



HSB
Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences

Impulsgeber
Zukunft
beruf & familie



**Arbeitnehmerkammer
Bremen**



Neue Arbeitszeiten – Beispiele aus der betrieblichen Praxis in Bremen

Eine gemeinsame Veröffentlichung von Arbeitnehmerkammer Bremen,
Impulsgeber Zukunft und Hochschule Bremen

**Eine gemeinsame Veröffentlichung von
Arbeitnehmerkammer Bremen, Impulsgeber Zukunft
und Hochschule Bremen**

Neue Arbeitszeiten

Beispiele aus der betrieblichen Praxis in Bremen

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung.....	4
Worum geht es?.....	5
Betriebliche Flexibilisierungsmodelle – Zusammenfassung und Würdigung.....	6
Die Firmenporträts	12
Literatur	48

Vorbemerkung

Die vorliegende Broschüre befasst sich mit betrieblichen Beispielen moderner Arbeitszeitpolitik. Sie ist im Rahmen eines Gemeinschaftsprojektes zwischen der Arbeitnehmerkammer Bremen, der Hochschule Bremen und dem Impulsgeber Zukunft e.V. entstanden. Neben den hauptamtlichen Mitarbeitenden der drei Organisationen wirkten auch vier Studierende im Rahmen eines Projektseminars und zweier längerfristiger Praktika an diesem Projekt mit.

Die Veröffentlichung knüpft an die Broschüre „Weniger ist mehr“, die im Jahr 2012 durch die Arbeitnehmerkammer vorgestellt wurde, an.

Wir danken allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern in den beteiligten Betrieben für ihre aktive Unterstützung dieses Projektes. Außerdem danken wir den Studierenden der Hochschule Bremen für ihre aktive Mitwirkung und Unterstützung.

Worum geht es?

Arbeitszeitpolitik erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance und ist wieder zum Gegenstand intensiver arbeitspolitischer Diskurse geworden. Allerdings werden heute wesentlich vielfältigere Facetten der Ausgestaltung diskutiert, als dies in früheren Jahrzehnten der Fall gewesen ist. Neben der Debatte um eine generelle Verkürzung der Arbeitszeit aufgrund zum Beispiel erhöhter Digitalisierungsdividenden in den Unternehmen rückt insbesondere der Aspekt der Lebensphasenorientierung stärker in den Fokus. Die Beschäftigten wollen und brauchen höhere Zeitsouveränität: Zeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Zeiten für Pflege von Angehörigen, Zeiten für Weiterbildung, Zeiten zur Absicherung von Leistungseinschränkungen durch gesundheitliche Einschränkungen, zum Beispiel im Altersübergang. Die in der Diskussion befindlichen Modelle reichen von Arbeitszeitkonten, bezahlten Freistellungen (zum Beispiel für Weiterbildung), befristeter Teilzeit mit Rückkehrrecht auf Vollzeit, Reaktivierung von Altersteilzeit bis hin zu Mobilarbeit und Homeoffice. Diese und andere Aspekte prägen die aktuellen Auseinandersetzungen der Arbeitszeitpolitik und finden unterhalb der gesetzlichen Regelungsebene in vielen Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen ihren Niederschlag. Daher wird in diesem Papier unterschiedlichen Bremer Unternehmen Raum gegeben, ihre bereits praktizierten Arbeitszeitmodelle vorzustellen.

Die Arbeitgeber sprechen in der aktuellen Diskussion von einem neuen Flexibilisierungskompromiss – und hier steht vor allem die derzeit gültige Arbeitszeitgesetzgebung als „nicht mehr zeitgemäß“ im Fokus. So geht es Arbeitgebern beispielsweise um die Abschaffung der elfstündigen Ruhezeiten oder der zehnstündigen Höchstarbeitsdauer pro Tag. Seitens der Arbeitgeber wird insbesondere das Argument des demografischen Wandels ins Feld geführt, der zu einer Verknappung des Arbeitskräfteangebotes führen wird beziehungsweise zum Teil schon geführt hat. Dieses Argument lässt sich im Sinne der Beschäftigten natürlich auch umdrehen: Zukünftig sind für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insbesondere solche Unternehmen attraktiv, die flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, die beide Seiten berücksichtigen und für einen fairen Ausgleich sorgen.

Betriebliche Flexibilisierungsmodelle – Zusammenfassung und Würdigung

Im Rahmen der betrieblichen Recherchen zu dieser Veröffentlichung wurden insgesamt elf Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen befragt. Auf Basis eines vorbereitenden standardisierten Fragebogens wurden mit allen Unternehmen Einzel- oder Gruppeninterviews entweder mit Vertreterinnen und Vertretern des Managements und/oder der Interessenvertretungen durchgeführt und dokumentiert und von den Betrieben im Anschluss autorisiert. Sie bildeten die Grundlage für die an verschiedenen Stellen in dieser Broschüre dokumentierten Betriebsporträts.

Die Interviews haben deutlich gemacht, dass die klein- und mittelständischen Unternehmen bei der Umsetzung von innovativen Arbeitszeitmodellen weniger Schwerpunkte setzen als die Großunternehmen. Besonders die klein- und mittelständischen Betriebe verzichten dabei auf schriftlich festgehaltene Regelungen, vielmehr passen sie ihre Angebote flexibel an die Bedarfe ihrer Mitarbeitenden und natürlich auch an ihre eigenen betrieblichen Bedarfe an. Die Großunternehmen hingegen regeln ihre Arbeitszeitmodelle überwiegend vor dem Hintergrund von Tarifverträgen und/oder mittels Betriebsvereinbarungen. Insgesamt wird trotz der kleinen – eher als exemplarisch zu betrachtenden – Anzahl von befragten Unternehmen deutlich, dass insgesamt jetzt schon ein vielfältiges Spektrum von Arbeitszeitmodellen in der Erprobung oder im Einsatz ist. Dabei zeichnen sich einige Unternehmen durch besonders individuelle Modelle aus.

Bei der **BSAG** sind dies die sogenannten Entlastungstage. Mit den Entlastungstagen erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, zusätzliche freie Tage für ihr Privatleben zu nutzen. Diese können von Beschäftigten im Fahrdienst nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit und von Beschäftigten in der Verwaltung, den Werkstätten oder in der Infrastruktur nach 24 Jahren Betriebszugehörigkeit genutzt werden. Die Finanzierung wird zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber geteilt, wobei der Arbeitgeber den größten Anteil einbringt. Der Eigenanteil der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beträgt je nach Betriebszugehörigkeit zwischen zwei und acht Prozent.

