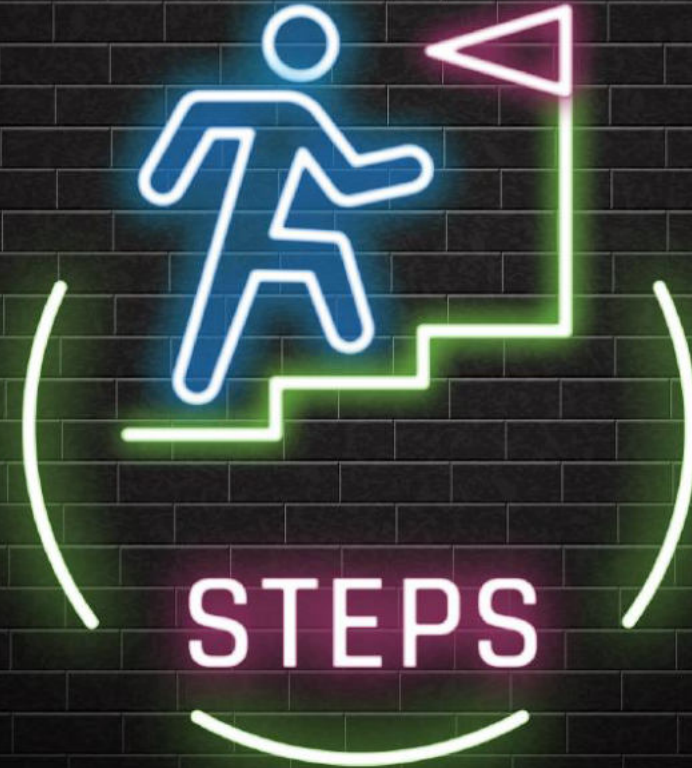


Einführung von  
flexibler  
Arbeitszeit

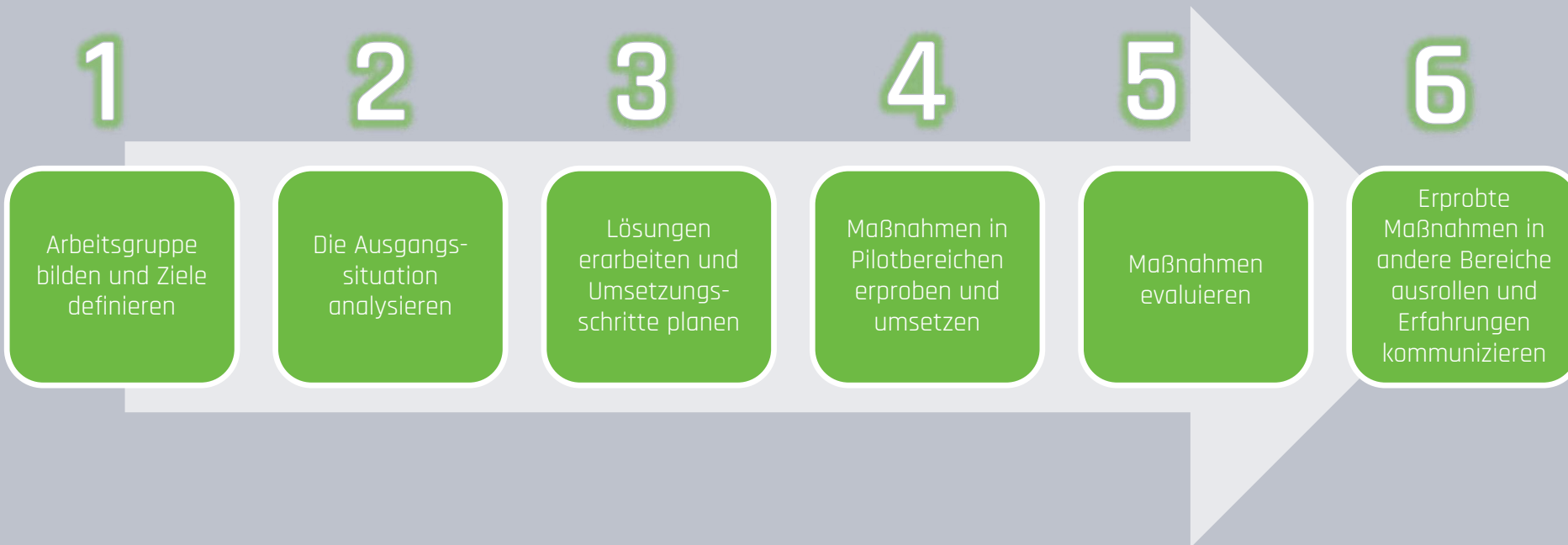


SCHRITT-FÜR-SCHRITT-VORGEHEN

# DAS VORGEHEN IN SECHS SCHRITTEN



Arbeitszeitprojekte in Betrieben bzw. öffentlichen Organisationen lassen sich in sechs Schritten durchführen:



# SCHRITT 1: ARBEITSGRUPPE BILDEN UND ZIELE DEFINIEREN



Im ersten Schritt sollte eine Arbeitsgruppe gebildet werden, die sich u.a. aus Vertreter\*innen der Leitungsebene, insbesondere der Geschäftsführung, der Personalabteilung, des Betriebs- bzw. Personalrats (sofern vorhanden), Führungskräften, Projektleiter\*innen sowie Fachkräften für Arbeitssicherheit bzw. Gesundheitsbeauftragten (insbesondere wenn kein Betriebs- bzw. Personalrat vorhanden ist) zusammensetzt.

Die Arbeitsgruppe hat den Auftrag, Ideen für Veränderungen der Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Sie kümmert sich um die Analyse der Ausgangssituation (Problemanalyse bzw. Analyse des Veränderungsbedarfs) und koordiniert Schritt für Schritt das Vorgehen. Über die ideale Größe der Arbeitsgruppe gibt es keinen generellen Richtwert, sie sollte aber nicht mehr als ca. 7-10 Personen umfassen.

Wenn die internen Kapazitäten oder die eigene Expertise nicht ausreichen, kann es sinnvoll sein, externe (Arbeitszeit-) Berater\*innen hinzuzuziehen. Externe können wichtige fachliche und methodische Impulse liefern und helfen, die Arbeit der Arbeitsgruppe zu koordinieren und zu strukturieren.

