

# Trainingskonzept

Flexible Arbeitszeiten



# Inhalt

Präambel	1
1 Ziele und Zielgruppen des Trainingskonzepts	4
2 Aufbau des Trainingskonzepts und Hinweise zur Nutzung	7
2.1 Empfohlene Teilnehmerzahl und Gruppenzusammensetzung	8
2.2 Zeitlicher Umfang	8
2.3 Methodik und Materialien	9
2.4 Anforderungen an die Trainer*innen	10
3 Die Qualifizierungsbausteine im Detail	12
3.1 Das Projekt vorbereiten	13
3.2 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren	16
3.3 Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen	23
3.4 Maßnahmen implementieren und Umsetzungsschritte planen	27
Anhang: Begleitmaterial	32

# Präambel

Das Thema Arbeitszeit ist seit Jahrzehnten ein zentrales Handlungsfeld betrieblicher Personalpolitik, und doch steht es derzeit wieder in besonderem Maße im Fokus. Immer deutlicher werden dabei Zielkonflikte, die sich auf mehreren Ebenen in der Zeitverwendung entwickeln: Auf der einen Seite müssen Betriebe und Verwaltungen alle Reserven – insbesondere Zeitrreserven – mobilisieren, um ein ausreichendes Angebot an Fachkräften aufrecht zu erhalten und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit und die Erfüllung ihres Leistungsversprechens zu sichern. Gleichzeitig gilt es, den steigenden Anforderungen an Flexibilität, Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft gerecht zu werden. Vor allem die Konsequenzen der Digitalisierung bzw. Arbeit 4.0 stellen besondere Herausforderungen für Betriebe und Verwaltungen dar. Auf der anderen Seite haben vor dem Hintergrund veränderter Lebensentwürfe, Familienkonstellationen und Werthaltungen mehr und mehr Menschen den Wunsch, je nach Lebenssituation ihre Arbeitszeit zu flexibilisieren, aufzustocken oder zu reduzieren, um so die Vereinbarkeit der privaten mit der beruflichen Situation zu optimieren und nicht zuletzt ihre Gesundheit über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg zu erhalten.

Zielkonflikte spielen sich auf mehreren Ebenen ab. Sie entstehen in der Aushandlung von Arbeitszeiten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, jedoch auch unter Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie intrapersonell, das heißt es ist auch für die Einzelne bzw. den Einzelnen nicht immer leicht, unterschiedliche Anforderungen an die eigene Zeitverwendung in Einklang zu bringen. Beispielhaft sei hier der für zahlreiche Eltern bedeutsame Konflikt genannt, zugunsten familiärer Verpflichtungen ihre Arbeitszeit zu reduzieren oder aber die Fremdbetreuungszeiten für die Kinder auszuweiten, um im bisherigen Umfang weiter erwerbstätig zu sein.

Zudem ist zu beachten, dass Zeitpolitik unterschiedlichste Zielgrößen aufweist, die bei der Entwicklung konfliktarmer Arbeitszeitmodelle unbedingt zu berücksichtigen sind. Im Folgenden werden insbesondere fünf Zielgrößen einer genaueren Betrachtung unterzogen und als Bezugsrahmen für dieses Trainingskonzept zugrunde gelegt. So stellt sich im Hinblick auf die Zielgröße *Zeitsouveränität* die Frage, wie ein eigenverantwortlicher und selbstbestimmter Umgang mit Arbeitszeit erreicht werden kann. *Zeitumverteilung* beschäftigt sich damit, wie sich Arbeitszeiten im Lebensverlauf bedarfsgerecht zwischen den Geschlechtern und Generationen aufteilen lassen. Bei der *Zeitsynchronisation* geht es darum, inner- und außerbetriebliche Zeitstrukturen besser aufeinander abzustimmen. Mit *Zeitkompetenz* wiederum ist die Fähigkeit gemeint, mit Zeit als knapper Ressource umzugehen. Im Sinne der *Zeitqualität* gilt es zu hinterfragen, wie Arbeitszeit potenzielle und tatsächliche Belastungen verringern und zur Gesundheit fördernden Entlastung beitragen kann.

Unter Berücksichtigung der vielfältigen Konfliktebenen und Dimensionen der Zeitpolitik hat sich das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderte Projekt ZEITREICH zum Ziel gesetzt, konfliktarme Arbeitszeitmodelle für Betriebe und Verwaltungen anhand 13 konkreter Praxisfälle zu entwickeln. Dabei war der sozialpartnerschaftliche Ansatz handlungsleitend. Nur wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam daran arbeiten, bestehende Konflikte im Betrieb

oder der Verwaltung offen anzusprechen, die Situation zu analysieren und Handlungsansätze zu entwickeln, sind erfolgreiche Lösungen erreichbar, in denen beide Seiten ihre Anforderungen angemessen berücksichtigt sehen. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungen ist es ein Muss auf der Agenda sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite, sich proaktiv mit Zeitkonflikten auseinanderzusetzen, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaften auf Dauer zu erhalten.

Das vorliegende Trainingskonzept zur Arbeitszeitgestaltung will Unterstützung dabei liefern, die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt ZEITREICH einer großen Zahl an Betrieben und Verwaltungen zugänglich zu machen. Erfahrene Trainer\*innen sowie Berater\*innen, die mit der Arbeit von Personalverantwortlichen bzw. mit Fragen der Betriebs- und Personalratsarbeit ebenso vertraut sind wie mit unterschiedlichen Aspekten der Arbeitszeitgestaltung, haben die Möglichkeit, betriebliche Praktiker\*innen, also Personalverantwortliche bzw. Betriebs- und Personalrät\*innen für Zeitkonflikte zu sensibilisieren und ihnen Wege zu deren gemeinschaftlicher Lösung aufzuzeigen.<sup>1</sup> Da das Konzept das Prozesswissen in den Vordergrund stellt, ist es auf alle Branchen und Betriebsgrößen übertragbar. Dabei sei vorausgeschickt, dass es keine Pauschallösungen geben kann, sondern vielmehr das Know-how vermittelt wird, um betriebsspezifische Handlungsansätze zu entwickeln.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird zur vereinfachten Lesbarkeit nur auf Trainer\*innen verwiesen. Angesprochen sind jedoch auch stets Berater\*innen und weitere Multiplikator\*innen, die die Inhalte des Trainingskonzeptes an Dritte vermitteln.

# Kapitel 1

## Ziele und Zielgruppen des Trainingskonzepts



# 1 Ziele und Zielgruppen des Trainingskonzepts

Die Lösung der vielfältigen Zielkonflikte in der Zeitpolitik liegt in der Arbeitsorganisation. Modelle für flexible und mobile Arbeitszeiten können helfen, sie zu reduzieren und zu lösen. Gerade angesichts der sich rasant entwickelnden technischen Möglichkeiten bieten sich heute Gestaltungsspielräume in bisher nicht dagewesener Form, die dazu beitragen können, den Wandel der Arbeitswelt aktiv zu unterstützen. Darüber hinaus sind Betriebe und Verwaltungen dafür zu sensibilisieren, dass zur Sicherung der Fachkräftebasis sowohl eine unternehmensorientierte als auch eine mitarbeiterorientierte Flexibilisierung unerlässlich ist. Das heißt, es braucht gleichermaßen eine höhere Flexibilität in der Arbeitsorganisation zur Abbildung betrieblicher Bedarfe als auch eine Flexibilisierung, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht (vgl. hierzu auch den Leitfaden der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Flexible Arbeitszeitmodelle“, BAuA 2017). Hierfür sollte Unterstützung bei der Umsetzung in die Praxis gewährt werden. Dabei geben das Arbeitszeitgesetz und die Tarifverträge den allgemeinen Rahmen vor – letztlich muss jedoch jeder Betrieb bzw. jede Verwaltung nach einem oder mehreren individuellen Modell(en) suchen, um so den Bedürfnissen seiner / ihrer Beschäftigten ebenso gerecht zu werden wie den betrieblichen Erfordernissen.

Noch fehlt es vielfach an solchen Modellen, in denen auch bewusst die Zeitkonflikte und die unterschiedlichen Zielgrößen der Zeitpolitik thematisiert und ihre Konsequenzen in der praktischen Umsetzung angemessen berücksichtigt werden. Abbildung 1 veranschaulicht die Zielgrößen und ihre zentralen Fragestellungen.

