile

Arbeitsspitzen können auf Grund einer gesteigerten Flexibilität abgefangen werden. Beschäftigte im Teilzeitmodell arbeiten dabei besonders produktiv und strukturiert, da sie für die anfallenden Aufgaben nur begrenzte Arbeitszeitkapazitäten zur Verfügung haben.²⁸ Auf die Arbeitswünsche der Beschäftigten kann individuell eingegangen werden, was eine Erhöhung der Flexibilität für Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur Folge hat.

²⁵ § 8 (2) TzBfG

²⁶ § 8 (4) TzBfG

²⁷ § 8 (5) S. 1 TzBfG

²⁸ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Familienbewußte Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen – Zur richtigen Zeit am richtigen Ort.“, 3. Auflage, Dezember 2012, Seite 8

Nachteile

Nachteilig zu betrachten sind die Erfordernisse für eine erhöhte Informations- und Kommunikationsanforderung sowie ein erhöhter Verwaltungsaufwand. Oftmals findet dieses Modell auch nur geringe Akzeptanz bei Fachkräften und Führungsinstanzen, da in diesen Ebenen in der Regel eine Vollzeitkultur gelebt wird. Je nach Höhe der Teilzeitarbeit können bei einer sehr geringen wöchentlichen Arbeitszeit auch die Entwicklungsperspektiven beeinträchtigt sein.

Wie kann man die Work-Life-Balance nutzen?

Die zeitlich begrenzte Übernahme einer Teilzeitstelle ermöglicht es dem Mitarbeiter, Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Zum Beispiel kann sich während besonders betreuungsintensiven Phasen auf Familienaufgaben konzentriert werden. Die gewonnene zeitliche Flexibilität gibt die Chance auf eine Verbindung von Beruf und Privatleben. Dieses Modell findet zudem auch oft Anwendung in Lebensphasen, in denen man zum Beispiel einen Wiedereinstieg in das Berufsleben nach Krankheit oder Elternzeit tätigen möchte.

3.4.3. Zeitkonten

Diese dienen der Anpassung der Arbeitszeit an Schwankungen des Arbeitspensums und der Erhöhung der Flexibilität über einen bestimmten Arbeitszeitraum. In diesem Modell werden Plusstunden gesammelt, damit in Lebensphasen, in denen z. B. mehr Zeit für das Privatleben benötigt wird, die Arbeitszeit unter Beibehaltung eines gleichbleibenden Gehalts reduziert werden kann.²⁹

²⁹ http://www.eff-portal.de/eff-Navi/content/Tools/PDF/Uebersicht_Arbeitszeitmodelle.pdf
Tool 01-10-01, Seite 6, Stand: 24. April 2014

Die werktägliche Arbeit darf dabei 8 Stunden nicht überschreiten.³⁰ Sie kann allerdings, wenn innerhalb eines halben Jahres der Durchschnitt von 8 Stunden nicht überschritten wird, auf 10 Stunden erhöht werden.³¹

Man unterscheidet hier zwischen:

Kurzzeitkonten,

diese sehen einen relativ kurzen Ausgleichszeitraum bis zu maximal einem Jahr vor

und

Langzeitkonten,

wobei diese, für einen längeren Zeitraum angelegten Konten in der Regel einen Ausgleichszeitraum von mehr als einem Jahr vorsehen. „Langzeitkonten können für vieles verwendet werden; für Sabbatical, für den temporären Ausstieg, für Auszeiten, die die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen ohne Lohnausfall ermöglichen, oder für den flexiblen Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand.“³²

sowie

Lebenszeitarbeitskonten,

diese sind als spezielles Extrem zu betrachten und dienen der Ansammlung von Mehrstunden über die gesamte Dauer der Beschäftigung im Unternehmen hinweg.³³

Voraussetzung

Die Regelung von Zeitkonten muss durch betriebliche Vorgaben wie zum Beispiel eine Dienstvereinbarung oder ähnliches erfasst werden. Abhängig

³⁰ § 3 Arbeitszeitgesetz

³¹ §7 (1) Arbeitszeitgesetz

³² Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Institutes der Deutschen Wirtschaft Köln im Interview mit „Geht Doch! - Das Magazin von Erfolgsfaktor Familie“ Ausgabe 2, April 2014, 1. Auflage, Seite 39

³³ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung „Fachkräfte sicher - Flexible Arbeitszeitmodelle“, November 2013, Seite 4

vom gewählten Modell sind auch hier die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes zu beachten.