Die **Airbus Operations GmbH** hat mit dem Care-for-Life-Modell ein zinsloses Kreditsystem geschaffen, das den Beschäftigten eine persönliche Auszeit bei anteiliger Weiterzahlung des Gehalts ermöglicht. Das Modell kann hierbei ohne Angabe von Gründen in Anspruch genommen werden. Im Rahmen der zwischen ein bis zwölf Monate laufenden Auszeit bekommen die Beschäftigten weiterhin 75 Prozent des Gehalts ausgezahlt. Die übrigen 25 Prozent werden als negatives Arbeitsentgeltguthaben erfasst. Nach der Rückkehr aus der Auszeit erhalten die Nutzer und Nutzerinnen weiterhin 75 Prozent des Gehalts bei 100 Prozent Arbeitsvolumen, bis das negative Arbeitsentgeltguthaben ausgeglichen ist. Mit dem Care-for-Life-Modell wird damit eine Vorfinanzierung seitens des Arbeitgebers gewährt. Das unterscheidet sich von dem bekannten Modell eines Sabbaticals, bei dem die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im

Vorfeld bei gleichbleibenden Stundenvolumen anteilig auf ihren Lohn verzichten, um ein Wertguthaben für die Auszeit anzusparen.

Bei der **Daimler AG** wurde 2016 Flexibilität in Zeit und Ort durch die Maßnahme „mobiles Arbeiten“ in einer Gesamtbetriebsvereinbarung umfassend geregelt. Die Inanspruchnahme ist für jeden Beschäftigten möglich, solange es der Arbeitsbereich zulässt. Die Arbeitszeit wird von den Beschäftigten eigenständig in einem Arbeitszeitkonto tageweise erfasst. Wer zu Hause oder unterwegs arbeitet, muss selbstständig darauf achten, dass er/sie gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregeln einhält. In der Betriebsvereinbarung ist darüber hinaus ein Recht auf Nichterreichbarkeit verankert, sodass die Beschäftigten außerhalb der vereinbarten mobilen Arbeitszeit nicht erreichbar sein müssen, wodurch eine Entgrenzung der Arbeitszeit weitestgehend vermieden werden soll. Durch den Abschluss des neuen Tarifvertrages der IG Metall konnten für die Beschäftigten zudem weitere Entlastungsmöglichkeiten geschaffen werden. Eine Einmalzahlung in Form eines tariflichen Zusatzgeldes in Höhe von 27,5 Prozent des Monatseinkommens können Beschäftigte im Schichtbetrieb, Beschäftigte mit Kindern oder Beschäftigte, die Angehörige pflegen, in zusätzliche freie Tage umwandeln.

Die **Gesundheit Nord – Klinikverbund Bremen gGmbH** versucht, dem Fachkräftemangel mit einem übergeordneten Springerpool mit sehr flexiblen Arbeitszeiten und Volumina entgegenzusteuern. Die Bewerber und Bewerberinnen haben die Möglichkeit, ihre individuell gewünschte Arbeitszeitdauer und Lage anzugeben und werden anschließend zu diesen Bedingungen im Unternehmen eingesetzt. Der übergeordnete Springerpool ergänzt die bereits vorhandenen internen Springerpools. Das Ziel des übergeordneten Pools ist es, Akutausfälle und damit Arbeitsverdichtung im Kollegium in allen vier Krankenhäusern und der Holdinggesellschaft möglichst kurzfristig zu kompensieren. Für den übergeordneten Springerpool wurden daher fünfzig neue Vollzeitstellen mit Schwerpunkt in der Pflege geschaffen.

Als Gegenentwurf zu den größeren, tarifvertraglich gebundenen Unternehmen mit umfangreichen Regelwerken zu ihren modernen Arbeitszeitmodellen ist der Kleinstbetrieb Lifa GmbH mit vier Mitarbeitenden zu nennen. Der Betrieb hat eine Normalarbeitszeit von 30 Wochenstunden und arbeitet im Rahmen einer Gleitzeit mit einer Kernarbeitszeit. Das Arbeitsklima ist durch ein starkes gegenseitiges Vertrauen geprägt. Absprachen bezüglich Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation werden kurzfristig, individuell und sehr flexibel innerhalb des Teams getroffen. Aufgrund der geringen Größe sind hier die Hierarchien sehr flach und die Beschäftigten sind nicht ausschließlich auf bestimmte Aufgaben spezialisiert, sodass Ausfälle oder Umstrukturierungen bei der Arbeitszeit und beim Arbeitsort organisatorisch unkompliziert kompensiert werden können.

Die klein- und mittelständischen Unternehmen aus unserem Interviewpool zeichnen sich insgesamt dadurch aus, dass sie vielfach mit einem breit gefächerten Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen auf individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten reagieren.

Ziele und Chancen innovativer Arbeitszeitmodelle

Die Gründe für die Einführung der Arbeitszeitmodelle gestalten sich vielfältig, weisen aber zahlreiche Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen auf. Grundsätzlich werden die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und die damit einhergehende Verbesserung der Marktposition als einer der zentralen Beweggründe und Ziele für die Einführung der unterschiedlichen Modelle angeführt. Vor allem der Fachkräftemangel in bestimmten Branchen stellt die Unternehmen bei der Rekrutierung von neuen Kräften vor Herausforderungen. Für viele qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen sind flexible und vielfältige Arbeitszeitmodelle im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mittlerweile ein entscheidendes Auswahlkriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. In diesem Zusammenhang ist auch die langfristige Bindung der Beschäftigten durch eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, die über den gesamten Lebensverlauf unterschiedliche Arbeitszeitvolumina, Auszeiten und Flexibilisierungen ermöglicht, von zentraler Bedeutung. Flexible Arbeitszeiten können sich damit auch wirtschaftlich lohnen, da sie ein Schlüsselfaktor für die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und damit auch steigende Produktivität sind. Auch durch eine schnelle Rückkehr aus familienbedingten Auszeiten, geringere Fehlzeiten und Fluktuationsquoten können Betriebe Kosten sparen. Der hohe Altersdurchschnitt in vielen Betrieben und der demografisch bedingte geringe Nachwuchs an jungen Arbeitskräften erfordern innovative Arbeitszeitmodelle zur Entlastung und damit zum Gesundheitserhalt der Mitarbeitenden und zu deren Beschäftigungssicherung. Ziel ist gleichzeitig, die jüngere Generation von Anbeginn zu entlasten, um krankheitsbedingte Fehlzeiten während des gesamten Arbeitslebens zu minimieren und das Arbeitskräftepotenzial längerfristig zu erhalten. In einigen Betrieben, wie zum Beispiel bei ArcelorMittal, werden Arbeitszeitmodelle beispielsweise aber auch zur Abfederung von Auslastungsschwankungen bei der Auftragslage eingesetzt.

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung moderner Arbeitszeitmodelle

Voraussetzung für den Erfolg bei der Umsetzung moderner Arbeitszeitmodelle sind zunächst qualifizierte und sensibilisierte Führungskräfte sowie Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen, die entschlossen hinter den flexiblen Arbeitszeitmodellen stehen. Besteht hier eine Offenheit für die wachsenden Bedarfe einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder nehmen die Entscheidungsträger die Modelle sogar selbst regelmäßig in Anspruch und fungieren als Vorbild, fördert dies auch die Bereitschaft der Beschäftigten, eigene Wünsche offen zu kommunizieren, flexible Arbeitszeiten einzufordern und angebotene Modelle zu nutzen. Vor dem Hintergrund ist natürlich auch die kooperative Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber, Personalverantwortlichen sowie Interessenvertretung zu nennen. Sie bildete eine wesentliche Voraussetzung dafür, Modelle erarbeiten zu können, die sowohl den Bedarfen des Managements wie denen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gerecht werden.