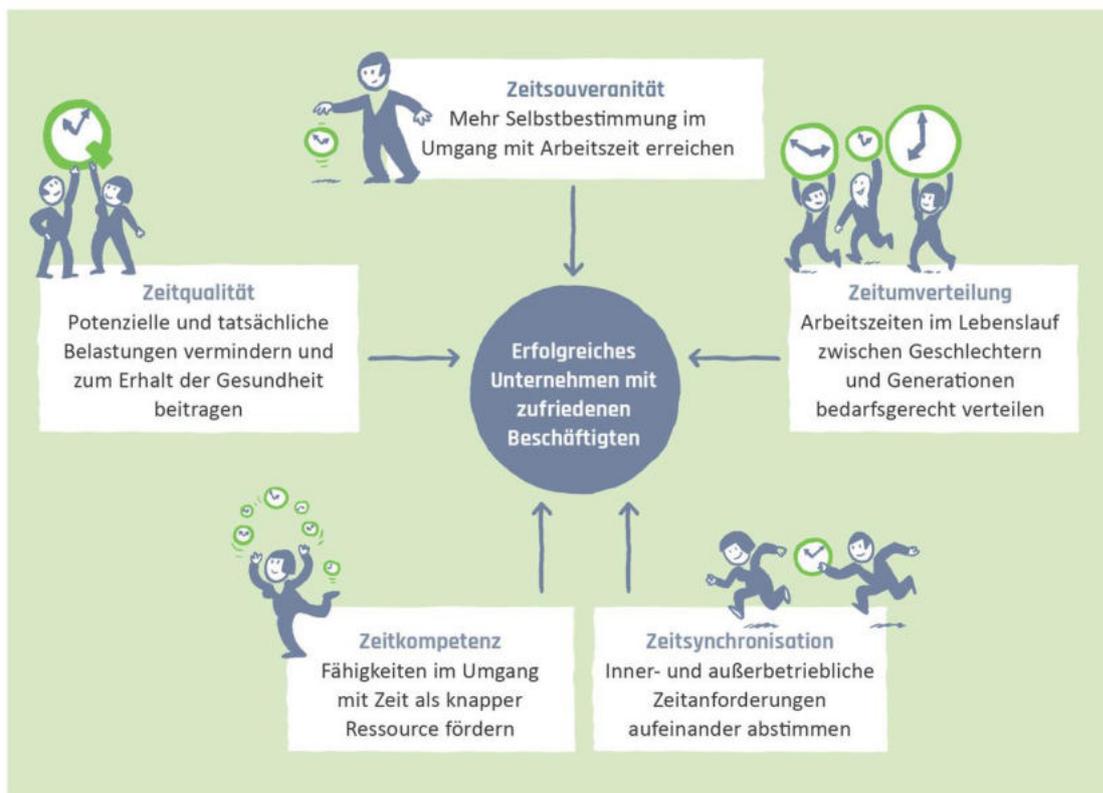


Abbildung 1: Die Zielgrößen der Zeitpolitik (Rieke et al. 2019, S. 17)

Das BMAS-Projekt ZEITREICH hat sich intensiv damit beschäftigt, in der Praxis und für die Praxis in Betrieben und Verwaltungen Geschäftsleitungen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertretungen dabei zu unterstützen, gemeinsam solche Modelle zu entwickeln und zu implementieren. Dabei wurde eine prozessuale Herangehensweise entwickelt, die es möglich macht, auch weitere Betriebe und Verwaltungen strukturiert und lösungsorientiert bei der Umsetzung in unterschiedlichsten Branchen und Größenordnungen zu begleiten. Nicht unterschätzt werden sollte dabei die Bedeutung der Vorbereitung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen auf den Umgang mit Zeitpotenzialen und Zeitkonflikten. Denn das Projekt ZEITREICH hat gezeigt, dass insbesondere ein sozialpartnerschaftlicher Ansatz, in dem die Interessen und Bedürfnisse beider Seiten angemessen thematisiert und berücksichtigt werden, erfolgversprechend ist.

Damit jedoch beide Seiten eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Arbeitszeitpolitik im Betrieb bzw. der Verwaltung einnehmen können, bedarf es entsprechenden Know-hows. Erfahrende Trainer\*innen, Berater\*innen sowie weitere Multiplikator\*innen können das vorliegende Trainingskonzept anwenden. Zielgruppe sind Personalverantwortliche bzw. Betriebs- und Personalrät\*innen, die sich in der Praxis mit allgemeinen Fragen der Arbeitszeitgestaltung und Zielkonflikten in der Zeitgestaltung auseinandersetzen und an der Erarbeitung von Lösungswegen interessiert sind.

In offener und kollegialer Atmosphäre mit Workshop-Charakter sollen Vertreter\*innen der Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerseite für diese Thematik sensibilisiert und ihnen hilfreiche Praxistipps an die Hand gegeben werden. Neben der Kompetenzerweiterung kommt auch dem Erfahrungsaustausch eine wichtige Rolle zu. Das Konzept ist sowohl für klassische Schulungen von und in Weiterbildungseinrichtungen als auch für Inhouse-Trainings anwendbar.<sup>2</sup>

Ziel ist es, die Teilnehmer\*innen in die Lage zu versetzen,

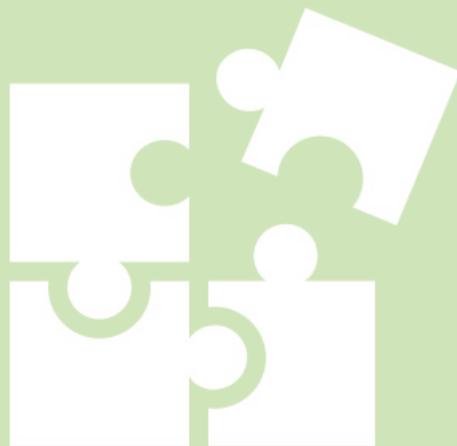
- ✓ Zeitkonflikte in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung systematisch zu identifizieren,
- ✓ gezielt den Austausch mit der Arbeitgeberseite / Interessenvertretung zu suchen,
- ✓ schrittweise anhand der erlernten prozessualen Vorgehensweise innovative Lösungen zur Arbeitszeitgestaltung anzustoßen,
- ✓ im Nachgang zu dem Seminar in ihrem eigenen Betrieb bzw. ihrer eigenen Verwaltung ein spezifisches Konzept für das eigene Unternehmen bzw. die eigene Institution mit Hilfe der Analysetools und der Instrumentenbox zu entwickeln.

---

<sup>2</sup> Um dieses Training in Online-Form anzubieten, sind gewisse Anpassungen erforderlich.

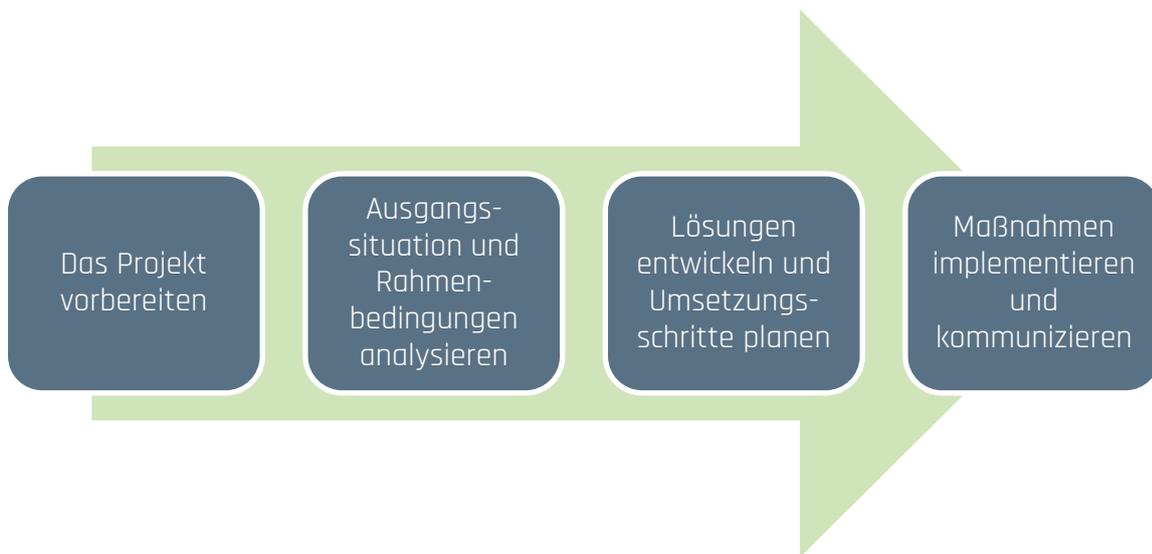
# Kapitel 2

## Aufbau des Trainingskonzepts und Hinweise zur Nutzung



## 2 Aufbau des Trainingskonzepts und Hinweise zur Nutzung

Ein Arbeitszeitprojekt in der Praxis erfolgreich umzusetzen, erfordert eine systematische und reflektierte Herangehensweise, bei der bestimmte Prozessschritte aufeinander aufbauen sollten. Hieraus ergeben sich das prozessuale Grundgerüst und gleichzeitig die inhaltliche Grundlage für die vier Bausteine des vorliegenden Qualifizierungskonzepts (basierend auf Stracke / Rieke / Schöneberg 2018<sup>3</sup> sowie den Erfahrungen aus dem Projekt ZEITREICH).



**Abbildung 2: Die Qualifizierungsbausteine im Überblick**

Dieses Trainingskonzept soll Unterstützung dabei bieten, die Thematik der Zielkonflikte in der Zeitpolitik sowie entsprechendes Prozesswissen zu deren sozialpartnerschaftlichen Lösung im Rahmen von Seminaren und Workshops zu vermitteln. Personalverantwortlichen sowie Betriebs- und Personalrät\*innen kann dadurch die Möglichkeit geboten werden, proaktiv für eine sozialpartnerschaftliche Auseinandersetzung mit bestehenden Konflikten in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung zu werben und Handlungsansätze in die Praxis zu übertragen.

Das Konzept bietet

- ✓ einen modularen Aufbau, der es ermöglicht, je nach Vorkenntnissen der Teilnehmer\*innen, Bedarf und zeitlicher Verfügbarkeit die einzelnen Prozessschritte mehr oder weniger ausführlich zu gestalten,

<sup>3</sup> Stracke, S. / Rieke, C. / Schöneberg, K. (2019). Das in der Originalquelle und auch im Leitfaden „Das Projekt ZEITREICH: Flexible Arbeitszeitprojekte beteiligungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte“ (Rieke, C. / Seifert, H. / Stracke, S. 2019) genannte sechsstufige Konzept wurde zur Reduzierung der Komplexität sowohl in diesem Trainingskonzept als auch im Leitfaden „Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen - Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen“ (Flüter-Hoffmann, C. / Hammermann, A. / Stettes, O. 2019) in vier Schritten zusammengefasst.

- ✓ umfangreiche Seminarunterlagen bzw. Verweise auf entsprechende Unterlagen in der ZEITREICH-Toolbox, die von den Trainer\*innen zur Veranschaulichung der einzelnen Punkte des Konzepts genutzt werden können, aber auch den Teilnehmenden zur weiteren Verwendung im Betrieb zur Verfügung gestellt werden können,
- ✓ Verweise auf praktische Beispiele, die der Veranschaulichung der Lehrinhalte dienen.