Vorteile

Vorteile dieses Modells finden sich in der Erhöhung der Flexibilität für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Arbeitszeit kann hier an die Auftragslage angepasst werden, ohne dass gleich Entlassungen in konjunkturschwachen Phasen erfolgen müssen. Dies hat eine Bindung des Arbeitnehmers an den Arbeitgeber zu Folge.

Nachteile

Nachteilig an diesem Modell ist zu betrachten, dass es zu einem Anhäufen der Stunden, ohne tatsächlichen Nutzen für den Arbeitgeber (Erfüllung anfallender Arbeit), kommen kann. Zudem bedarf es einer Regelung bezüglich der Zugriffsmöglichkeiten auf das Stundenkonto.

Wie kann man die Work-Life-Balance nutzen?

Mit diesem Modell können sich die Beschäftigten besser an die verschiedenen Lebensphasen anpassen ohne für längere Ausfallzeiten kündigen oder Sonderurlaub nutzen zu müssen.

3.4.4. Sabbatical

Oft werden Sabbatical auch als Sabbatjahr bezeichnet. Es handelt sich hierbei um Langzeitauszeiten. Der Angestellte erwirkt durch vorherige Ansparung auf Grundlage von bereits geleisteter Mehrstunden ein Werteguthaben dessen Abbau in einem zusammenhängendem Zeitraum erfolgt. Oftmals kann dies im Vorfeld mit einem Gehaltsverzicht oder einer vorherigen vertraglichen Reduzierung der Arbeitszeit, während weiterhin Vollzeit gearbeitet wird, verbunden sein. Zusätzlich können zu den angesammelten Plusstunden auch Resturlaub und Sonderurlaub ohne Bezahlung herangezogen werden. Die Verwendungsmöglichkeiten sind

ebenfalls vielfältig³⁴ und individualrechtliche Regelungen in nicht tariflich gebundenen Unternehmen möglich.³⁵

Voraussetzung

Voraussetzung hierfür ist zunächst eine hohe Transparenz. Es bedarf unbedingt funktionierender Absprachen zwischen den einzelnen Mitgliedern eines Teams sowie eine rechtzeitige Ankündigung der Inanspruchnahme des Sabbatical, damit eine optimale Personaleinsatzplanung im Abwesenheitszeitraum erfolgen kann. Unternehmen, welche ihren Beschäftigten die Möglichkeit eines Sabbatical bieten, benötigen im Vorfeld Richtlinien für Freizeitnahmemöglichkeiten und eine Regelung zur Vereinbarung einer Ankündigungsfrist, so dass mit genügend Vorlauf auf den Freizeitblock geplant werden kann.

Vorteile

Das Beschäftigungsverhältnis ruht bei Inanspruchnahme des Sabbatjahres und wird nicht unterbrochen.

Der Beschäftigte hat die Möglichkeit, bei Arbeitsspitzen Stunden anzusparen, welche er in Arbeitszeitphasen mit wenig Arbeitsanfall als Block abbauen kann.

Nachteile

Nachteilig an diesem Modell ist, dass für die Freizeitphase des Arbeitnehmers eine gleichwertige Arbeitskraft gefunden werden muss. Gerade im Bereich der Fachkräfte erweist sich dies oft als schwierig, da bestimmte Voraussetzungen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten von Nöten sind. Ein weiterer Nachteil besteht zudem darin, dass kein Anspruch auf den vorherigen Arbeitsplatz nach der Rückkehr gestellt werden kann, sondern oft lediglich eine gleichwertige Tätigkeit vorgehalten wird.