Welche Modelle letztendlich entwickelt und eingeführt werden, hängt selbstverständlich auch von den zeitlichen und personellen Ressourcen des Unternehmens ab. Hier haben Großunternehmen meistens aufgrund größerer zeitlicher und finanzieller Ressourcen nebst vorhandener Personalabteilung einen

Vorteil gegenüber Klein- und mittelständischen Unternehmen. Außerdem bildet natürlich auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten in einem Unternehmen einen wesentlichen Gestaltungsfaktor. Ist dieser hoch, so sind Regelungen, die an den Interessen der Beschäftigten ausgerichtet sind, eher zu realisieren. In Betriebsvereinbarungen festgehaltene Arbeitszeitregelungen durchlaufen meist eine lange, sich über viele Bereiche erstreckende Entwicklungsphase. Die Interviews haben aber auch gezeigt, dass Klein- und mittelständische Unternehmen durch schnelle Kommunikationswege, flexible und individuelle Absprachen, viel wendiger und zum Teil anpassungsfähiger sein können und so sehr kurzfristig auf Zeitbedarfe der Beschäftigten reagieren können. Beispielsweise überschneiden sich die Aufgabenbereiche der Mitarbeitenden in einigen Kleinbetrieben, sodass schnell füreinander eingesprungen werden kann.

Eine enge Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist förderlich bei der Umsetzung der Modelle, da die Beschäftigten meist am besten wissen, wie sich der Ausfall von Kollegen und Kolleginnen pragmatisch und effektiv ausgleichen lässt.

Partizipative Foren, wie beispielsweise die Arbeitsgruppe zum Thema „Flexible Arbeitszeiten“ bei hanseWasser, bieten hierbei eine gute Möglichkeit, den Austausch zwischen allen Beteiligten zu fördern und neue Ideen für moderne, vereinbarkeitsbewusste Arbeitszeitmodelle zu entwickeln. Um die Inanspruchnahme der Arbeitszeitmodelle steigern zu können, müssen die angebotenen Maßnahmen auch entsprechend transparent und umfänglich kommuniziert werden. Modelle, wie beispielsweise das Zeitwertkonto bei hanseWasser sind aufgrund ihrer Komplexität erklärungsbedürftig. Viele Betriebe nutzen an dieser Stelle interne Zeitschriften, persönliche Beratungen, Onlineplattformen, Flyer zu den Angeboten oder auch Mitarbeiterversammlungen.

Fazit

Grenzen treten bei der Betrachtung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle an verschiedenen Stellen auf. So sind in den Unternehmen mit Schichtbetrieb viele Varianten, wie zum Beispiel Homeoffice und mobiles Arbeiten aus betriebsorganisatorischen Gründen für Schichtbeschäftigte oder Außendienstler nicht nutzbar. Auch beim Versuch, einen Ausgleich in Form von anderen Arbeitszeitmodellen zu finden, grenzt der Schichtbetrieb die Auswahlmöglichkeiten erheblich ein. Ähnliches gilt für die Führungskräfte: Aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnisse und Leitungsaufgaben vertreten viele Arbeitgeber die Auffassung, dass eine Vor-Ort-Präsenz von Führungskräften unabdingbar sei. Positiv hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass bei der Airbus Operations GmbH das sogenannte Topsharing praktiziert wird, bei dem sich zwei Führungskräfte eine Position teilen, sodass auch Teilzeitbeschäftigte eine Führungsfunktion ausüben können.

Die Nutzung der Modelle wird zudem auch durch andere Rahmenbedingungen eingeschränkt, wie die Betriebszugehörigkeit oder die Art des Arbeitsverhältnisses. Die Entlastungstage der BSAG können zum Beispiel erst bei einer Betriebszugehörigkeit von 20 Jahren in Anspruch genommen werden. Zwar wird

auf diese Weise eine langjährige Betriebszugehörigkeit honoriert, gleichzeitig erhalten jüngere Kolleginnen und Kollegen keine zusätzlichen freien Tage zur Entlastung und Nutzung für persönliche Bedarfe. Außerdem können sich Nachteile für befristet Beschäftigte oder Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen ergeben, da Modelle wie Zeitwertkonten oder Care for Life eine längerfristige, reguläre Beschäftigung erfordern, um genutzt werden zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Firmenporträts zeigen, dass es bereits heute eine große Vielfalt an Arbeitszeitmodellen gibt, die in der betrieblichen Praxis in Bremen erprobt werden oder implementiert sind. Motiviert werden die Unternehmen im Wesentlichen durch die überalterte Belegschaft im Zuge des demografischen Wandels und den damit zu befürchtenden Fachkräftelücken. Des Weiteren kann das Management durch flexiblere Arbeitszeiten auf Auslastungsschwankungen bei der Auftragslage schneller eingehen.

Bei den Beschäftigten, insbesondere bei Teilen der jüngeren Generation, gibt es einen stärkeren Wunsch nach höherer Zeitsouveränität und besserer Vereinbarkeit von Sorgearbeit und Beruf. Ähnlich vielschichtig wie die Anzahl und Formen der vorgefundenen Arbeitszeitmodelle ist jedoch auch die Nutzungsintensität durch die Beschäftigten. Hierfür wurden im Rahmen der betrieblichen Recherchen leider nur bedingte Erklärungsmuster gefunden.

Die vorstehenden Ausführungen haben verdeutlicht, dass das Thema Arbeitszeit viele Dimensionen aufweist. Neben den gesetzlichen Grundlagen zum Schutz der Beschäftigten und der Auseinandersetzung um eine pauschale Arbeitszeitverkürzung (mit Lohnausgleich und Personalersatz), ist in den vergangenen Jahren die Lebensphasenorientierung stärker in den Mittelpunkt der Debatte gerückt. Die Beispiele aus Bremer Unternehmen haben verdeutlicht, dass in der betrieblichen Praxis bereits ein breites Spektrum von Ansätzen der Arbeitszeitflexibilisierung zur Anwendung kommt, die dem Anspruch an die sogenannten „atmenden Erwerbsbiografien“ gerecht werden können. Die unterschiedlichen Firmen-Porträts zeigen aber auch, dass eine starke Abhängigkeit zur jeweiligen Arbeitsorganisation und den Managementvorgaben besteht. Gleichzeitig fällt auf, dass die Nutzungsintensitäten bei den einzelnen Modellen recht unterschiedlich ausfallen. Ein Grund hierfür mag auch darin liegen, dass bei vielen Beschäftigten gegebenenfalls Unsicherheiten darüber bestehen, welche Nachteile bei der Nutzung eines Flexibilisierungsmodells den Vorteilen gegenüberstehen. Viele der Modelle (insbesondere bei kleineren Betrieben) bewegen sich nämlich unterhalb der tarifvertraglichen Ebene, teilweise auf der Ebene von persönlichen Absprachen/Vereinbarungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten.