Innerhalb der Arbeitsgruppe sind die Ziele zu diskutieren, die mit einer Änderung der Arbeitszeitregelung verfolgt werden. Im Kern ist eine Verständigung darüber erforderlich, was gewünscht ist, wo die notwendigen Stellschrauben liegen und nach welchen Kriterien das zukünftige Arbeitszeitmodell gestaltet werden soll.

# SCHRITT 2: DIE AUSGANGSSITUATION ANALYSIEREN



## Ist-Situation erfassen und Veränderungsbedarf ermitteln

Je nachdem, welche Ziele mit dem Arbeitszeitprojekt verfolgt werden, kann zur Analyse der Ausgangssituation eine systematische Bestandsaufnahme der im Betrieb bzw. der Verwaltung bereits praktizierten Arbeitszeitmodelle und Dienstpläne (inklusive Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Tarifverträge) gehören. Dabei sind die bisherigen Erfahrungen in Form von Stärken- und Schwächenanalysen sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Beschäftigtensicht zu bewerten.

Gleichzeitig sollte man sich einen genauen Überblick über die arbeitszeitbezogenen Herausforderungen und Veränderungsbedarfe im Betrieb bzw. in Teilbereichen und einzelnen Abteilungen verschaffen:

- Wie sind die aktuellen Arbeitszeit- bzw. Schichtsysteme nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien zu bewerten?
- Inwieweit verändern sich im Zuge der Digitalisierung und veränderten Kundenanforderungen betriebliche Abläufe und damit auch Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung?
- Inwieweit entsprechen flexible Arbeitszeiten den veränderten betrieblichen Anforderungen und sich wandelnden Beschäftigtenbedarfen?