## 2.1 Empfohlene Teilnehmerzahl und Gruppenzusammensetzung

Das Trainingskonzept ist auf eine optimale Gruppengröße von 12 – 15 Teilnehmer\*innen ausgerichtet. Eine Teilnehmerzahl von mehr als 15 Personen ist unter Berücksichtigung der Lernziele nicht zu empfehlen.

Für die Umsetzung können unterschiedliche Gruppenzusammensetzungen gewählt werden. So ist gleichermaßen denkbar,

- ✓ Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalrät\*innen aus unterschiedlichen Betrieben und Verwaltungen einer Branche oder
- ✓ Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalrät\*innen aus unterschiedlichen Betrieben und Verwaltungen unterschiedlicher Branchen oder aber
- ✓ Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalrät\*innen aus dem gleichen Betrieb bzw. der gleichen Verwaltung (bei entsprechender Anzahl)

in einem Seminar zusammenzufassen. Ebenso ist es möglich, Beschäftigtenvertreter\*innen und aus Betrieben und Verwaltungen ohne Betriebs- und Personalrat mit dem Konzept zu qualifizieren. Darüber hinaus ist es durchaus denkbar, gemeinsame Seminare für Personalverantwortliche UND Betriebs- und Personalrät\*innen anzubieten, vor allem bei Inhouse-Veranstaltungen. Von der jeweiligen Gruppenzusammensetzung ist letztlich die konkrete Ausgestaltung des Trainingskonzepts, insbesondere im Hinblick auf die Darstellung von Fallbeispielen, abhängig.

## 2.2 Zeitlicher Umfang

Wie beschrieben, folgt das Konzept in seiner Struktur den o.g. Prozessschritten zur erfolgreichen Umsetzung von Arbeitszeitprojekten in der Praxis. Vor diesem Hintergrund sind alle vier Schritte zwingend bei der Umsetzung des Konzepts zu berücksichtigen.

Je nach Voraussetzung der Teilnehmer\*innen sowie der Gruppenzusammensetzung ist es jedoch bedingt durch den modularen Aufbau innerhalb der einzelnen Qualifizierungsbausteine möglich, diese in ihrer inhaltlichen Tiefe unterschiedlich intensiv zu bearbeiten. So lässt sich das Konzept in einem, zwei oder auch drei Seminartagen à 8 Stunden umsetzen.

Im Rahmen des Trainingskonzepts werden für jeden einzelnen modularen Baustein Richtwerte bezüglich des Zeitbedarfs angegeben. Dieser kann je nach den o. g. Voraussetzungen und der Erfahrung der Trainerin bzw. des Trainers variieren. Nicht vorgegeben sind Zeiten für sogenannte Warm-Up-Übungen zu Beginn eines Seminartags, Pausenzeiten sowie Abschlussrunden zum Ende eines Seminartags bzw. des Gesamtseminars. Die Ausgestaltung dieser Elemente obliegt der jeweiligen Trainerin bzw. dem Trainer. Dabei sollte jedoch stets beachtet werden, dem Erfahrungsaustausch der Teilnehmer\*innenuntereinander genügend Zeit einzuräumen.

## 2.3 Methodik und Materialien

Das Trainingskonzept enthält eine prozessuale und eine inhaltliche Ebene. Die prozessuale Ebene wird dabei durch die Grundstruktur abgebildet, die aufzeigt, wie ein idealtypischer Prozess zur Umsetzung eines Arbeitszeitprojektes ablaufen sollte. Die inhaltlichen Elemente werden innerhalb der jeweiligen Prozessschritte erläutert und vertieft.

Die didaktisch-methodischen Anleitungen und Hinweise innerhalb der einzelnen Prozessschritte sind aufeinander abgestimmt, stellen jedoch letztlich Empfehlungen dar, die von der jeweiligen Trainerin bzw. dem Trainer auf Basis von deren Erfahrung sowie vor dem Hintergrund der Gruppenzusammensetzung variiert werden können.

Bei der Auswahl der Methoden sollten jedoch die gängigen Prinzipien der Erwachsenenbildung berücksichtigt werden. Diese sind im Einzelnen (vgl. INQA 2018):

- ✓ Es besteht ein ausgewogenes Verhältnis von theoretischem Input und Diskussionen, Übungen und Gruppen- und Einzelarbeiten.
- ✓ Die Qualifizierung umfasst mehr praktische als theoretische Bestandteile.
- ✓ Nach einem Block von maximal zwei Stunden folgt eine mindestens viertelstündige Pause, die der Erholung und dem Erfahrungsaustausch dient.
- ✓ Es besteht ausreichend Zeit, um positive wie negative Beispiele aus dem betrieblichen Alltag zu äußern und zu diskutieren.
- ✓ Beispiele und Übungen sind so gestaltet, dass sie die Erfahrungen der Zielgruppe aufgreifen.
- ✓ Es kommen aktivierende Methoden (wie Warm-ups, Gruppenarbeiten, Rollenspiele) nach der Mittagspause sowie am Nachmittag zum Einsatz, um über eventuelle Leistungstiefs hinwegzukommen.
- ✓ In regelmäßigen, kurzen Wiederholungseinheiten wird das Erlernte und Diskutierte gemeinsam zusammengefasst.

Die im Trainingskonzept beschriebenen inhaltlichen und prozeduralen Elemente werden in vielen Fällen mit Zusatzmaterialien oder dem Verweis auf Zusatzmaterialien versehen. Hierzu ist anzumerken, dass es sich bei den Materialien um Vorschläge handelt, die von den Trainer\*innen bei Bedarf angepasst werden können. Zudem können die Trainer\*innen eigene Übungen einfließen lassen, sofern diese die Vermittlung der im Trainingskonzept beschriebenen Ziele und Inhalte gewährleisten.

Begleitend zum Trainingskonzept empfiehlt sich der Blick in die ZEITREICH-Toolbox (zu finden unter [www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)) und die Lektüre der beiden im Rahmen des Projektes ZEITREICH entstandenen Leitfäden

- ✓ Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen - Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen (Autorenteam: Christiane Flüter-Hoffmann, Andrea Hammermann, Oliver Stettes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.)
- ✓ Projekt ZEITREICH: Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte (Autorenteam: Hartmut Seifert sowie Cornelia Rieke, Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH)

Diese sind kostenlos als Downloads unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de) oder [www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de) verfügbar und können als Seminarunterlagen auch in gedruckter Form bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bestellt werden.

## 2.4 Anforderungen an die Trainer\*innen

Das Trainingskonzept richtet sich an Trainer\*innen, die bereits über Erfahrung mit der Gestaltung von Seminaren für Personalverantwortliche bzw. Betriebs- und Personalrät\*innen in unterschiedlicher Gruppenzusammensetzung verfügen. Sie sollten darüber hinaus über fundierte Kenntnisse in Bezug auf Personal- bzw. Betriebs- / Personalratsarbeit sowie Arbeitszeitgestaltung in Betrieben und Verwaltungen verfügen. Gegebenenfalls ist es je nach Voraussetzung der Teilnehmenden erforderlich, zu bestimmten Themenstellungen externe Expert\*innen, z.B. im Hinblick auf rechtliche Fragestellungen, hinzuzuziehen oder die Abstimmung mit weiteren themenverwandten Modulen des jeweiligen Seminaranbieters zu suchen.

# Kapitel 3

## Die Qualifizierungsbausteine im Detail



### 3 Die Qualifizierungsbausteine im Detail

In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Qualifizierungsbausteine detailliert beschrieben. Die Struktur des Konzepts orientiert sich an den bereits in Kapitel 2 vorgestellten Prozessschritten zur erfolgreichen Gestaltung eines Arbeitszeitprojektes:

Qualifizierungsbaustein	Bezeichnung	Dauer
1	Das Projekt vorbereiten	ca. 240 min.
2	Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren	ca. 240 min.
3	Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen	ca. 480 min.
4	Maßnahmen implementieren und kommunizieren	ca. 480 min.

Für jeden Qualifizierungsbaustein werden zunächst das mit ihm verbundene Lernziel, die Vorgehensweise und der zeitliche Rahmen dargestellt. Es folgt eine detaillierte Beschreibung des Ablaufs sowie der empfohlenen Methoden und Materialien. Die Dauer des jeweiligen Bausteins ist als Richtwert zu verstehen und beinhaltet Pausenzeiten sowie Zeiten für kurze Warm-Up-Übungen und Abschlussrunden, die je nach Bedarf individuell eingesetzt werden können. Als Pauschalwert sind hierfür 15 Minuten pro Stunde, also zwei Stunden für einen achtstündigen Seminartag berücksichtigt.