Es kann also zusammenfassend festgehalten werden: Die Botschaft, dass insbesondere im Angesicht eines drohenden Fachkräftemangels, die Bedürfnisse der Beschäftigten nach höherer Zeitsouveränität und atmenden Erwerbsbiografien ernst genommen werden sollten, ist in den Betrieben, aber auch in der Politik, angekommen. Die Verabschiedung des Gesetzes zur Brückenteilzeit bildet für Letzteres einen anschaulichen Beleg. Gleichzeitig lassen sich bei den verschiedenen Dimensionen der lebensphasenorientierten Gestaltung der Arbeitszeiten noch unterschiedlichste Regelungspotenziale identifizieren, bei de-

nen es um Zeiten für Weiterbildung, um Zeitsouveränität, immer wieder auch um die Vereinbarkeit von Sorgearbeit und Beruf und nicht zuletzt um eine soziale, zeitpolitische Abfederung von Altersübergängen für besondere Zielgruppen gehen muss.

Hierzu gibt es verschiedene Modelle. Ein Modell mit einem grundlegenden Ansatz ist die „kurze Vollzeit für alle“, die zugrunde legt, dass die wöchentliche Arbeitszeit grundsätzlich gekürzt wird auf 30 Stunden pro Woche. Dieses Modell wird von der Bremer Arbeitszeitinitiative vertreten. Die Aspekte Klimagerechtigkeit und Geschlechtergerechtigkeit sind dabei zentral. Es wird argumentiert, dass in einem zukunftsfähigen und klimagerechten Wirtschaftsmodell die Arbeit nicht mehr auf Wachstum beruhen kann, sondern durch eine Umverteilung der vorhandenen Arbeitskapazität für alle gesichert werden soll. Eine 30-Stunden-Woche würde darüber hinaus den Anforderungen an Familie und Beruf mehr entsprechen und die Chance bieten, dass mehr Frauen in Vollzeit arbeiten und nicht mehr jede zweite Frau in Teilzeit arbeitet. Sie würde einen Beitrag zur geschlechtsgerechten Verteilung von Arbeit leisten, indem Vollzeitbeschäftigte, welche vorwiegend Männer sind, Stunden reduzieren und Teilzeitbeschäftigte, mehrheitlich Frauen, Stunden erhöhen können.

Ansätze zu einer familiengerechten Arbeitszeitverkürzung wurden von der IG Metall in der letzten Tarifrunde vertreten, werden von ver.di über das Modell der Verfügungszeiten eingebracht und sind auch in der wissenschaftlichen Debatte prominent vertreten, beispielsweise durch Jutta Allmendinger oder Rudolf Hickel.

Detaillierte politische Vorschläge hierzu werden im Rahmen dieser Broschüre nicht entwickelt – sie sind Bestandteil der Arbeit der Politikberatung der Arbeitnehmerkammer, wie auch der Hochschule Bremen und des Impulsgebers Zukunft. Im Folgenden wird entlang von elf Beispielen die gelebte Praxis in Bremer Betrieben vorgestellt.

Die Firmenporträts

ArcelorMittal Bremen GmbH

ArcelorMittal Bremen GmbH			
Branche:	Stahlerzeugung		
Standort:	Carl-Benz-Straße 30, 28237 Bremen		
Frauenquote:	7,5 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	250	3.100	3.350
Vollzeit	k. A.	k. A.	3.050
Teilzeit	k. A.	k. A.	300
Anzahl der Auszubildenden	30	180	210
Durchschnittsalter der Beschäftigten	k. A.	k. A.	46 Jahre
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten / unbezahlte Freistellung / Alters- teilzeit		

Kurzporträt ArcelorMittal Bremen GmbH

Das Unternehmen ArcelorMittal Bremen ist in der Stahlerzeugung tätig und stellt hier etwa 3,6 Millionen Tonnen Rohstahl her. Die Produktion bei ArcelorMittal beinhaltet sowohl die Roheisenerzeugung als auch die Feinblechverarbeitung. Die Firma gehört seit 2007 zum ArcelorMittal-Konzern, welcher weltweit 220.000 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beschäftigt. In Bremen hat das Unternehmen 3.350 Beschäftigte, von denen circa 300 in Teilzeit tätig sind. Die Frauenquote liegt bei 7,46 Prozent. Rund 40 Prozent der Beschäftigten sind am Standort im Schichtdienst tätig. Die Arbeitszeit wird bei ArcelorMittal mittels der Flächentarifverträge der Gewerkschaft IG Metall und diversen Betriebsvereinbarungen geregelt.

Klassische Arbeitsorganisation

Bei ArcelorMittal wird in vollkontinuierlicher Schicht gearbeitet. Das bedeutet, dass der Arbeitsbetrieb die gesamte Woche 24 Stunden am Tag aufrechterhalten wird. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt nach Tarifvertrag für die einzelnen Beschäftigten 35 Stunden. Gearbeitet wird im sogenannten 56-95-Schichtplan. Dies bedeutet eine vorwärtsrollierende Schichtabfolge von drei Frühschichten, gefolgt von zwei Spätschichten und anschließend zwei Nachtschichten bei einem Arbeitszeitvolumen von 33,6 Wochenstunden. Im Anschluss haben die Beschäftigten fünf freie Tage. Um die tariflich festgelegten 35 Wochenstunden zu erfüllen, bestehen die sogenannten Verfügungstage. Dies sind Tage, die nicht im Schichtplan aufgeführt werden, an denen die Beschäftigten bei Bedarf jedoch trotzdem im Unternehmen arbeiten müssen, um das Arbeitszeitvolumen von 35 Wochenstunden erfüllen zu können. Hier werden verschiedene Prozesse abgewickelt, die sonst während der normalen Schichten nicht vorgenommen werden können.

nen. Dies können zum Beispiel Instandsetzungsarbeiten an den Maschinen im Werk sein. In einem Jahr fallen zehn Verfügungstage an. Arbeitszeitplätze mit Verfügungstagen betreffen gegenwärtig etwa 1.200 Beschäftigte.

Herausforderungen im Unternehmen

Die Betriebsparteien von ArcelorMittal möchten jeweils unterschiedliche Dinge durch die Arbeitszeitmodelle erreichen. Zunächst geht es um eine allgemeine Beschäftigungssicherung. Wie in jeder Branche ist auch die Stahlindustrie von der schwankenden Wirtschaftskonjunktur betroffen. Besonders der Stahlpreis hat in dem Unternehmen einen hohen Einfluss auf die Rendite. Da Entlassungen vermieden werden sollen, galt es hier ein Modell zu finden, das die Beschäftigung trotz wirtschaftlicher Rezession sichern kann.