Da Arbeitszeitmodelle nach Möglichkeit immer alters- und altersgerecht sowie belastungsarm sein sollten, ist es sinnvoll, auch die Altersstruktur und die zu erwartenden Veränderungen (inklusive zukünftigem Personalbedarf) und die Belastungsfaktoren zu analysieren. Dabei sind zwei Analysetools von Bedeutung: die Altersstrukturanalyse sowie die Gefährdungs- und Belastungsanalyse (nach § 5 Arbeitsschutzgesetz).

# SCHRITT 2: DIE AUSGANGSSITUATION ANALYSIEREN



## Beschäftigte und Führungskräfte befragen

Neben der Arbeitsgruppe sollten Führungskräfte und interne Fachleute (Arbeitszeitfachleute, Meister\*innen, Produktionsplaner\*innen, ausgewählte Beschäftigte etc.) in die Analyse der Ausgangssituation einbezogen werden. Diese sind z.B. über sich ändernde Anforderungen an Arbeitszeitsysteme zu befragen. Zur Erfassung der Experteneinschätzung sind Fragebögen, Fachgespräche oder gemeinsame Workshops geeignet.

Die (betroffenen) Beschäftigten sind von Anfang an mit an Bord zu nehmen. Denn sie selbst können Stärken und Schwächen der aktuellen Arbeitszeitregelung oder mögliche Belastungen meist am besten beurteilen. Sie haben in der Regel auch gute Ideen, wie die Arbeitszeitmodelle betrieblichen Anforderungen und/oder persönlichen Wünschen und Bedarfen (z.B. hinsichtlich Vergütung, Flexibilität, Vereinbarkeit Beruf/Private etc.) entsprechend verbessert werden können.

Zwei Typen von Instrumenten haben sich in der Praxis bewährt: Mitarbeiterbefragungen und Workshops mit Beschäftigten.

Mitarbeiterbefragungen können sowohl schriftlich (auch elektronisch) als auch mündlich erfolgen. Sie können alle Beschäftigten einbeziehen oder sich auf ausgewählte Bereiche und Mitarbeitergruppen beziehen (z.B. aus einer Abteilung oder einer Schichtgruppe). Methodisch sind Mitarbeiterbefragungen gut vorzubereiten.

# SCHRITT 2: DIE AUSGANGSSITUATION ANALYSIEREN



Mitarbeiterworkshops mit Beschäftigten eignen sich gut, um Vertrauen aufzubauen und Probleme, Ängste und Sorgen zu erfassen. Moderierte Workshops können je nach Umfang der zu behandelnden Themen und je nach Gruppengröße zwischen 1,5 und 4 Stunden dauern, sie sollten aber auf keinen Fall länger sein. Wichtig ist, den Teilnehmer\*innen genügend Raum zu geben, ihre Zeitprobleme zu schildern und Kreativität für Lösungen zu entfalten.

## **Befragungsergebnisse kommunizieren und Handlungsbedarfe bewerten**

Sind die bestehenden Arbeitszeitmodelle nach Stärken und Schwächen analysiert und Verbesserungspotenziale erfasst, sind die Ergebnisse in der Arbeitsgruppe zu diskutieren und zu bewerten. Die erhobenen Informationen machen deutlich, wodurch sich kritische Belastungen für die Beschäftigten ergeben und wo Arbeitszeitregelungen an veränderte Rahmenbedingungen, Bedarfe und Wünsche (z.B. Produktionsausweitung, veränderte Betriebsabläufe etc.) anzupassen sind.

Sie zeigen ebenfalls, welche Zeitnöte die Beschäftigten problematisieren, welche Wünsche sie äußern und welche Lösungsansätze sie vorschlagen. Deutlich wird aber auch, welche der bestehenden Regelungen als gut empfunden werden und was beibehalten werden sollte.