### 3.1 Das Projekt vorbereiten

Qualifizierungsbaustein	Inhalt	
I	<b>Das Projekt vorbereiten</b>	
<b>Dauer</b>	<b>Lernziel</b>	<b>Vorgehensweise</b>
ca. 240 Minuten	Die Teilnehmer*innen werden für das Thema der Zielkonflikte sensibilisiert und darauf vorbereitet, dessen Bedeutung in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung zu vermitteln. Darüber hinaus erfahren sie, welche ersten Schritte zur Vorbereitung eines Arbeitszeitprojektes notwendig sind und wie sie diese angehen können.	Input durch Trainer*in; Erfahrungsaustausch; Gruppenarbeit; Einzelarbeit; Rollenspiele; Diskussion; Ergebnisdokumentation

Ablauf	Methode	Material	Dauer
<p>An einem Flipchart stellt die Trainerin oder der Trainer grafisch die vier Bausteine des Trainingskonzepts dar und erklärt den Teilnehmenden kurz, dass diese einen beispielhaften Prozess zur Umsetzung von Arbeitszeitprojekten darstellen. Im Verlauf des Seminars markiert die Trainerin oder der Trainer jeweils, in welchem Baustein des Konzepts sich die Teilnehmer*innen gerade befinden.</p> <p>Als Einstieg in die Thematik vermittelt die Trainerin oder der Trainer den Teilnehmer*innen grundlegendes Wissen zu den Hintergründen der Zielkonflikte in der Zeitpolitik und weist dabei insbesondere auf die Bedeutung einer sozialpartnerschaftlichen Auseinandersetzung mit bestehenden Konflikten hin.</p>	Input durch Trainer*in	Flipchart, Beamer, Laptop, Präsentationsvorlagen Anhang  Weiterführende Informationen finden sich in den o.g. ZEITREICH-Leitfäden und in der ZEITREICH-Toolbox (s. Anhang).	ca. 30 min.
Die Teilnehmer*innen diskutieren in Kleingruppen, reflektieren so den thematischen Input und lernen die Ausgangssituation der jeweils anderen Teilnehmenden kennen. Ihre Ergebnisse halten sie auf Metaplanwänden fest. Dabei können folgende Leitfragen zum Einsatz kommen, um die Diskussion anzuregen:	Diskussion in Kleingruppen	Mehrere Metaplanwände, Stifte	ca. 30 min.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Was läuft in meinem Betrieb / meiner Verwaltung in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung gut?</li> <li>✓ Was läuft aus meiner Sicht weniger gut?</li> <li>✓ Bei welchen Themen stelle ich ggf. Verärgerung bei Kolleg*innen fest?</li> <li>✓ Weshalb halte ich es für wichtig, Probleme sozialpartnerschaftlich anzugehen?</li> <li>✓ Wie sehe ich dabei die Rolle des Betriebs-/Personalrats bzw. der Betriebs-/Personalrätin?</li> <li>✓ Was erhoffe ich mir von diesem Seminar?</li> </ul> <p>Danach stellen die Kleingruppen ihre Ergebnisse im Plenum vor. Diese werden von der Trainer*in entlang der Leitfragen gebündelt festgehalten.</p>	Erfahrungsaustausch im Plenum		ca. 15 min.
<p>Gemeinsam wird diskutiert, wie es gelingen kann, die relevanten Akteur*innen in den Betrieben und Verwaltungen, also insbesondere die Unternehmens- und Verwaltungsleitungen, für eine Auseinandersetzung mit den bestehenden Zeitkonflikten zu gewinnen. Dabei wird auch thematisiert, welche Fragen geklärt und welche Hürden und Hemmnisse ggf. überwunden werden müssen. Dazu gehört auch die Ansprache der rechtlichen Rahmenbedingungen.<sup>4</sup></p> <p>Die Ergebnisse werden schriftlich in Form einer Checkliste festgehalten, die jede* Teilnehmer*in auf einem Vordruck für sich übernehmen kann. An dieser Stelle sollten die Teilnehmer*innen auch auf die Möglichkeit hingewiesen werden, sich über externe Fachleute, Vorträge oder Broschüren noch tiefergehend über den rechtlichen Rahmen, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen oder verschiedene Arbeitszeitmodelle zu informieren.</p>	Diskussion im Plenum	Flipchart, Stifte	ca. 30 min.

<sup>4</sup> An dieser Stelle im Seminar kann es sinnvoll sein, eine Rechtsexpertin oder einen -experten hinzuzuziehen, um grundlegende Informationen zum Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz zu vermitteln, sofern diese bei den Teilnehmer\*innen nicht bereits durch anderweitig erworbene Vorkenntnisse vorliegen. Sollte es sich um Teilnehmende aus der gleichen Branche handeln, empfehlen sich auch Erläuterungen zum bestehenden Tarifvertrag. Die hierfür aufzuwendende Seminarzeit muss separat eingeplant werden.

<p>Um ein Arbeitszeitprojekt im Betrieb bzw. der Verwaltung umzusetzen ist es unerlässlich, eine Projektgruppe zu bilden. Anhand vorgegebener Auswahlmöglichkeiten stellen die Teilnehmer*innen in Einzelarbeit zusammen, welche Mitglieder eine Projektgruppe in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung haben sollte und mit welchen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen deren Mitglieder ausgestattet werden sollten.</p> <p>Anschließend stellen einzelne Teilnehmer*innen ihre Auswahl vor und begründen, weshalb sie bestimmte Mitglieder ausgewählt haben oder nicht und welche Voraussetzungen ggf. zu beachten sind (z.B. bei der Einbindung externer Expert*innen).</p>	<p>Einzelarbeit</p> <p>Vorstellung exemplarischer Ergebnisse im Plenum</p>	<p>Moderationskarten, Stifte</p>	<p>ca. 15 min.</p> <p>ca. 15 min.</p>
<p>Zum Abschluss des Qualifizierungsbausteins und zur Hinführung auf die folgenden Bausteine wird die Bedeutung einer sozialpartnerschaftlichen Herangehensweise noch einmal dezidiert beleuchtet. Dabei geht es auch um die Rollen der Personalabteilung bzw. Arbeitgebervertretung auf der einen sowie des Betriebs-/Personalrats bzw. der Mitarbeitervertretung auf der anderen Seite.</p> <p>Dafür werden die Teilnehmer*innen in zwei Gruppen aufgeteilt, die jeweils die beiden unterschiedlichen Zielsetzungen im Zusammenhang mit einem Arbeitszeitprojekt aus Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmersicht vertreten. In Zweiertteams besteht die Aufgabe darin, dem Gegenüber die eigene Position zu erläutern.</p> <p>Anschließend reflektieren die Teilnehmer*innen ihre Erfahrungen im Plenum.</p>	<p>Rollenspiel in Zweiertteams</p> <p>Bei Bedarf Moderation oder Unterstützung der Gespräche durch die Trainerin / den Trainer</p> <p>Reflektion der Erfahrungen im Plenum</p>	<p>Weiterführende Informationen zur sozialpartnerschaftlichen Herangehensweise finden sich u.a. in den o.g. ZEITREICH-Leitfäden und in der ZEITREICH-Toolbox (s. Anhang).</p>	<p>ca. 30 min.</p> <p>ca. 15 min.</p>

## 3.2 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren

Qualifizierungsbaustein	Inhalt	
<b>2</b>	<b>Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren</b>	
<b>Dauer</b>	<b>Lernziel</b>	<b>Vorgehensweise</b>
240 Minuten	Den Teilnehmer*innen werden Informationen und Materialien an die Hand gegeben, um systematisch die Ausgangssituation im eigenen Betrieb bzw. der eigenen Verwaltung zu analysieren.	Input durch die Trainerin bzw. den Trainer; Erfahrungsaustausch; Gruppenarbeit; Diskussion; Themenspeicher; Paarübungen

Ablauf	Methode	Material	Dauer
Die Trainerin bzw. der Trainer gibt einen kurzen inhaltlichen Input zu den fünf Zielgrößen der Zeitpolitik und erläutert die mit ihnen verbundenen Fragestellungen.	Input durch Trainer*in	Nähere Informationen zu den fünf Zielgrößen finden sich in der Einleitung dieses Konzeptes oder in den ZEITREICH-Leitfäden	ca. 15 min.
Die Teilnehmer*innen identifizieren in Kleingruppen anhand der vorgegebenen Fragestellungen zu den fünf zeitpolitischen Zielgrößen die wichtigsten Zielkonflikte in der Arbeitszeitgestaltung in ihrem Betrieb / ihrer Verwaltung. Ihre Ergebnisse dokumentieren sie auf Moderationskarten, die den einzelnen Fragestellungen auf einer Meta-planwand zugeordnet werden.	Gruppenarbeit	Mehrere Meta-planwände, Moderationskarten, Stifte Arbeitsblatt „Zielgrößen der Zeitpolitik“ (die Fragestellungen sind je nach Zielgruppe anzupassen)	ca. 30 min.
Die Teilnehmer*innen präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum. Alle im Rahmen der Analyse identifizierten Konflikte werden gesammelt.	Präsentation im Plenum, Diskussion, Themenspeicher		ca. 30 min.
Entscheidend bei der Analyse ist ein systematisches Vorgehen bei der Identifikation möglicher Zeitkonflikte im eigenen Betrieb	Input durch Trainer*in	Arbeitsblatt „Interviewleitfaden“	ca. 30 min.

<p>bzw. der eigenen Verwaltung. Den Teilnehmer*innen werden Instrumente vorgestellt, mit denen sie unter Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen einen Überblick über die aktuelle Arbeitszeitsituation und einen umfassenden Eindruck von Konfliktpotenzialen gewinnen können. Diese können je nach den betrieblichen Gegebenheiten und Möglichkeiten einzeln oder kombiniert zum Einsatz kommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Checklisten zur Gewinnung eines Überblicks über die aktuelle Arbeitszeitsituation</li> <li>✓ Interviews zur Befragung einzelner Beschäftigter im Betrieb bzw. der Verwaltung</li> <li>✓ Mitarbeiterbefragungen (wahlweise online oder auf Papier)</li> <li>✓ Workshops</li> </ul> <p>Dabei werden grundlegende Kenntnisse dazu vermittelt, wie diese Instrumente eingesetzt werden können / sollten, welche rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Mitbestimmungsrecht des Betriebs- / Personalrats) zu beachten sind und welche Anpassungen ggf. bei Verwendung mehrerer Instrumente erforderlich sind, um Dopplungen zu vermeiden.</p>		<p>Arbeitsblatt „Wissenswertes rund um Mitarbeiterbefragungen“</p> <p>Arbeitsblatt „Gestaltungshinweise für Workshops“</p> <p>Weiterführende Informationen zum Einsatz der Instrumente finden sich in den o.g. ZEITREICH-Leitfäden.</p>	
<p>Anhand des Interviewleitfadens führen jeweils zwei Teilnehmer*innen mit verteilten Rollen (z.B. Personalverantwortliche sowie Vertreter*innen des Betriebs- bzw. Personalrats) ein Interview zu den im Leitfaden genannten Fragestellungen. Dabei ergeben sich ggf. weitere Zeitkonflikte, die im vorangegangenen Schritt noch nicht identifiziert wurden. Diese werden auf Moderationskarten dokumentiert und von der Trainerin bzw. dem Trainer dem Themenspeicher hinzugefügt.</p>	<p>Rollenspiele in Zweiergruppen</p>	<p>Arbeitsblatt „Interviewleitfäden“ Moderationskarten, Stifte</p>	<p>ca. 30 min.</p>
<p>Mit Blick auf eine potenzielle Mitarbeiterbefragung diskutieren die Teilnehmer*innen im Plenum, inwieweit in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung eine solche Befragung stattfinden könnte bzw. welche Anpassungen vorzunehmen wären. Darüber hinaus werden die im Arbeitsblatt „Wissenswertes rund um Mitarbeiterbefragungen“ enthaltenen Hinweise zur Vorgehensweise bei der</p>	<p>Diskussion im Plenum</p>	<p>Arbeitsblatt „Wissenswertes rund um Mitarbeiterbefragungen“ Flipchart, Stifte</p>	<p>ca. 20 min.</p>