Gleichzeitig ist das Unternehmen stark vom demografischen Wandel betroffen. Die ältere Belegschaft muss, besonders in der Produktion, langfristig entlastet werden, um die Gesunderhaltung und Beschäftigungssicherung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gewährleisten zu können. Zusätzlich muss das Unternehmen verjüngt werden, indem vor allem junge Fachkräfte eingestellt werden. Durch die Einbindung in einen internationalen Konzern gibt es bei der Neueinstellung von Personal oder bei der Übernahme der Auszubildenden jedoch Grenzen, da durch Einstellungsstopps und vorgegebene Personalzahlen eine höhere Produktivität erreicht werden soll.

Außerdem soll den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht werden. Nachdem infolge der Wirtschaftskrise die Arbeitszeit kollektiv verkürzt werden musste, äußerten viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, dass eine Reduktion der Stunden auch weiterhin gewünscht wird. Dies macht deutlich, dass mehr Zeit für das Privatleben an Wert für die Beschäftigten gewinnt.

Vier Prozent Arbeitszeitverkürzung für Beschäftigungssicherung

Mit dem Modell der Arbeitszeitverkürzung konnte ArcelorMittal bei allen drei Herausforderungen wichtige Teilerfolge erzielen. Das Modell wurde ursprünglich 1996 in einem Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung in der Stahlindustrie geregelt. Heute unterscheidet das Unternehmen zwei Varianten der Arbeitszeitverkürzung: die kollektive und die freiwillige Verkürzung.

Die kollektive Arbeitszeitverkürzung findet vor allem Anwendung, um Beschäftigungssicherung zu ermöglichen. Zu Zeiten des Einbruchs der Stahlpreise und damit der Ergebnisverschlechterung bei ArcelorMittal, mussten erhebliche Einsparungsmaßnahmen ergriffen werden. Zudem stand eine essenziell wichtige Investition für den Hochofen auf dem Spiel. Aus diesem Grund vereinbarte der Betriebsrat nach einer Abstimmung auf einer Betriebsversammlung kollektiv die Einführung einer vierprozentigen Arbeitszeitverkürzung für alle über einen Zeitraum von einem Jahr. Die wöchentliche Arbeitszeit der gesamten Belegschaft reduzierte sich folglich um 1,4 Stunden ohne Lohnausgleich. Diese 1,4 Stunden wurden nicht über eine Reduzierung der Arbeitszeit im Arbeitsplan kompensiert, sondern durch zusätzliche arbeitsfreie Tage (AV-Tage). Die Anzahl der freien Tage richtet sich dabei nach der täglichen Arbeitszeit eines jeden Beschäftigten.

Vier Prozent Arbeitszeitverkürzung mit Personalaufbau und Verjüngung der Belegschaft

Der verstärkte Wunsch der Mitarbeitenden nach einer Arbeitszeitverkürzung führte letztendlich dazu, dass das Modell auch auf freiwilliger Basis weiterhin umgesetzt werden konnte. Durch die Erfahrungen mit der kollektiven Arbeitszeitverkürzung bestand seitens des Arbeitgebers keine Notwendigkeit mehr, die Anzahl der Nutzer und Nutzerinnen des Modells zu deckeln.

Zusätzlich wird das Modell seit 2017 vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft und dem Bedarf an jungen Fachkräften genutzt. Da der Standort Bremen aufgrund von Personalvorgaben weniger Auszubildende als gewünscht einstellen kann, wird auch hier das Modell der Vier-Prozent-Arbeitszeitverkürzung genutzt, um für die Übernahme von Auszubildenden Zeitvolumina schaffen zu können. Durch die Arbeitszeitverkürzung bei rund 900 Beschäftigten konnten rund zwei Dutzend junge Fachkräfte übernommen werden. Diese wurden dann am Standort nach Bedarf auf die verschiedenen Arbeitsbereiche aufgeteilt.

Das Vier-Prozent-Modell kann grundsätzlich von allen Beschäftigten, außer von Teilzeitbeschäftigten und Auszubildenden, genutzt werden. Anträge für das Modell müssen am 30. September des Vorjahres gestellt werden, damit es zu Beginn des neuen Kalenderjahres umgesetzt werden kann. Die Arbeitszeitverkürzung gilt grundsätzlich immer für ein Kalenderjahr. Zum aktuellen Zeitpunkt wird das Modell „Vier-Prozent-Arbeitszeitverkürzung“ noch von rund 900 Beschäftigten genutzt.

Neuer IG-Metall-Tarifvertrag Stahlindustrie

Durch das Ergebnis des neuen Tarifvertrages im März 2019 wird den Beschäftigten zusätzliche Flexibilität ermöglicht. Das Ergebnis der Tarifverhandlungen beinhaltet eine jährliche zusätzliche Vergütung von 1.000 Euro. Das zusätzliche Geld kann aber auf Antrag im nächsten Kalenderjahr in freie Tage umgewandelt werden. Der Antrag muss bis zum 31. August des Vorjahres gestellt werden. Die Anzahl an gewährleisteten freien Tagen ist abhängig von der Gehaltsgruppe und den eingegangenen Anträgen. Maximal sind in diesem Modell fünf freie Tage möglich. Können aufgrund von zu vielen Anträgen nicht fünf Tage genehmigt werden, werden die übrigen Tage ausgezahlt.

Erfolge der Arbeitszeitmodelle bei ArcelorMittal Bremen

Durch die eingesetzten Arbeitszeitmodelle konnte ArcelorMittal den Herausforderungen im Standort Bremen erfolgreich entgegenwirken. Die Arbeitszeitverkürzung konnte die Beschäftigungssicherung bei Konjunkturschwankungen gewährleisten. Zusätzlich konnten die Investitionen für den betrieblich wichtigen Hochofen durch die Einsparungen gesichert werden. Darüber hinaus schaffte die freiwillige Arbeitszeitverkürzung zusätzliche Zeitkontingente, die für die Neueinstellung junger Fachkräfte und die Übernahme der Auszubildenden genutzt werden konnten. Dies ist für ArcelorMittal von entscheidender Bedeutung, da das Unternehmen mit einem Durchschnittsalter von 46 Jahren auf eine Verjüngung der Belegschaft angewiesen ist. Im Gegenzug werden die Beschäftigten durch die zusätzlichen freien Tage entlastet, da ihnen mehr Zeit für ihre verschiedenen lebensweltlichen Bedarfe zur Verfügung steht.

