



Bild: Colourbox

# Es ist an der Zeit!

## Mit dem Projekt ZEITREICH auf der Suche nach den idealen Arbeitszeitmodellen

von Jutta Rump und Marc Brandt

Viele Arbeitszeitregelungen sind häufig mit Konflikten verbunden. Da festgelegte Arbeitszeiten und Arbeitszeitregelungen immer auch einen großen Einfluss auf das Privatleben der Beschäftigten haben, ist das richtige Arbeitszeitmodell entscheidend für eine hohe Arbeits- und nicht zuletzt auch Lebenszufriedenheit. Bei Fragen zu Dauer, Verteilung und Lage von Arbeitszeiten werden Kriterien wie Zeitautonomie, Gesundheit, Zufriedenheit, Motivation und Gerechtigkeit immer wichtiger. Geschäftsführungen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertretungen stehen daher vor der Herausforderung, gemeinsam Regelungen zur Gestaltung guter Arbeit zu finden, die allen Parteien zugutekommen.

Beschäftigte wünschen sich stabile Rahmenbedingungen bezüglich ihres Arbeitsplatzes, um ihr Privatleben aus einer sicheren Position zu planen. Allerdings kommt auch vermehrt der Wunsch nach Selbstbestimmung im Beruf auf. Diese Selbstbestimmung wird vor allem beim Thema Zeit verlangt. Somit rücken flexible und im Umfang reduzierte beziehungsweise an das Privatleben angepasste Arbeitszeiten immer weiter in den Fokus der Kriterien, die viele Arbeitnehmer bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes anlegen. Die Freiheit der Arbeitszeitgestaltung muss jedoch immer relativ betrachtet werden,

eine absolute Zeitsouveränität gibt es nicht. Doch auch diese relative Freiheit muss in Einklang mit den Arbeitgeberinteressen sein, da eine hohe Mitarbeiterbestimmung bezüglich der Arbeitszeit für viele Arbeitgeber zu einem großen Unsicherheitsfaktor werden kann. Unterschiedliche Bedürfnisse müssen immer auf die Betriebsinteressen angepasst werden und das ist für einige Arbeitgeber zuweilen nur sehr aufwendig oder nahezu unmöglich zu gestalten. Hinzu kommt, dass es angesichts bereits bestehender und sich noch verschärfender Fachkräftengpässe in vielen Regionen, Branchen und

Berufsfeldern eine Notwendigkeit für viele Arbeitgeber darstellt, die in ihrem Betrieb vorhandenen Zeitereserven bestmöglich auszuschöpfen. Aus dieser Konstellation und diesen beiden Perspektiven – Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht – entsteht häufig ein Zielkonflikt im Umgang mit Arbeitszeit und in der betrieblichen Zeitpolitik.

### **Aufbau und Ziele des Projekts ZEITREICH**

Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Projekt ZEITREICH beschäftigt sich praxisorientiert mit den Aus-

wirkungen verschiedenster Arbeitszeitmodelle auf Betriebe und deren Mitarbeiter. Das Projekt hat sich zum Ziel gesetzt, konfliktreduzierende Arbeitszeitmodelle in Betrieben und Verwaltungen aus der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen zu identifizieren und diese gemeinsam direkt vor Ort zu implementieren – in enger Zusammenarbeit mit Geschäftsführung, Personalverantwortlichen, Betriebs- und Personalräten. Entscheidend ist dabei, im Sinne der Arbeit 4.0, die Flexibilität der Belegschaft zu optimieren und zugleich Zeitkonflikte zu vermeiden. Das Anliegen der Betriebe, wirtschaftlich stark aufgestellt und am Markt wettbewerbsfähig zu sein, und gleichzeitig den Mitarbeitenden angemessene Freiheiten bezüglich der Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen, steht dabei im Fokus des Projekts. Die arbeitszeitspezifischen Bereiche, die dabei optimiert werden sollen, lassen sich in fünf sogenannte Zieldimensionen unterteilen:

- **Zeitsouveränität** beschreibt den eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Umgang mit Arbeitszeit.
- **Zeitsynchronisation** bedeutet die Abstimmung unterschiedlicher inner- und außerbetrieblicher Zeitstrukturen.
- **Zeit(um)verteilung** meint die Verteilung der Arbeitszeiten im Lebensverlauf zwischen Generationen sowie den Transfer von Arbeitszeiten von einer Arbeitnehmergruppe zur anderen sowie von Mitarbeitenden zu anderen im selben Zeitraum (Zeitpunkt Betrachtung). Zudem gehört zur Zeit(um)verteilung die Zeitrumbetrach-

tung, die Verteilung der zeitlichen Verfügbarkeit einer Person über die gesamte Lebensarbeitszeit.

- **Zeitkompetenz** beschreibt die Fähigkeit, mit Zeit als knapper Resource umzugehen.
- Unter **Zeitqualität** versteht man den Einfluss der Arbeitszeit zur Reduktion von potenziellen und tatsächlichen Belastungen sowie zur Gesundheit erhaltenden Entlastung.

Durch Optimierungsschritte in diesen Bereichen soll langfristig die Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter des digitalen Wandels und des Fachkräftemangels gesichert und gleichzeitig die Position im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte gestärkt werden.

Im Zentrum des Projekts stehen dabei insgesamt 15 Betriebe aus der Metall-/Elektro- und Chemieindustrie, dem Einzelhandel sowie Verwaltungen aus dem öffentlichen Dienst. In diesen Betrieben und Verwaltungen sollen konfliktarme Zeitmodelle in der Praxis Anwendung finden –

wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Darüber hinaus wird anhand dieser Ergebnisse ein Leitfaden für Geschäftsführer und Personalverantwortliche sowie ein Leitfaden für Betriebsräte und alternative Mitarbeitervertretungen erstellt.

Ein im Zuge des Projekts entwickeltes Trainingskonzept in Kooperation mit den Bildungswerken der Wirtschaft, der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände ist ein zusätzliches Instrument, um das erlangte Wissen langfristig zu erhalten und weiterzugeben. Erfahrene Trainer, die mit zentralen Fragestellungen verschiedener Arbeitszeitmodelle vertraut sind, sollen mit Hilfe dieses Konzepts sowohl die Arbeitgeber-, als auch die Arbeitnehmerseite für Arbeitszeitkonflikte sensibilisieren und in enger Zusammenarbeit mit Personalverantwortlichen sowie Vertretungen der Betriebe und Verwaltungen durch die Erkenntnisse im ZEITREICH-Projekt Lösungen für diese Konflikte aufzeigen.

**Nähere Infos unter:**  
[www.ibe-ludwigshafen.de](http://www.ibe-ludwigshafen.de)

## Die Projektgestalter

Das Projekt ZEITREICH wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Das Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) begleitet das Projekt fachlich, die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) administrativ. Das Projektkonsortium besteht aus dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE als Konsortialführ-

er, dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW), dem privaten, unabhängigen Forschungs- und Beratungsunternehmen wmp consult - Wilke Maack GmbH und Dr. Hartmut Seifert, Senior Research Fellow und ehemaliger Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituts in der gemeinnützigen Hans-Böckler-Stiftung (WSI) sowie 15 Unternehmen und Verwaltungen.