Durchführung kritisch hinterfragt und ggf. vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und Bedarfe ergänzt.			
Mit Blick auf die möglichen Workshops im Betrieb bzw. der Verwaltung mit Beschäftigten werden die „Gestaltungshinweise für Workshops“ diskutiert und gemeinsam erarbeitet, welche Voraussetzungen im Betrieb bzw. der Verwaltung gegeben sein müssen, um einen solchen Workshop erfolgreich werden zu lassen und welche Anpassungen ggf. vorgenommen werden müssen.	Diskussion im Plenum	Flipchart, Stifte, Arbeitsblatt „Gestaltungshinweise für Workshops“	ca. 25 min.

Arbeitsblatt

Zielgrößen der Zeitpolitik

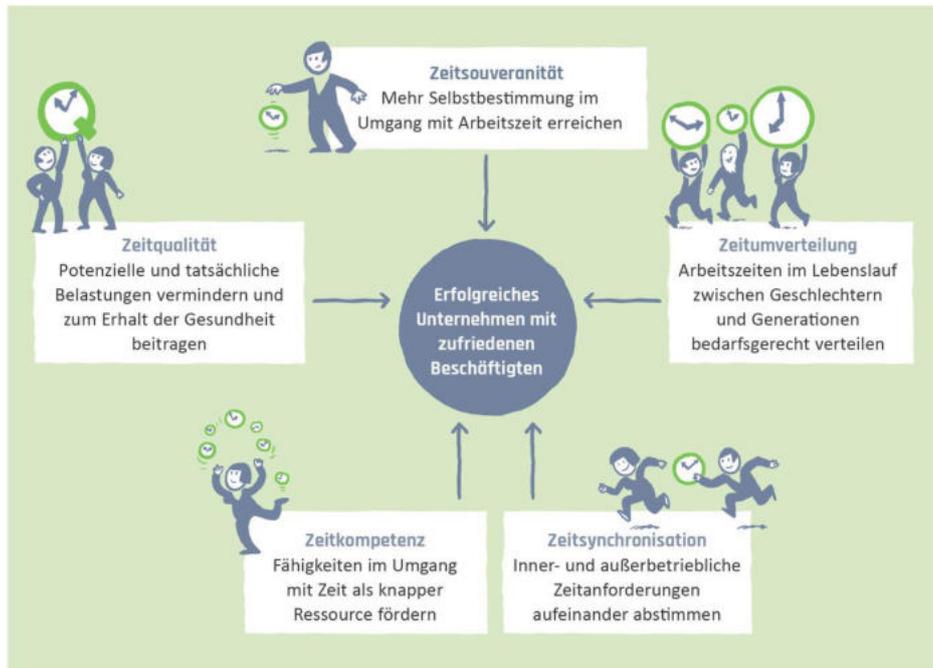


Abbildung: Die Zielgrößen der Zeitpolitik

Beantworten Sie zunächst die Fragen zu den fünf zeitpolitischen Zielgrößen und identifizieren Sie die wichtigen Zielkonflikte in der Arbeitszeitgestaltung Ihres Betriebs bzw. Ihrer Verwaltung:

1. Zeitsouveränität: Lassen die aktuellen Arbeitszeitregelungen und deren Umsetzung zu, dass Sie selbstbestimmt und eigenverantwortlich Ihre Zeit planen können? / Inwiefern können Sie Ihre Arbeitszeiten selbstbestimmt planen und organisieren?
2. Zeitumverteilung: Inwiefern erlauben Ihre Arbeitszeitregelungen flexible Lösungen für private Interessen und familiäre Verpflichtungen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg? / Ist es möglich, die Dauer der Arbeitszeit je nach privaten Interessen und familiären Verpflichtungen zu unterbrechen, zu kürzen oder zu verändern?
3. Zeitsynchronisation: Gibt es Konflikte Ihrer Arbeitszeit mit Öffnungszeiten von Kitas, Schulen oder Behörden? Funktioniert die Aufteilung von Ansprechzeiten innerhalb Ihres Teams? / Wie gut funktioniert die Abstimmung von Arbeitszeiten und kurzzeitig angemeldeten Freizeitbedarfen mit Ihren Kolleg\*innen und Ihrer / Ihrem Vorgesetzten im Hinblick auf die Öffnungszeiten von Behörden, Kitas, Schulstundenplänen etc.?
4. Zeitkompetenz: Können Sie die Ihnen zur Verfügung stehende Arbeitszeit optimal zur Erfüllung Ihrer Aufgaben nutzen? / Wie gut können Sie sich in Ihrer Arbeitszeit organisieren? Welche Störungen gibt es?
5. Zeitqualität: Tragen die Regelungen dazu bei, Belastungen bei der Arbeit zu mindern und Ihre Gesundheit zu fördern? / Inwiefern tragen Ihre Arbeitszeiten zu einer Entlastung oder Belastung Ihrer Arbeitssituation bei? Wie bewerten Sie Ihre Arbeitszeit im Hinblick auf Ihre Gesundheit?

## Arbeitsblatt

### Interviewleitfaden

#### Zielsetzung:

Anhand von Einzel- oder Gruppeninterviews mit Vertreter\*innen unterschiedlicher Interessengruppen im Betrieb bzw. der Verwaltung lassen sich die Informationen bezüglich der aktuellen Arbeitszeitsituation sowie bestehender und potenzieller Konflikte vertiefen. Dabei ist vorab zu klären, wie die Interviews ausgewertet werden sollen. Vertraulichkeit ist oberstes Gebot.

Die Fragen können je nach Bedarf variiert werden.

#### I. Zeitkonflikte

1. Welche Anforderungen an Flexibilität ... haben Sie aktuell/zukünftig? ... werden von Ihnen erwartet?
2. Abfragen der fünf zeitpolitischen Zielgrößen Zeitsouveränität, Zeitumverteilung, Zeitsynchronisation, Zeitkompetenz, Zeitqualität.

##### Zeitsouveränität

Können Sie Dauer, Lage und/oder Verteilung der Arbeitszeit nach Ihren Vorgaben/Wünschen gestalten? Welchen Grad an Selbstbestimmung gewährt Ihnen dabei Ihre Führungskraft? Welche Konflikte treten ggf. auf?

##### Zeitumverteilung

Wie gut konnten Sie bislang im Lebensverlauf Ihre Arbeitszeiten flexibel an sich verändernde Bedürfnisse/Wünsche anpassen? Welche Änderungen waren dies? Welche Hemmnisse traten dabei auf?

##### Zeitsynchronisation

Wie gut ist die Abstimmung Ihrer Arbeitszeit mit Ihren Kolleg\*innen und mit Ihrer Führungskraft, welche Probleme treten auf?

Wie lässt sich Ihre Arbeitszeit mit externen Zeitstrukturen (z.B. Öffnungszeiten von Kitas, Behörden und Arztpraxen bzw. ÖPNV) vereinbaren?

##### Zeitkompetenz

Wie gut können Sie sich selbst organisieren? Werden Sie durch Störungen abgelenkt? Welche Störungen treten bei Ihnen am Arbeitsplatz auf, die Sie von Ihrer derzeitigen Aufgabe ablenken?

##### Zeitqualität

Wie bewerten Sie Ihre Arbeitszeitregelung mit Blick auf Ihre Gesundheit, wie ist das Verhältnis der Arbeitsmenge zur ihrer vertraglichen Arbeitszeit? In welchem Umfang können Sie Pausen während Ihrer Arbeitszeit festlegen?

#### II. Arbeitszeit-Wünsche / Verbesserungsvorschläge

1. Bestehen bei Ihnen derzeit Wünsche, Ihre Arbeitszeit zu verändern? Wenn ja, in welcher Form?
2. Welche neuen Arbeitszeitregelungen gab es für Sie innerhalb der letzten drei Jahre und wie wurden diese umgesetzt? Wie zufrieden sind Sie mit den neuen Regelungen?
3. Welche Zeitkonflikte gibt es? Wie wurden bislang Zeitkonflikte gelöst? Welche Hemmnisse gibt / gab es, die die Lösung von Zeitkonflikten be- oder verhindern?
4. Inwieweit denken Sie, dass Ihr Betrieb / Ihre Verwaltung mit den derzeitigen Arbeitszeitmodellen gut für künftige Herausforderungen gerüstet ist? Was müsste ggf. verändert werden?