Lifa Städtewerbung GmbH & Co. KG

Lifa			
Branche:	Werbebranche		
Standort:	Schwachhauser Ring 145, 28213 Bremen		
Frauenquote:	75 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	3	1	4
Vollzeit	-	-	-
Teilzeit	3	1	4
Anzahl der Auszubildenden	-	-	-
Durchschnittsalter der Beschäftigten	k. A.	k. A.	k. A.
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Gleitzeit mit Kernarbeitszeit / Vertrauensarbeitszeit / Jobsharing / alternierende Telearbeit / mobiles Arbeiten / Sabbatical / Altersteilzeit		

Kurzporträt

Die Lifa Städtewerbung GmbH & Co. KG ist eine 1947 gegründete unabhängige Werbeagentur. Das Unternehmen hat sich auf Plakatwerbung spezialisiert und vermittelt in diesem Bereich Werbeflächen wie Litfaßsäulen oder Tafeln an ihre Kundschaft. Zudem übernimmt Lifa in enger Zusammenarbeit mit den Kunden die Planung von Werbekampagnen, die Gestaltung der jeweiligen Werbeflächen, den Druck der Plakate und die Plakatierung. Das Unternehmen agiert hierbei im gesamten Bundesgebiet, legt den Fokus aber auf den Norden Deutschlands. Lifa beschäftigt vier Mitarbeitende in Teilzeit und fünf Minijobber und Minijobberinnen, die sich bereits in der Rente befinden. Drei der geringfügig Beschäftigten übernehmen den Außendienst des Unternehmens. Die Arbeitsorganisation und die Arbeitszeitgestaltung bei Lifa zeichnen sich durch flexible Teilzeitmodelle mit Gleitzeit und Kernarbeitszeiten und insgesamt einer hohen Flexibilität aus. Auf der Grundlage enger Kommunikation im Team werden im Betrieb individuelle Absprachen zur Arbeitszeit getroffen. Betriebsvereinbarungen oder andere schriftliche Regelungen zur Arbeitszeit liegen nicht vor. Aufgrund der übersichtlichen Mitarbeiterzahl gibt es keine Arbeitnehmervertretung, die Verantwortung läuft in der Geschäftsführung zusammen.

Neue Normalarbeitszeit bei Lifa

Unternehmenserfolg und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben lassen sich bei der Lifa nicht voneinander abgrenzen, sie bedingen einander sogar. Aus diesem Grund legt das Unternehmen bewusst einen Fokus auf eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Vor allem Müttern soll so die Balance zwischen Kinderbetreuung und Berufstätigkeit erleichtert werden. Aus eigener Erfahrung weiß die Geschäftsführerin Oona Schmalbruch, vor welche Herausforderungen die Berufstätigkeit das Familienleben stellen kann und möchte ihre Mitarbeitenden deshalb bei der Vereinbarkeit unterstützen. Dies spiegelt

sich in der Arbeitszeitgestaltung wider: Alle vier Hauptbeschäftigten sind mit einem Arbeitszeitvolumen von 24,5 bis 30 Wochenstunden in der sogenannten kurzen Vollzeit beschäftigt. Sie können so ihren Vereinbarkeitsbedarfen gut nachkommen und gleichzeitig motiviert und leistungsfähig ihren Aufgaben nachkommen.

Unterstützt werden die Hauptbeschäftigten von zwei 450-Euro-Kräften. Da die Minijobber vor Rentenbeginn bereits langjährig in regulärer Anstellung bei Lifa tätig waren und damit viel Erfahrung mitbringen, profitiert das Unternehmen noch heute von deren Expertise. Auch aus Kundensicht ist dies von Vorteil, da vor allem langjährige Kundschaft auf diesem Weg über mehrere Jahrzehnte dieselben Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen in dem Unternehmen hat. Die Bürokräfte werden von drei geringfügig Beschäftigten im Außendienst unterstützt, welche ebenfalls langjährige Mitarbeitende sind.

Die Zeiterfassung erfolgt bei Lifa eigenständig durch die Mitarbeitenden, um einen Überblick über geleistete Mehrarbeit behalten zu können. Wie viele Überstunden anfallen, hängt bei Lifa von der Auftragslage und der Saison ab. Da es im Winter beispielsweise aufgrund der Wetterlage zu mehr Reparaturen kommt als zu anderen Jahreszeiten, werden hier meist mehr Überstunden geleistet. Diese können aber nach Absprache unkompliziert und flexibel im Sinne eines Ausgleichs zwischen den Bedarfen der Mitarbeitenden und des Betriebs abgebaut werden.

Individuelle Arbeitszeitgestaltung

Die Stundenvolumina der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind bei Lifa nicht dauerhaft festgesetzt. Die Beschäftigten könnten nach entsprechender Absprache mit der Geschäftsleitung und dem übrigen Team die Arbeitsstunden aufstocken oder auch reduzieren. Eine Änderung der Arbeitszeit ist unbegrenzt möglich, muss aber organisatorisch realisierbar sein, sodass die betrieblichen Bedarfe abgedeckt werden. In der Gestaltung ihres Arbeitstages sind die Beschäftigten flexibel, da es keinen festgelegten Arbeitsbeginn gibt. Eine offiziell festgelegte Kernarbeitszeit, in der jeder Beschäftigte anwesend sein muss, gibt es bei der Lifa nicht. Jedoch sollte das Büro von 9 bis 17 Uhr von mindestens einem Mitarbeitenden besetzt sein, um Kundenanrufe entgegennehmen zu können. Aufgrund der geringeren Arbeitszeitvolumina teilen sich die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen diese Zeiten so untereinander auf, dass die Erreichbarkeit stets gegeben ist, aber gleichzeitig niemand Mehrarbeit leisten muss. Bei der Aufteilung der Zeiten und Aufgaben werden der individuelle Lebensrhythmus oder persönliche Verpflichtungen wie beispielsweise das Abholen des betreuungsbedürftigen Kindes berücksichtigt. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Eigeninitiative der Mitarbeitenden und ein ausgeprägtes Organisationsvermögen innerhalb des Teams. Zusätzlich bietet Lifa den Beschäftigten die Möglichkeit an, Homeoffice und mobiles Arbeiten zu nutzen. Hierfür stellt der Betrieb Laptops zur Verfügung, die den notwendigen Zugriff auf die Firmendateien ermöglichen. Das Homeoffice ist bei der Lifa allerdings auf längerfristige Aufgaben ausgelegt, für die viel Konzentration und Ruhe benötigt wird. Ein Beispiel hierfür wäre die Arbeit an der Homepage. Für das Tagesgeschäft ist das Homeoffice nicht geeignet, da dies mit der Kundenbetreuung nicht kompatibel ist und auch die notwendigen Absprachen untereinander die kundennahe Leistungserbringung erschwert.

Dennoch kann bei Betreuungsengpässen oder anderen persönlichen Verpflichtungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit auf das Homeoffice und mobiles Arbeiten kurzfristig zurückgegriffen werden.

Arbeitsorganisation und Kommunikation als Erfolgsfaktoren

Die erfolgreiche Umsetzung der Arbeitszeitmodelle setzt eine flexible Arbeitsorganisation voraus. Das Leitbild des Jobsharings ermöglicht Lifa, dass jeder und jede – trotz fachlicher Schwerpunktsetzungen – grundsätzlich mit allen Aufgabenbereichen vertraut ist. Für eine effektivere Arbeitsorganisation dieser breit vorhandenen Expertise im Team wurde ein Aufgabenplan erstellt, in dem alle Angestellten die Teilaufgaben markieren, die sie aufgrund ihrer Fähigkeiten, Kompetenzen und ihres Interesses übernehmen können. Da Lifa projektorientiert arbeitet, werden für jedes Projekt die Verfügbarkeiten des Einzelnen überprüft und die Aufgaben dementsprechend verteilt.