³⁴ Vgl. § 7c (1) SGB IV

³⁵ Vgl. § 7c (2) SGB IV

Wie kann man die Work-Life-Balance nutzen?

Dem Beschäftigten ist es möglich, sich besser an verschiedene Lebensphasen anzupassen ohne für längere Auszeiten kündigen oder Sonderurlaub nehmen zu müssen. So ermöglichen Sabbatical Beschäftigten beispielsweise, dass sich in besonderen Phasen des Lebens, voll und ganz auf das Privatleben konzentriert werden kann. Der Arbeitnehmer ist zudem dahingehend flexibel, dass möglichen Krankheiten zum Beispiel Stresserscheinungen wie Burn-Out oder Bore-Out durch eine längere Freizeitphase entgegen gewirkt werden kann. In dem Freizeitblock können neue Kräfte gesammelt oder kreative Ideen gefunden werden.

3.4.5. Home-Office

Dieses Modell hat zum Inhalt, dass Arbeiten, welche zuvor ausschließlich im Büro verrichtet wurden, nun durch den im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer von zu Hause oder unterwegs aus, erledigt werden können. Der Arbeitnehmer ist hier frei in seinem Arbeitszeitmanagement, dies bietet somit eine verbesserte Möglichkeit bei der Gestaltung der Arbeitszeit und damit verbunden auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Moderne Informations- und Kommunikationstechniken haben die Möglichkeit der Verlagerung der Arbeit an einen anderen Ort maßgeblich erleichtert.

Voraussetzung

Voraussetzung für das Gelingen dieses Modells ist, dass die Aufgaben, mit denen der Mitarbeiter betraut ist, auch außerhalb des Betriebes erledigt werden können.

Eine Unterrichtung an den Betriebsrat bezüglich der Planung der Einführung und Umsetzung der Arbeit im Rahmen eines Home-Office ist zwingend

erforderlich.³⁶ Bei der finalen Umsetzung braucht sogar ein Mitbestimmungsverfahren des Betriebsrates.³⁷

Zudem bedarf es hier dem Vertrauen des Arbeitgebers in den Arbeitnehmer was die Abrechnung der Arbeitszeit betrifft.

Ebenso ist bei der Telearbeit auf die Einhaltung der Vorschriften zum Arbeitsschutz zu achten.³⁸

Vorteile

Der Vorteil dieses Modells ist, dass der Arbeitnehmer seine Arbeit zeitlich so organisieren und einteilen kann, wie es auf der einen Seite der Arbeitsaufwand erfordert und auf der anderen Seite das Privatleben es zulässt. Der Arbeitnehmer verfügt hier über eine große räumliche Selbstbestimmung. Störungsfaktoren, wie Sie am Arbeitsplatz im Unternehmen vorkommen, können hier reduziert werden.

Nachteile

Als erheblicher Nachteil dieses Modells ist zu sehen, dass die technischen Voraussetzung für ein Home-Office gegeben sein müssen bzw. geschaffen werden müssen, was bereits bei der Anschaffung aber auch bei technischen Problemen oft mit Kosten und anderen Aufwendungen verbunden ist. Des Weiteren kann es hier zu Lücken in der Datensicherheit des Arbeitgebers kommen.

Ein weiteres Problem kann die Ablenkung des bürofremden Ortes darstellen, welche zu Nicht- oder Schlechtleistung führen kann.

Wie kann man die Work-Life-Balance nutzen?

Hier besteht für den Arbeitnehmer die Möglichkeit, im Rahmen seiner Arbeit von zu Hause aus, diese so einzuteilen, dass sie sich seinem individuellen Tagesrhythmus anpasst. Die Angestellten erhalten in diesem Modell ein

³⁶ Vgl. §§ 80 (2), 90 (1) Nr. 2-4, 92 (1) und (2), §93, 106, 111 S. 1 und 3, Nr. 4 und 5 BetrVG

³⁷ Vgl. §§87, 91 und 99 BetrVG

³⁸ Vgl. §§ 10, 11 Heimarbeitsgesetz

eigenverantwortliches Zeitmanagement und damit verbunden die verbesserte Möglichkeit bei der Gestaltung der Arbeitszeit sowie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. So können Arbeiten in Zeiten verlegt werden, wenn zum Beispiel die Kinder in der Kita sind oder in die Abendstunden, wenn sie bereits schlafen.