Arbeitsblatt

Wissenswertes rund um Mitarbeiterbefragungen

Über eine Mitarbeiterbefragung lassen sich in anonymisierter Form von einer großen Zahl an Beschäftigten deren Einschätzungen zu ihrer aktuellen Arbeitszeitsituation erheben. Hierbei sind allerdings einige Aspekte zu beachten:

- ✓ Überlegen Sie vor Beginn der Befragung, inwieweit im eigenen Haus die Kompetenz vorhanden ist, die Befragung zielgruppengerecht zu konzipieren und auszuwerten oder ob diese Kompetenz über externe Expert\*innen eingeholt werden muss.
- ✓ Informieren Sie sich im zweiten Fall vorab über die entstehenden Kosten und klären Sie, inwieweit diese übernommen werden können.
- ✓ Passen Sie den Fragebogen je nach Ihren betrieblichen Gegebenheiten an. Dies gilt insbesondere für die zur Auswahl gestellten Arbeitszeitregelungen und die Unternehmens- bzw. Verwaltungsbereiche.
- ✓ Holen Sie das Einverständnis aller relevanten Akteur\*innen (insbesondere auch von Betriebs- bzw. Personalrat) für die Durchführung der Befragung ein.
- ✓ Klären Sie, welche Bereiche im Betrieb oder der Verwaltung den Fragebogen über einen speziell erstellten Link (siehe hierzu Anhang) direkt am PC-Arbeitsplatz ausfüllen können und in welchen Bereichen eine Befragung ausschließlich per Papierfragebogen Sinn macht.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass bei Notwendigkeit der Papierform der Ausdruck und die Verteilung der Fragebögen ebenso (unter Beachtung von Anonymität) organisiert werden (hier empfiehlt sich beispielsweise, die Bögen mit der Gehaltsabrechnung zu verteilen) wie die anschließende Erfassung der ausgefüllten Bögen in ein entsprechendes Auswertungstool.
- ✓ Prüfen Sie, wie der anonymisierte Rückversand der Bögen gewährleistet werden kann. Hierfür können sich Urnen empfehlen, die an gut zugänglichen Stellen platziert und von Personen des Vertrauens für die Beschäftigten geleert werden. Ggf. kann zusammen mit dem Fragebogen jeweils ein kleiner Umschlag ausgehändigt werden, den die Teilnehmer\*innen verschlossen in die Urne geben können.
- ✓ Nicht selten bestehen große Vorbehalte, was die Anonymität der Auswertung angeht. Betreiben Sie daher von Anfang an eine offene Kommunikationspolitik, indem Sie auf die Befragung z.B. im Rahmen einer Betriebs- / Dienstversammlung, im Intranet oder der hauseigenen Zeitschrift aufmerksam machen und die Hintergründe sowie die Details zur Auswertung der Daten und zum Datenschutz veröffentlichen. Gehen Sie auf Fragen und Bedenken ein. In der Regel empfiehlt es sich, mit externen Expert\*innen zusammenzuarbeiten, um hierdurch die Auswertungen durch eine neutrale und außerbetriebliche Instanz vornehmen zu lassen.
- ✓ Klären Sie rechtzeitig, wie und wann die Kommunikation der Befragungsergebnisse erfolgen soll. Für Beschäftigte ist es nicht zufriedenstellend, an einer Befragung teilzunehmen und nicht über deren Ergebnisse informiert zu werden. Ebenso wird in der Regel eine Stellungnahme dahingehend erwartet, welches weitere Vorgehen im Hinblick auf die erarbeiteten Erkenntnisse geplant ist.

**Arbeitsblatt**

**Gestaltungshinweise für Workshops**

Wenn Sie einen Workshop mit Beschäftigten planen, sollten Sie die folgenden Punkte berücksichtigen:

- ✓ Wählen Sie die Dauer Ihres Workshops je nach den zu behandelnden Themen und der Gruppenzusammensetzung aus. In der Regel liegt die Dauer zwischen 1,5 und 4 Stunden.
- ✓ Wird in Ihrem Betrieb bzw. Ihrer Verwaltung im Schichtbetrieb gearbeitet, planen Sie den Workshop idealerweise vor Beginn oder nach dem Ende einer Schicht.
- ✓ Geben Sie den Teilnehmer\*innen genügend Raum zur Entfaltung Ihrer Kreativität, ohne sie dabei jedoch zu überfordern.
- ✓ Die für den Workshop aufgewendete Zeit sollte den Teilnehmer\*innen als bezahlte Arbeitszeit angerechnet werden.
- ✓ Die Moderation des Workshops sollte durch eine\*n Abteilungsfremde\*n erfolgen, um etwaige Hemmnisse bei den Teilnehmenden bezüglich der freien Meinungsäußerung abzubauen.
- ✓ Dokumentieren Sie die Workshop-Ergebnisse sorgfältig und stellen Sie sie den Teilnehmenden zur Verfügung.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass offen kommuniziert wird, wie weiter mit den Ergebnissen verfahren wird.

### 3.3 Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen

Qualifizierungsbaustein		Inhalt
3		<b>Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen</b>
<b>Dauer</b>	<b>Lernziel</b>	<b>Vorgehensweise</b>
480 Minuten	Die Teilnehmer*innen werden in die Lage versetzt, Lösungsansätze systematisch nach ihrer Bedeutung zu bewerten und die Umsetzungsschritte anhand eines Projektplans zu planen	Input durch die Trainerin bzw. den Trainer; Bewertungsfrage; Themenspeicher; Kontextbezogene Maßnahmenanalyse; Ein-Punkt-Abfrage; Gruppenarbeit; Rollenspiel; Diskussion

Vorgehensweise	Methode	Material	Dauer
Im ersten Schritt werden im Plenum Themen nach ihrer Bedeutung bewertet, die sich aus den im Qualifizierungsbaustein 2 (QB2) erfragten Handlungsbedarfen ergeben haben. Alternativ kann der Konflikt ausgewählt werden, der am Ende des QB2 der Gruppe am dringlichsten erscheint.	Bewertungsfrage: „Was ist das wichtigste Thema, das am schnellsten bearbeitet werden soll?“	Plakat mit der Bewertungsfrage, Klebepunkte	ca. 30 min.
Anschließend werden anhand des ausgewählten Arbeitszeitkonflikts die einzelnen Umsetzungsschritte exemplarisch durchlaufen.  Die Teilnehmer*innen bilden hierzu ein „Projektteam“ und übernehmen die entsprechenden Rollen (s. die in QBI vorgestellte Teamzusammensetzung). Die Trainerin bzw. der Trainer gilt als Gruppenmoderator*in mit entsprechender methodischer Hilfestellung.			ca. 15 min.
Als erstes sammelt und diskutiert das Projektteam im Plenum Ideen für Maßnahmen. Die Trainerin	Diskussion im Plenum, Themenspeicher	Themenspeicher-Plakat, Stifte	ca. 45 min.

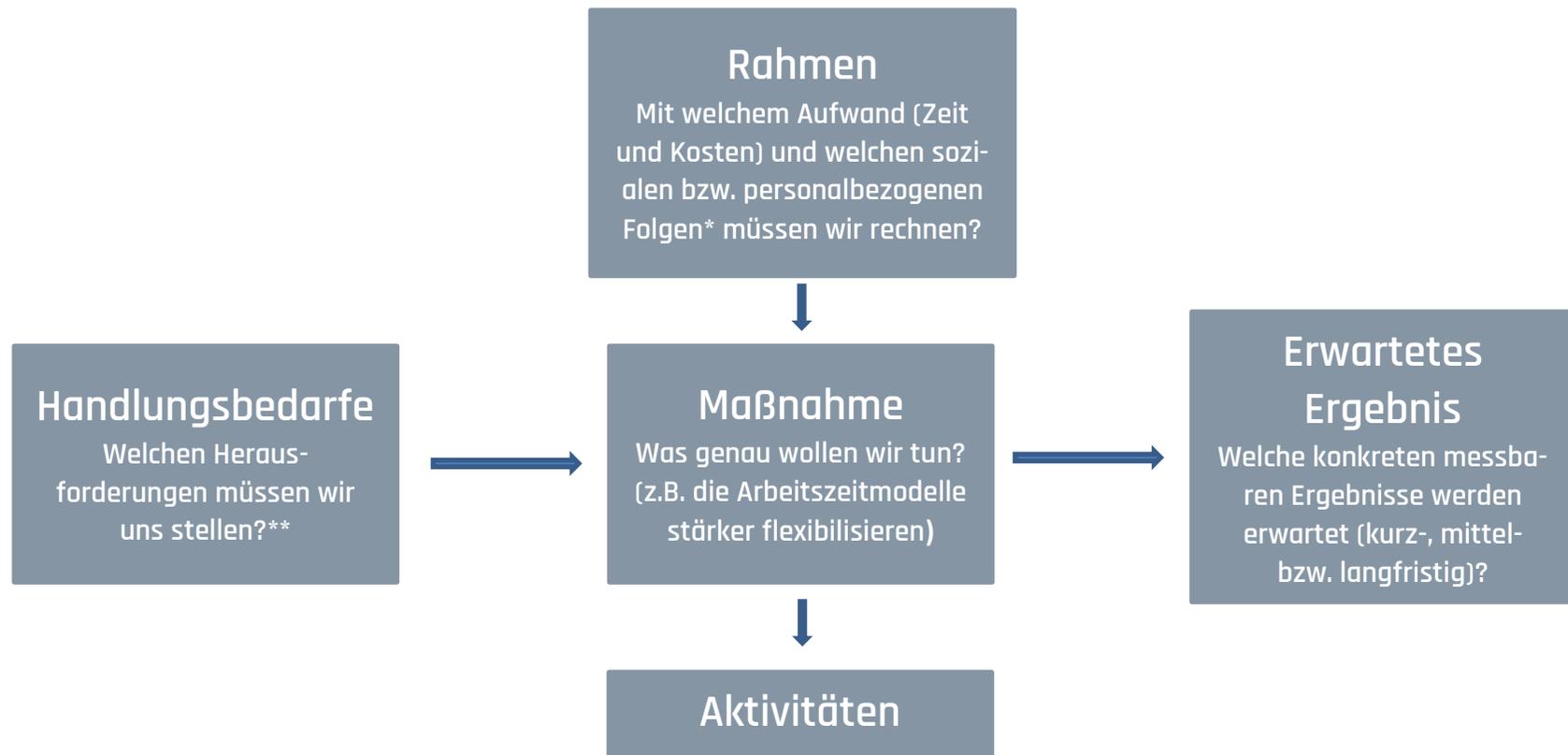
<p>bzw. der Trainer greift hier ggf. unterstützend ein.<sup>5</sup></p> <p><i>Tipp für eine reale Projektarbeit im Betrieb / in der Verwaltung:</i> In der Analysephase dokumentierte Vorschläge aus den Mitarbeiterbefragungen, Expertenworkshops oder Einzelinterviews fließen in die Sammlung ein.</p>			
<p>Anschließend werden die vorgeschlagenen Maßnahmen einzeln im Hinblick auf das erwartete Ergebnis, die Ziele und den Aufwand diskutiert/problematisiert. Die Trainerin bzw. der Trainer unterstützt bei Bedarf.</p>	Kontextbezogene Maßnahmenanalyse	Auf Flipchart aufgezeichnetes Modell für eine Maßnahmenanalyse (Arbeitsblatt 6)	ca. 90 min.
<p>Danach folgt die Bewertung der Maßnahmen nach ihrer Bedeutung, für die im nächsten Schritt Projektpläne erarbeitet werden. Der durch die Teilnehmer*innen gewählte Rang der Maßnahmen wird auf dem Themenspeicher-Plakat mithilfe von Klebepunkten visualisiert.</p>	Ein-Punkt-Abfrage	Themenspeicher, Karten, Stifte, Klebepunkte	ca. 15 min.
<p>Es empfiehlt sich, bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen Praxisbeispiele vorzustellen, um aus praktischen Erfahrungen anderer mit vergleichbaren Herausforderungen zu lernen.</p> <p>Bei der Diskussion der Beispiele/Fallstudien ist die Frage nach der Übertragbarkeit auf die eigene Situation zentral. Die Ergebnisse der Diskussion werden in Stichworten festgehalten.</p>	Input durch Trainer*in  Diskussion über die Fallstudie(n) von Unternehmen / Verwaltungen zu Arbeitszeitthemen	Flipchart, Stifte  Zahlreiche Fallstudien aus den ZEITREICH-Modellbetrieben und -verwaltungen, aber auch aus anderen Unternehmen und Verwaltungen finden sich in den o.g. ZEITREICH-Leitfäden und	ca. 60 min.