Eine weitere wichtige Voraussetzung ist darüber hinaus eine kontinuierliche und transparente Kommunikationskultur und Übernahmeregelungen. Fragen bezüglich einzelner Aufgaben können aufgrund des übersichtlichen Großraumbüros auf dem kurzen Dienstweg beantwortet werden. Gleichzeitig wird auch darauf geachtet, dass die einzelnen Beschäftigten nicht mit Informationen überladen werden, insbesondere wenn diese nicht zwangsläufig für die Bewältigung der eigenen Aufgaben vonnöten sind. Aus diesem Grund wird zu jedem Vorgang ein übersichtliches Protokoll geführt, mit dem sich die Mitarbeitenden im Fall einer Übernahme einen Überblick verschaffen können. Ein Augenmerk wird auch darauf gelegt, dass die Beschäftigten nicht ungleichmäßig belastet werden. Sollte der Arbeitsaufwand ungleich verteilt sein, entlasten sich die Beschäftigten nach Bedarf gegenseitig.

Insgesamt wird Wert darauf gelegt, dass sich sowohl die Mitarbeitenden als auch die Geschäftsleitung untereinander auf Augenhöhe begegnen. Gleichwohl gibt es klare Zuständigkeitsbereiche, die ausschließlich in dem Kompetenzbereich der Geschäftsleitung liegen. Grundsätzlich zeichnet sich die Unternehmenskultur durch ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis untereinander aus. Die verschiedenen Charaktere werden aktiv in ihren vielfältigen Stärken gesehen und gefördert, was die Einzelnen motiviert und Kreativität sowie Innovation stärken. Durch diese Organisationsstruktur und einer Kultur des offenen und vertrauensvollen Miteinanders sowie eines klaren Absprache- und Übergabesystems ist Lifa in der Lage, Urlaubszeiten und kurzfristige Ausfälle durch jeweils passende Vertretungen kompensieren zu können. Zur weiteren Prozessoptimierung plant die Firma ein digitales Tool Customer-Relationship-Management-Programm (CRM), durch das Kundeninformationen und die dazugehörigen Vorgänge festgehalten werden können und damit weitere Strukturierung und Effektivitätssteigerung ermöglichen.

Vereinbarkeit und Gesundheit im Betrieb

Lifa bietet den Mitarbeitenden zudem weitere Angebote an. Da Vereinbarkeit nicht nur das Familienleben betrifft, sondern allgemein einen persönlichen Ausgleich schaffen soll, erhalten die Mitarbeitenden von Lifa eine halbe Stunde pro Woche für den Gesundheitserhalt beziehungsweise Prävention in Form eines Yogakurses. Die weitere halbe Stunde des Yogakurses wird von dem eigenen Stundenkonto er-

bracht. Geregelt wurde dieses Angebot in einer Nutzungsvereinbarung. Für weitere Ausgleichsmöglichkeiten steht den Beschäftigten außerdem eine unbezahlte Freistellung in Form eines Sabbaticals zur Verfügung. Das Modell kann beispielsweise für Weiterbildungen oder einen längeren Auslandsaufenthalt genutzt werden. Als Träger des bremischen Qualitätssiegels ‚AUSGEZEICHNET FAMILIENFREUNDLICH‘, hat Lifa einen Beratungsprozess durchlaufen und wird auch in Zukunft bei der Weiterentwicklung von familienfreundlichen Angeboten kontinuierlich unterstützt.

Gesundheit Nord – Klinikverbund Bremen gGmbH

Gesundheit Nord – Klinikverbund Bremen gGmbH			
Branche:	Gesundheitswirtschaft		
Standort:	Kurfürstenallee 130, 28211 Bremen		
Frauenquote:	75,44 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	5.730	1.865	7.595
Vollzeit	2.350	1.075	3.425
Teilzeit	3.380	790	4.170
Anzahl der Auszubildenden	354	74	428
Durchschnittsalter der Beschäftigten			45,49 Jahre
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Gleitzeit / Jobsharing / Rufbereitschaft / Schichtdienst / Telearbeit / Freistellung / Altersteilzeit / Springerpool		

Kurzporträt

Die Gesundheit Nord – Klinikverbund Bremen gGmbH (GeNo) besteht aus insgesamt vier Krankenhäusern und der Holdinggesellschaft. Daraus ergibt sich eine Mitarbeiterzahl von 7.595. Die Krankenhäuser besitzen zusammen 3.000 Planbetten und versorgen damit circa 250.000 Patienten und Patientinnen jährlich. 2014 wurden alle vier Krankenhäuser und die Gesundheit Nord in eine Einheitsgesellschaft überführt, sodass jedes Krankenhaus durch ein Krankenhausdirektorium geleitet wird und nicht mehr durch eine Geschäftsführung. Die Freie Hansestadt Bremen ist Kommanditistin und allein stimmberechtigt. Die Arbeitszeiten werden innerhalb der GeNo durch geltende Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen geregelt. In der stationären Pflege wird in einem vollkontinuierlichen Schichtmodell gearbeitet. Dies bedeutet, dass der Betrieb sieben Tage die Woche und 24 Stunden am Tag aufrechterhalten werden muss. Aus den komplexen Schichtzyklen ergeben sich zahlreiche individuelle Arbeitszeiten, sodass die GeNo über 200 verschiedene Arbeitszeitmodelle anbieten kann.

Die Gesundheitsbranche

Wie viele Krankenhäuser in Deutschland hat die GeNo seit Jahren mit einer schwierigen finanziellen Lage zu kämpfen. Die negativen Bilanzen ergeben sich aus den hohen Ausgaben und den nicht ausreichend wachsenden Einnahmen. Um diese Defizite langfristig wieder ausgleichen zu können, zentralisierte die GeNo Tätigkeitsbereiche, standardisierte Arbeitsprozesse und verschlankte die Verwaltungsbereiche in allen vier Krankenhäusern.¹ Gleichzeitig besteht ein signifikanter Fachkräftemangel im Gesundheitswesen in nahezu allen Tätigkeitsbereichen. Die GeNo wird durch den Personalmangel dazu gezwungen, weniger Patienten und Patientinnen aufzunehmen, um eine qualitativ hochwertige Versorgung weiterhin aufrechterhalten zu können. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch weniger Einnahmen.² Von dem Fachkräftemangel ist nicht nur der ärztliche Bereich betroffen, sondern auch im Bereich der Pflege gibt es nicht ausreichend Bewerber und Bewerberinnen. Die Gründe für den Fachkräftemangel sind viel-

¹ Vgl. Der Senator für Gesundheit (2014).