3.4.6. Job-Sharing

Charakteristisch hierfür ist, dass zwei oder mehrere Arbeitnehmer im Teilzeitbeschäftigungsverhältnis sich einen oder mehrere Vollzeit Arbeitsplätze teilen.³⁹

Das Job-Sharing bietet den Beschäftigten ein hohes Maß an eigenständiger Arbeits- und Zeitplanung. Einzelne Arbeitsaufgaben werden hierbei an Arbeitsteams oder -gruppen übertragen, die innerhalb dieser Organisation absprechen, wie die Arbeitsaufgaben und -zeiten verteilt werden. Die Sharing-Partner können Dauer und Lage ihrer individuellen Arbeitszeiten selbst festlegen.

Die Arbeitsplatzteilenden können verpflichtet werden, sich gegenseitig bei Verhinderung zu vertreten, wenn Sie dieser im Einzelfall zugestimmt haben oder der Arbeitsvertrag bei dringenden betrieblichen Gründen eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist.⁴⁰

Voraussetzungen

Eine wesentliche Voraussetzung ist allerdings, dass ein harmonisches Verhältnis zwischen den Job-Sharern besteht und dass die unterschiedlich hohen Flexibilitätsbedürfnisse der einzelnen Beschäftigten berücksichtigt werden. Diese Arbeitsform bedarf eines hohen Aufwands an Planungs- und Organisationsvermögen sowie klare Absprachen bei geteilter Verantwortung der einzelnen Partner.

³⁹ § 13 (1) TzBfG

⁴⁰ § 13 (1) TzBfG

Bei der Einführung dieses Modells hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht.⁴¹

Vorteile

Vorteil ist, dass die enge Zusammenarbeit eine schnelle Teamfindung ermöglicht und eine intensive Teambindung entsteht.

Es wird ein hohes Maß an eigenständiger Arbeits- und Zeitplanung ermöglicht, was eine große Flexibilität hinsichtlich der Lage und der Verteilung der Arbeitszeit zur Folge hat.

Ein weiterer positiver Aspekt kann darin gesehen werden, dass durch die möglicherweise unterschiedliche Herangehensweise der einzelnen Job-Sharing-Partner an diverse Problemsituationen neue Lösungswege aufgezeigt werden können.

Die Job-Sharing-Partner verfügen in der Regel über eine gleichwertige Qualifikation. Sollte es zu einem erhöhten Arbeitsanfall kommen, besteht die Möglichkeit der Nutzung einer doppelten Kapazität. Selbiges gilt bei einem kurzfristigen Ausfalls des einen Arbeitsplatzteilenden. Der andere Partner ist in diesem Fall flexibel ohne vorherige Einarbeitungszeit einsetzbar.

Zudem bleibt auch beim Ausscheiden eines Partners aus dem Unternehmen oder Betrieb, das Fach- und Spezialwissen, welches in dieser Organisationseinheit von Nöten ist, erhalten.

Nachteile

Nachteilig anzusehen sind die hier erhöhten Informations-, Koordinations- und Kommunikationsanforderungen, so braucht es zwingend hohe Abstimmungserfordernisse und eine gute Übergabe des durch den Sharing-Partner erreichten Arbeitsstandes. Beide Partner müssen in Bezug auf die gemeinsame Arbeit über ein hohes Verantwortungsbewusstsein verfügen.

Auch eine Stellenneubesetzung in diesem Modell ist oft schwierig.

⁴¹ §87 (1) Nr. 2 BetrVG

Wie kann man die Work-Life-Balance nutzen?