# SCHRITT 3: LÖSUNGSANSÄTZE ERARBEITEN UND UMSETZUNGSSCHRITTE PLANEN



Im nächsten Schritt sind Maßnahmen zu entwickeln, die sich aus den Handlungsbedarfen ergeben. Themen mit hoher Bedeutung und Dringlichkeit oder unproblematische und rasch umsetzbare Lösungen sollten vorrangig bearbeitet werden.

Es ist zu klären, welche Personen mit der Erarbeitung und Planung von geeigneten Lösungen und Aktivitäten zu beauftragen sind und wer für die Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich ist. Je nach Bedarf und Themenfeld sind auch externe Expert\*innen sowie Beschäftigte aus weiteren Fachgebieten zu beteiligen.

## Vorschläge sammeln und diskutieren

Die Ideen für Maßnahmen sind zusammenzutragen und zu diskutieren. In der Regel wurden bereits in der Analysephase konkrete Verbesserungsvorschläge geäußert. Wurden die Vorschläge gut dokumentiert, wird die anstehende Entwicklungsarbeit erleichtert. Es ist darauf zu achten, dass sich die Ideen im Rahmen der rechtlichen und tariflichen Bestimmungen zur Gestaltung der Arbeitszeit bewegen.

# SCHRITT 3: LÖSUNGSANSÄTZE ERARBEITEN UND UMSETZUNGSSCHRITTE PLANEN



## Maßnahmen bewerten und auswählen

Die vorgeschlagenen Lösungen sind im Hinblick auf das erwartete Ergebnis, die erwarteten Ziele (kurz-, mittel- und langfristig) und den voraussichtlichen Aufwand (Zeit und Kosten) zu bewerten. Dabei sollte auf eine Ausgewogenheit zwischen Experten- und Mitarbeitersicht geachtet werden. Es ist zu prüfen, ob Maßnahmen einzelne Beschäftigte betreffen, Auswirkungen auf Arbeitsverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen oder andere arbeits- bzw. tarifrechtliche Regelungen haben.

Sind die zu bearbeitenden Maßnahmen ausgewählt, lohnt sich ein Blick über den eigenen Tellerrand hinaus: Wie sind andere Betriebe oder Verwaltungen mit vergleichbaren Herausforderungen umgegangen? Zu einer Reihe von Themen gibt es schon gute Praxisbeispiele.

## Projektplan erstellen und Aktivitäten planen

Anhand eines Projektplans ist festzuhalten, in welcher Reihenfolge bzw. Priorität und in welchem Zeitfenster die ausgewählten Maßnahmen bearbeitet werden sollen. Wichtig ist, für einzelne Maßnahmen, Ziele, Zuständigkeiten, Umsetzungsfristen und nachprüfbarere Erfolgskriterien (ggf. in Form von Kennzahlen/Indikatoren) festzulegen, die Teilergebnisse definieren und den Grad der Zielerreichung für die spätere Evaluation messbar machen.

Steht der Plan, ist zu prüfen, ob dieser mit den vorhandenen personellen Kapazitäten und finanziellen Ressourcen auch tatsächlich zu erfüllen ist oder ob Budgets ggf. anzupassen sind.



# SCHRITT 4: MASSNAHMEN IN PILOTBEREICHEN ERPROBEN UND UMSETZEN



In der Praxis hat sich vielfach bewährt, ein neues Arbeitszeitmodell oder eine neue Regelung zunächst in einem Pilotbereich zu erproben. So lassen sich erste Erfahrungen im Hinblick auf Kosten, Anwendbarkeit etc. sammeln. Nützliche Erkenntnisse über Vor- und Nachteile neuer Arbeitszeitformen bzw. -modelle zeigen sich in der Regel erst nach einem Probelauf von einem halben bis einem Jahr.