<sup>5</sup> Je nach Vorkenntnissen der Teilnehmenden kann es erforderlich sein, Hintergrundinformationen zu dem oder den mit dem ausgewählten Konflikt verbundenen Arbeitszeitmodell(en) zu vermitteln. Dies gilt auch im Hinblick auf die nachfolgende Maßnahmenanalyse. Hier empfiehlt sich ein zusätzlicher thematischer Input, der bezüglich des Zeitbedarfs separat eingeplant werden muss. Auch der BAuA-Leitfaden „Flexible Arbeitszeitmodelle“ (BAuA 2017) gibt einen guten Überblick über die gängigsten Arbeitszeitmodelle und kann hier zum Einsatz kommen.

		in der ZEITREICH-Toolbox (s. Anhang).	
<p>Abschließend erstellt das Projektteam mit Unterstützung durch die Trainerin bzw. den Trainer einen Plan für die ausgewählten Maßnahmen und leitet die entsprechenden Aktivitäten ab.</p> <p>Die Maßnahmen werden dazu auf eine gerade Anzahl an Kleingruppen verteilt. Die Teilnehmer*innen beschreiben diese nach den Kriterien eines Projektplans (Ziele, Erfolgskriterien, Priorität, Verantwortliche/r, Unterstützer/in, Frist). Am Ende werden die Ergebnisse aus den Kleingruppen präsentiert und diskutiert.</p>	Kleingruppenarbeit	<p>Metaplanwände, Karten, Stifte</p> <p>Weiterführende Informationen zum Projektablauf finden sich in den o.g. ZEITREICH-Leitfäden.</p>	ca. 105 min.

Arbeitsblatt

Modell für eine kontextbezogene Maßnahmenanalyse



\* Beispielhafte Fragen: Sind einzelne Beschäftigte bzw. Abteilungen betroffen oder mehrere? Bedarf es der Änderung von Arbeitsverträgen?

\*\* Beispielhafte Fragen: Müssen die Tarifvertragsparteien einbezogen werden? Sind arbeits-/tarifrechtliche Konsequenzen zu erwarten? Bedarf es einer Betriebs- / Dienstvereinbarung?  
Eigendarstellung in Anlehnung an das Kontextmodell in Mayrshofer, D. / Kröger, H. (2011).

### 3.4 Maßnahmen implementieren und Umsetzungsschritte planen

Qualifizierungsbaustein		Inhalt
4		<b>Maßnahmen implementieren und kommunizieren</b>
<b>Dauer</b>	<b>Lernziel</b>	<b>Vorgehensweise</b>
480 Minuten	Die Teilnehmer*innen erfahren, wie sie in ihren Betrieben und Verwaltungen idealtypisch die Maßnahmen und Instrumente, die sie in den vorangegangenen QB erarbeitet haben, implementieren und kommunizieren. Dazu kann auch gehören, diese zunächst in Pilotbereichen zu erproben und entsprechend zu evaluieren.	Kleingruppenarbeit; Rollenspiel; Diskussion; Präsentation;

Ablauf	Methode	Material	Dauer
Vielfach ist es sinnvoll, geplante Maßnahmen zunächst in einem Pilotbereich des Betriebs bzw. der Verwaltung einzuführen, bevor sie im Ganzen ausgerollt werden. Die Teilnehmer*innen erarbeiten in den Kleingruppen, die sich zum Ende von QB3 gebildet haben, für „ihre“ Maßnahmen Voraussetzungen und Umsetzungsschritte zur Pilotierung. Unterstützend wirkt dabei das Arbeitsblatt 7 „Checkliste Pilotierung“.	Kleingruppenarbeit	Mehrere Metaplanwände, Stifte Arbeitsblatt „Checkliste Pilotierung“	ca. 30 min.
Auf Basis der Ergebnisse aus Schritt I erläutert jeweils eine Kleingruppe einer anderen Kleingruppe ihre geplante Vorgehensweise. Methodisch wird vorgegeben, dass hierbei auch Kritik geäußert bzw. mögliche Hemmnisse und Hürden angesprochen werden sollten, sodass eine möglichst reale Situation dargestellt wird, wie sie auch beim Vorlegen des Plans im Pilotbereich auftreten könnte. Anschließend werden die Rollen neu verteilt, sodass letztlich jede Kleingruppe einmal einer anderen Gruppe ihren Maßnahmenplan vorgestellt hat.	Rollenspiele in Kleingruppen	Hier evtl. Verwendung von Vorbehalts- und Argumentationskarten	ca. 45 min.

<p>Anschließend reflektieren die Teilnehmer*innen ihre Erfahrungen anhand der folgenden Leitfragen im Plenum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wie habe ich die Gesprächssituation empfunden?</li> <li>✓ Was ist gut gelaufen?</li> <li>✓ Was würde ich beim nächsten Mal ggf. anders machen?</li> </ul>			ca. 30 min.
<p>Die Teilnehmer*innen diskutieren im Plenum, weshalb es wichtig sein kann, in einer Erprobungsphase umgesetzte Maßnahmen zu evaluieren.</p> <p>Die Ergebnisse werden von der Trainerin bzw. vom Trainer im Verlauf der Diskussion auf Moderationskarten gesammelt und an der Metaplanwand festgehalten.</p>	<p>Diskussion im Plenum</p> <p>Ergebnissicherung</p>	<p>Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte</p>	ca. 30 min.
<p>In den Kleingruppen, die bereits an der Pilotierung „ihrer“ Maßnahmen gearbeitet haben, wird ein „Fahrplan“ für die Evaluation dieser Maßnahmen entwickelt. Hierzu werden zum einen die in Arbeitsblatt 8 enthaltenen Hinweise zur Vorgehensweise bei einer Evaluation berücksichtigt und ggf. vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und Bedarfe ergänzt. Zum anderen wird für einen Soll-Ist-Abgleich der Projektplan aus QB3 herangezogen, in dem dezidiert für jede Maßnahme die entsprechenden Ziele und ggf. auch Indikatoren abgeglichen werden.<sup>6</sup></p> <p>Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt und diskutiert.</p>	<p>Kleingruppendiskussion</p> <p>Präsentation im Plenum</p>	<p>Mehrere Metaplanwände, Stifte</p> <p>Arbeitsblatt „Checkliste Evaluation“</p>	ca. 45 min.
<p>Die Teilnehmer*innen erarbeiten in den Kleingruppen aus QB3 Ideen, wie sie unter der Prämisse einer erfolgreichen Pilotierung in ihren Betrieben bzw. Verwaltungen ihre beispielhaften Maßnahmen ausrollen könnten.</p> <p>Die Ergebnisse werden im Plenum präsentiert und diskutiert. Dabei wird auch auf mögliche Hemmnisse und Hürden und den</p>	<p>Kleingruppendiskussion</p> <p>Präsentation im Plenum</p>	<p>Mehrere Metaplanwände, Stifte</p>	ca. 30 min.