Die Möglichkeit, Betriebs- und individuelle Arbeitszeiten voneinander zu trennen, eröffnet den Beschäftigten neue und vor allem größere Handlungsspielräume. So steht für Privatleben und für familiäre Pflichten mehr Zeit zur Verfügung. Die reduzierten Anwesenheitszeiten am Arbeitsplatz können zudem für ein konzentrierteres Arbeiten, frei vom Druck familiärer Pflichten genutzt werden.

3.4.7. Vertrauensarbeitszeit

Die Vertrauensarbeit beinhaltet in der Regel den Wegfall einer Kontrolle der Anwesenheit als auch der elektronischen Zeiterfassung.⁴² Der Angestellte regelt und kontrolliert seine vertragliche Arbeitszeit eigenverantwortlich und in Selbstständigkeit. Mögliche Abweichungen von der regelmäßigen Wochenarbeitszeit gleicht der Mitarbeiter hier eigenständig aus. Verbunden ist dieses Modell mit dem Ziel, eine Unternehmenskultur mit „unternehmerisch denkenden Mitarbeitern“ zu entwickeln.

Allerdings ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen.⁴³

Voraussetzung

Voraussetzung für das Gelingen dieses Modells ist eine Vertrauensbasis zwischen Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer, da es dem Arbeitnehmer eine sehr hohe Autonomie in der Gestaltung der Arbeitszeit ermöglicht.

⁴² http://www.eff-portal.de/eff-Navi/content/Tools/PDF/Uebersicht_Arbeitszeitmodelle.pdf
Tool 01-10-01, Seite 8, Stand: 24. April 2014

⁴³ § 16 (2) Arbeitszeitgesetz

Vorteile

Als Vorteil bietet dieses Modell die Förderung der Ergebnisorientierung und der Eigenverantwortung der Mitarbeiter des Unternehmens.⁴⁴ Es ist gut geeignet zur Reduzierung bzw. Vermeidung von Zeiten mit geringem Arbeitsaufkommen.

Nachteile

Nachteilig zu betrachten ist, das Risiko der Überlastung der Mitarbeiter sowie der Nichteinhaltung der Pausen- und Ruhezeiten besteht, wenn es im Unternehmen zu Arbeitsspitzen kommt. Auf der anderen Seite kann es aber auch zur Ausnutzung der gewährten Flexibilität kommen, in dem die vereinbarte Arbeitsdauer nicht geleistet wird.

Oftmals erfolgt trotz der im Unternehmen herrschenden Vertrauenskultur eine Zeiterfassung, da die tägliche Planung und das Arbeitsaufkommen dies erfordern.

Wie kann man die Work-Life-Balance nutzen?

Wenn im Unternehmen eine Vertrauenskultur besteht, ist dies eine solide Grundlage für eine optimal abgestimmte Arbeitszeitorganisation.⁴⁵ Der Mitarbeiter ist in diesem Modell höchst flexibel und es wird ihm ermöglicht Arbeit und Privatleben nach den eigenen Bedürfnissen bestmöglich zu organisieren.

4. Fazit

Diese vielen verschiedenen Arbeitszeitmodelle in Gesamtheit betrachtet mit ihren Vor- und Nachteilen zeigen auf, dass es für die Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten gibt, auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Beschäftigten einzugehen und auf persönliche Lebenssituationen Rücksicht

⁴⁴ http://www.eff-portal.de/eff-Navi/content/Tools/PDF/Uebersicht_Arbeitszeitmodelle.pdf
Tool 01-10-01, Seite 8, Stand: 24. April 2014

⁴⁵ http://www.eff-portal.de/eff-Navi/content/Tools/PDF/Uebersicht_Arbeitszeitmodelle.pdf
Tool 01-10-01, Seite 8, Stand: 24. April 2014

zu nehmen. Die Arbeitgeber können durch die Gewährung einer flexibleren Arbeitsgestaltung ihren Beschäftigten Zeit für Familie und persönliche Bedürfnisse einräumen. Sie tragen dadurch immens zur Umsetzung der Work-Life-Balance ihrer Arbeitnehmer bei.