Veränderungsmaßnahmen können natürlich ins Stocken geraten, wenn sie durch das Tagesgeschäft in den Hintergrund gedrängt werden. Daher ist es wichtig, einen oder mehrere „Kümmerer“ bzw. „Treiber“ zu haben, die die erarbeiteten Maßnahmen vorantreiben, damit sie möglichst schnell wirksam werden.

Auch den Führungskräften in den Pilotbereichen kommt eine Schlüsselrolle zu. Denn sie müssen den Veränderungsprozess mittragen und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung und die Einbeziehung der Beschäftigten gestalten.

# SCHRITT 4: MASSNAHMEN IN PILOTBEREICHEN ERPROBEN UND UMSETZEN



## Beschäftigte über Umsetzungsstand informieren und Feedback aufnehmen

Je besser sich die Beschäftigten informiert und mitgenommen fühlen und mitentscheiden können, desto größer ist ihre Bereitschaft, sich aktiv zu beteiligen und Veränderungen mitzutragen. Aufklärung und Beteiligung verringern nicht nur innerbetriebliche Widerstände, sie erhöhen auch die Akzeptanz geplanter Maßnahmen. Daher sollte mit Hilfe der üblichen innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen und -kanäle kontinuierlich über den Bearbeitungsstand der Maßnahmen informiert werden.

Die Beschäftigten in den Pilotbereichen sollten auch die Möglichkeit erhalten, kontinuierlich Rückmeldungen zur Umsetzung zu geben:

- Was klappt gut, was funktioniert weniger gut?
- Was sind die Gründe dafür und was lässt sich wie verbessern?

# SCHRITT 5: MASSNAHMEN EVALUIEREN



In der Regel schließt die Erprobungsphase mit einer Erfolgskontrolle ab. Dabei werden die vorgenommenen Maßnahmen anhand der festgelegten Erfolgskriterien und mit Blick auf die zu erreichenden Ziele bewertet.

Auch an dieser Stelle sollten die Beschäftigten einbezogen werden. Dies kann durch Befragungen und Gespräche vor Ort mit relativ wenig Aufwand geschehen. Mitarbeiterbefragungen oder Workshops eignen sich, um die Erfolge bzw. Wirkungen einer Maßnahme zu bewerten: Hat beispielsweise die Veränderung des Arbeitszeitsystems aus Sicht der Beschäftigten zu einer Belastungsreduktion geführt oder sind neue Belastungen hinzugekommen?

# SCHRITT 6: ERPROBTE MASSNAHMEN IN ANDERE BEREICHE AUSROLLEN UND ERFAHRUNGEN KOMMUNIZIEREN



Nach der Erprobungsphase ist von der Arbeitsgruppe und der Leitungsebene zu entscheiden, ob die erprobten Lösungen und Konzepte über den Pilotbereich hinaus in andere Abteilungen und Bereiche übertragen werden sollen.

Um erfolgreich erprobte Maßnahmen zum Standard zu machen, müssen sie in reguläre Abläufe und in bestehende Systeme und Regelungen eingebettet werden. Dies bedeutet etwa, dass Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgehalten und auf dieser Basis fortan im Regelbetrieb angewendet werden.

Das „Ausrollen“ der erprobten Lösungen im Betrieb bzw. in der Organisation sollte jedoch behutsam erfolgen. Denn was in einem Bereich nach beteiligungsorientierter Einführung gut klappt, muss nicht in jedem Fall auch in einem anderen Bereich funktionieren.

# ZUM WEITERLESEN



In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zu flexiblen Arbeitszeiten mit zahlreichen Literaturhinweisen:



[Trainingsunterlagen](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)



[Empfehlungen für Teams](#)



[Empfehlungen für Sozialpartner](#)

Darüber hinaus zahlreiche Beispiele guter Praxis und Wissen kompakt zu unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen.



## ZEITREICH

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projektkonsortium



Autorenteam: Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert

©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

I. Auflage 2021

Bildnachweis: istockphoto.com