<sup>6</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass hier fiktive Zahlen / Ergebnisse heranzuziehen sind. Falls es den Teilnehmenden schwerfällt, sich in diese Situation hineinzusetzen, ist ein entsprechender Input durch die Trainerin bzw. den Trainer erforderlich.

entsprechenden Umgang mit diesen eingegangen.			
Die Trainerin bzw. der Trainer stellt beispielhafte Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen vor, die in anderen Betrieben bzw. Verwaltungen in ähnlicher Weise Umsetzung gefunden haben.	Input durch Trainerin / Trainer	Anregungen für Betriebs-/Dienstvereinbarungen bzw. Regelungsinhalte finden sich in der ZEIT-REICH-Toolbox	ca. 30 min.
Die Teilnehmer*innen diskutieren im Plenum, inwieweit sie diese in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung für umsetzbar halten bzw. welche Ergänzungen / Änderungen ggf. erforderlich wären.	Diskussion im Plenum		ca. 30 min.
Die Teilnehmer*innen tauschen sich im Plenum darüber aus, welche Kommunikationsstrategien sie für sinnvoll erachten, um Maßnahmen im Betrieb bzw. der Verwaltung bekannt zu machen und für deren Akzeptanz zu werben.	Diskussion im Plenum	Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte	ca. 30 min.
Die Trainerin bzw. der Trainer hält die Ergebnisse während der Diskussion auf Moderationskarten an der Metaplanwand fest.	Ergebnissicherung		

**Arbeitsblatt**

**Checkliste Pilotierung**

Wenn Sie eine Maßnahme bzw. ein Instrument in einem Pilotbereich Ihres Betriebs bzw. Ihrer Verwaltung umsetzen möchten, sollten Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- ✓ Legen Sie einen Zeitrahmen für die Pilotierungsphase fest. In der Regel empfiehlt es sich, von einem Jahr auszugehen, bevor man die Konsequenzen einer Maßnahme beurteilen kann. Denkbar sind allerdings auch Ausgangssituationen, in denen man kürzere oder längere Pilotphasen wählen kann.
- ✓ Wählen Sie den Pilotbereich danach aus, ob Sie sich von diesem Bereich vorzeigbare Ergebnisse in einem überschaubaren Zeitrahmen erwarten und Unterstützerinnen bzw. Unterstützer im Bereich haben, die das Projekt vorantreiben.
- ✓ Benennen Sie eine\* Verantwortliche\*n, um Maßnahmen voranzutreiben und als zentrale Ansprechperson zu fungieren.
- ✓ Sensibilisieren Sie vor allem die Führungskräfte im Pilotbereich für ihre entscheidende Rolle bei der Umsetzung.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten frühzeitig und umfassend informiert werden und ihnen bei Fragen und Bedenken die Ansprechperson zur Verfügung steht.
- ✓ Durch regelmäßige Treffen der Projektgruppe während der Pilotphase sorgen Sie dafür, dass Feedback direkt aufgenommen wird und bei Bedarf frühzeitig justiert werden kann.
- ✓ Betriebs- oder Dienstvereinbarungen können probeweise für ein Jahr abgeschlossen werden, sodass auch hier geprüft werden kann, inwieweit Anpassungen erforderlich sind.

**Arbeitsblatt**

**Checkliste Evaluation**

Wenn Sie eine Maßnahme bzw. ein Instrument in Ihrem Betrieb bzw. Ihrer Verwaltung evaluieren möchten, beachten Sie bitte die folgenden Punkte:

- ✓ Stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten mit einbezogen werden (z.B. durch erneute Interviews, Mitarbeiterbefragungen oder Workshops).
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Evaluationsfragen auf die im Rahmen der Maßnahmenplanung erarbeiteten Zielformulierungen eingehen, um so einen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen.
- ✓ Setzen Sie bei mehreren aufeinanderfolgenden Erhebungen stets die gleichen Methoden und Instrumente ein.

## Anhang: Begleitmaterial

Zur Vertiefung der Lerninhalte sowie zur Vor- und Nachbereitung des Seminars stehen sowohl Trainer\*innen als auch Teilnehmer\*innen zum Thema flexible Arbeitszeit eine Reihe von Unterlagen und Foliensets zur Gestaltung der Schulung und zur individuellen Anpassung der Unterlagen an die eigenen Bedarfe kostenfrei zum Download in der ZEITREICH-Toolbox zur Verfügung.

	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Teilzeit – für Betriebs- und Personalräte</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Teilzeit – für das Management</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Schichtarbeit – für Betriebs- und Personalräte</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Schichtarbeit – für das Management</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Langzeit-/Lebensarbeitszeitkonten und Wertguthaben – für Betriebs- und Personalräte</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Langzeit-/Lebensarbeitszeitkonten und Wertguthaben – für das Management</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Funktions- und Servicezeit – für Betriebs- und Personalräte</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Funktions- und Servicezeit – für das Management</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Wahlarbeitszeit – für Betriebs- und Personalräte</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Wahlarbeitszeit – für das Management</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Vertrauensarbeitszeit – für Betriebs- und Personalräte</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Vertrauensarbeitszeit – für das Management</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Arbeitszeitkonten – für Betriebs- und Personalräte</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Arbeitszeitkonten – für das Management</u>
	<b>Wissen kompakt</b> – <u>Arbeit auf Abruf – für das Management</u>
	<b>Schritt-für-Schritt-Vorgehen</b>
	<b>Informationen zur Mitbestimmung</b>

	<a href="#"><u>Empfehlungen für Führungskräfte</u></a>
	<a href="#"><u>Empfehlungen für Teams</u></a>
	<a href="#"><u>Empfehlungen für Sozialpartner</u></a>

Jede Trainerin bzw. jeder Trainer entscheidet individuell, welche Materialien sie oder er den Teilnehmer\*innen bereitstellt. Zudem finden sich in der ZEITREICH-Toolbox noch ein ausführlicher [Leitfaden für Betriebs- und Personalräte](#) sowie ein [Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen](#) und zahlreiche Best-Practice-Beispiele sowie Mustervereinbarungen.

Für den Einsatz im Seminar beziehungsweise für die Vor- und Nachbereitung eignen sich darüber hinaus Broschüren und Leitfäden, die es in einer großen Bandbreite beispielsweise bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), aber auch bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf deren jeweiligen Internetpräsenzen gibt. Beispielhaft seien hier nur die folgenden genannt:

- BAuA (Hrsg.) (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016, in: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2398.pdf;jsessionid=12A2851792DC0D247B669C3792CD191A.slt2?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2398.pdf;jsessionid=12A2851792DC0D247B669C3792CD191A.slt2?__blob=publicationFile&v=4)
- BAuA (Hrsg.) (2017): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung, in: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile)
- BGHM (Hrsg.) (2018): Schichtarbeit (k)ein Problem?! Eine Orientierungshilfe für die Prävention, in: [https://www.bghm.de/fileadmin/user\\_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze\\_Vorschriften/Informationen/206-024.pdf](https://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze_Vorschriften/Informationen/206-024.pdf)
- BMAS (Hrsg.) (2016): Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz, in: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- BMAS (Hrsg.) (2015): Gute Praxis „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben“. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele, in: <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publicationen/a874.html>
- BMFSFJ (Hrsg.) (2016): Leitfaden Familienbewusste Arbeitszeiten, in: <https://www.bmfsfj.de/blob/93754/a8a5b1857507181ec5409751ac589c75/familienbewusste-arbeitszeiten-leitfaden-data.pdf>
- Gesamtmetall (Hrsg.) (2017): Die Arbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie. Beschäftigten- und Betriebsbefragung zur Arbeitszeit 2017, in: [https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/arbeitszeit\\_umfrageergebnisse\\_270317\\_0.pdf](https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/arbeitszeit_umfrageergebnisse_270317_0.pdf)

- Gesamtmetall (Hrsg.) (2018): Die neuen tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit: Mehr Flexibilität – mehr Volumen, in: [https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/gm\\_broschuere\\_tarifabschluss2018\\_final.pdf](https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/gm_broschuere_tarifabschluss2018_final.pdf)
- Hans Boeckler Stiftung (Hrsg.): Arbeitszeit – Auswertungen und Gestaltungshilfen, in: <https://www.boeckler.de/113078.htm#bvdoku32568>
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2019): Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Gesundheit von Beschäftigten, in: <http://doku.iab.de/discussion-papers/2019/dp0119.pdf>
- IFAA (Hrsg.) (2018): Der Tarifabschluss 2018. Innovative Möglichkeiten für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung, in: [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produnkte/Broschueren/Broschu\\_\\_re\\_Tarifabschluss\\_2018.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Broschueren/Broschu__re_Tarifabschluss_2018.pdf)
- INQA (2018): Strategische Personalplanung mit Weitblick. Trainingskonzept zur Schulung von Betriebsräten, in: <https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/strategische-personalplanung-trainingskonzept-zur-schulung-von-betriebsraeten.html>
- KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Flexible Arbeitszeiten, in: <https://www.kofa.de/inhalte-von-a-z/flexible-arbeitszeiten>

Viele dieser Broschüren können bei den entsprechenden herausgebenden Stellen kostenfrei als Printexemplare, auch für größere Gruppen, bezogen werden.

# Impressum

Das vorliegende Trainingskonzept ist eine Veröffentlichung aus dem Projekt „ZEITREICH – Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik lösen. Innovative Arbeitszeitmodelle für KMU in der Metall- und Elektroindustrie, im Einzelhandel, in der Chemieindustrie sowie in der öffentlichen Verwaltung“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Die fachliche Begleitung lag bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

**Autorenteam:** Jutta Rump, Silke Eilers, Janina Kaiser  
Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

**Illustration:** Leo Leowald (S. 4 und S. 22)

**Bildnachweis Titelbild:** istockphoto.com

2. Auflage, Januar 2021

## Projektkonsortium:



Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE



Institut der deutschen Wirtschaft  
Köln e.V.



wmp consult – Wilke Maack GmbH



Dr. Hartmut Seifert

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