Zum Gelingen der Work-Life-Balance durch Maßnahmen wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist ein Umdenken in der Unternehmenskultur erforderlich. Der Arbeitnehmer darf nicht mehr nur als reine Arbeitskraft oder als „große graue Masse“ angesehen werden, ihm muss ein Stellenwert als Individuum, als besonderer Teil des Unternehmens, zu Teil werden. Auf der anderen Seite müssen durch den Arbeitnehmer auch die betrieblichen Belange betrachtet werden.

Durch Arbeitszeitmodelle ist es möglich, dass hier ein guter Interessensausgleich ermöglicht und die Basis für eine gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung geschaffen wird.

Bei der Umsetzung der Flexibilisierung der Arbeit durch moderne Modelle zur Regelung der Arbeitszeit, gilt es allerdings zu beachten, dass nicht jedes Arbeitszeitmodell für jeden Angestellten in gleicher Weise geeignet ist, es bedarf immer einer Betrachtung des Einzelfalls. Ein Dialog zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist hier zwingend notwendig.

Nur wenn eine Einigung zwischen den Interessen des Arbeitgeber und den Wünschen der Arbeitnehmer besteht, können die idealen Maßnahmen getroffen werden und einer ausgewogenen Work-Life-Balance kann Rechnung getragen werden.

Erklärung

Ich versichere, dass ich meine Projektarbeit zum Thema:

Die Umsetzung der Work-Life-Balance anhand ausgewählter Arbeitszeitmodelle

selbstständig verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht veröffentlicht und noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Datum der Abgabe der Projektarbeit:	30. Juni 2014
Betreuender Dozent:	Herr Peter Nössler
Verwaltung:	Stadt Halle (Saale)

Halle (Saale), 30. Juni 2014

Juliane Prühs

Literaturverzeichnis

Publikationen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bertelsmann Stiftung „Work-Life-Balance-orientiertes Personalmanagement – Qualifizierung für Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben“, Bertelsmann Stiftung, 2008

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Arbeitsbericht zum Unternehmungsprogramm - Erfolgsfaktor Familie“, Roland Berger Strategy Consultants, ergo Unternehmenskommunikation, September 2009

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Familienbewußte Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen – Zur richtigen Zeit am richtigen Ort.“, 3. Auflage, Dezember 2012

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Geht Doch! - Das Magazin von Erfolgsfaktor Familie“ Ausgabe 2, 1. Auflage, April 2014

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse“, August 2005

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung „Fachkräfte sicher - Flexible Arbeitszeitmodelle“, November 2013

IG Metall Vorstand- Umfrage vom 02. Juni 2013 „Arbeit. Sicher und Fair – Die Befragung. Ergebnisse, Zahlen, Fakten.“

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln i. A. des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“, 1. Auflage, Juni 2013

Gesetzestext

Deutsche Verwaltungspraxis – Bundesrechtliche Vorschriften –
Maximilian-Verlag Hamburg

Arbeitszeitgesetz vom 06. Juni 1994 (BGBl. 1170, 1171) zuletzt geändert durch Gesetz vom 07. August 2013 (BGBl. I Seite 3154)

Betriebsverfassungsgesetz vom 25. September 2001 (BGBl. 2518) zuletzt geändert durch Gesetz vom 20. April 2013 (BGBl. I Seite 868)

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz) vom 21. Dezember 2000 (BGBl. 1966) zuletzt geändert durch Gesetz vom 20. Dezember 2011 (BGBl. I Seite 2854)

Sozialgesetzbuch (SGB) Viertes Buch (IV) - Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung - (Artikel I des Gesetzes vom 23. Dezember 1976, BGBl. I S. 3845)

Heimarbeitsgesetz vom 14. März 1951 zuletzt geändert am 31.10.2006

Internet

www.arbeitsagentur.de
www.arbeitsicherundfair.de
www.bmfsfj.de
www.eff-portal.de
www.gesetze-im-internet.de
www.igmetall.de
www.kompetenzzentrum-fachkräftesicherung.de

Verwaltungsinterne Regelungen

DV Nr. 02/2009 zur Regelung der Arbeitszeit