² Vgl. Rautenberg (2018).

fällig: schlechte Bezahlung, hohe Belastung des Stammpersonals durch dünne Personaldecke, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und atypische Arbeitszeiten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren.³ Ein neuer übergeordneter Springerpool der GeNo versucht vor diesem Hintergrund, an den Aspekten Fachkräftemangel und Vereinbarkeit anzusetzen.

Übergeordneter Springerpool

Bereits seit längerer Zeit befinden sich unter den Modellen zur Entlastung des Stammpersonals interne Springerpools in jedem der vier Krankenhäuser, die langfristig geplante Ausfälle kompensieren sollen. Um auch Akutausfälle innerhalb von zwei Tagen besetzen zu können, wird zusätzlich zurzeit ein übergeordneter GeNo-Springerpool eingerichtet. Das Besondere daran ist, dass dieser Pool grundsätzlich alle vier verschiedenen Krankenhäuser inklusive die Holdinggesellschaft selbst bedient und auch in vielen Berufsgruppen, aber schwerpunktmäßig in der Pflege, Anwendung findet. Hierfür sind innerhalb der GeNo insgesamt 50 Vollzeitstellen geschaffen worden. Die über den Pool angeworbenen Fachkräfte haben bei ihrer Einstellung die Möglichkeit, ihren Bedarf an gewünschter Arbeitszeitdauer und Lage sehr individuell anzugeben und umzusetzen. So können beispielsweise Berufstätige mit einem betreuungsbedürftigen Kind oder einem pflegebedürftigen Angehörigen angeben, dass sie lediglich montags bis freitags von 8 bis 13 Uhr arbeiten können. Vor dem Hintergrund dieser Bedingungen werden die Bewerber und Bewerberinnen dann eingestellt und auch eingesetzt. So ermöglicht dieser Springerpool den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen eine maximale Flexibilität, angepasst an die jeweilige Lebenssituation. Alle sechs Monate wird evaluiert, wo und wie die Einsätze stattgefunden haben, sodass die Geschäftsführung einen Gesamtüberblick erhält. Stellt sich heraus, dass in einem Bereich besonders viele Einsätze stattgefunden haben, lässt dies auch auf einen strukturellen Personalmangel schließen und zeigt der Geschäftsführung, in welchen Abteilungen Handlungsbedarf besteht. Die letzte Evaluation hat ergeben, dass der Springerpool gut angenommen wird, Entlastung schafft und der Bedarf anhält. Bisher hat die GeNo die Hälfte der 50 geplanten Stellen besetzen können und zielt darauf, auch die anderen Stellen in der kommenden Zeit zu besetzen.

Chancen und Grenzen

Für die GeNo ist der Springerpool eine mögliche Lösung, um dem allgemeinen Fachkräftemangel im Bereich der Pflege entgegenzuwirken. Durch die flexiblen Arbeitszeiten werden auch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen angesprochen, die sich aufgrund ihrer persönlichen Lebenssituation normalerweise nicht auf eine Stelle im Pflegebereich beworben hätten, da sie den Schichtdienst nicht mit ihrem Privatleben vereinbaren könnten. Ändert sich die Lebenssituation, weil beispielsweise das Kind nicht mehr in der betreuungsbedürftigen Phase ist oder ein pflegebedürftiges Familienmitglied sich erholt, besteht für die GeNo außerdem langfristig die Chance, dass sich die Springer fest in eine Abteilung integrieren, ihre Arbeitszeit aufstocken und dort auch bleiben möchten. Durch den Einstieg über eine Springertätigkeit kann gut eingearbeitetes Fachpersonal gefunden und oftmals langfristig gebunden werden. Zusätzlich findet durch das wechselnde Personal zwischen den Krankenhäusern ein Wissenstransfer statt, wodurch die Zusammenarbeit insgesamt verbessert werden kann.

Grenzen und Einschränkungen ergeben sich zum Teil in Bereichen, in denen die Springer neu eingesetzt werden. Werden die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in einer Abteilung eingesetzt, in der sie zuvor

³ Vgl. Schildmann/Voss (2018).

noch nicht tätig waren, müssen sie, außer bei der Grundpflege, erneut eingearbeitet werden. Dies bedeutet für die jeweilige Abteilung zunächst zusätzliche Arbeit.

In einigen Fällen ergibt sich außerdem ein gefühltes Gerechtigkeitsproblem aufseiten des Stammpersonals. Zwar werden sie beispielsweise bei Krankheit durch den Pool entlastet, aber eine derart flexiblere Zeiteinteilung wird für das Stammpersonal nicht angeboten. Außerdem führen die festgelegten Arbeitszeiten der Springer dazu, dass die Schichtpläne des Stammpersonals zum Teil den Verfügbarkeiten des aushelfenden Personals angepasst werden müssen. Diese fehlende Planbarkeit kann sich wiederum bei dem Stammpersonal auf die eigene Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auswirken. Die Rückmeldungen der Stammebelegschaft spiegeln dies zum Teil auch wieder: Hier äußerten Mitarbeitende in einigen Fällen bereits, dass sie sich ebenfalls mehr Rücksichtnahme bei ihren eigenen Bedürfnissen nach flexibler Zeiteinteilung wünschen würden. Hier gilt es für die Zukunft eine Ausgleichsstrategie zu entwickeln.

Verbreitung des Modells

Der übergeordnete Springerpool wurde von der GeNo separat von anderen ausgeschriebenen Stellen beworben. Zur Verbreitung wurden Flyer, externe Plakate, Radiowerbung oder Zeitungsannoncen genutzt. Auf diesem Weg wurde ein möglichst breites Spektrum erreicht, um die Rekrutierungschancen zu verbessern.

Clostermann & Jasper Partnerschaft mbB

Clostermann & Jasper Partnerschaft mbB			
Branche:	Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung		
Standort:	Kleiner Ort 5, 28357 Bremen		
Frauenquote:	63,64 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	31	13	44
Vollzeit	22	13	35
Teilzeit	9	0	9
Anzahl der Auszubildenden		1	1
Durchschnittsalter der Beschäftigten			
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Arbeitszeitkonten / Gleitzeit / Telearbeit / Freistellung		

Kurzporträt

Die Clostermann & Jasper Partnerschaft mbB ist ein mittelständisches Unternehmen im Bereich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. Der Betrieb beschäftigt insgesamt 44 Mitarbeitende und hat jeweils einen Standort in Hamburg und Bremen. Clostermann & Jasper unterstützen Unternehmen in Form von betriebswirtschaftlichen Beratungen, Steuerberatungen und Wirtschaftsprüfungen. Hinzu kommen beratende Tätigkeiten bei einer bevorstehenden Übergabe eines Unternehmens und die Führung der Lohn- und Finanzbuchhaltung der Kundschaft. Die Arbeitszeiten werden durch eine Anlage über die Flexibilisierung der Arbeitszeit im Arbeitsvertrag geregelt, aber auch durch flexible Absprachen zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften.

Flexible und individuelle Arbeitszeitgestaltung als Unternehmenskultur

Durch die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung für alle Beschäftigten gibt es bei Clostermann & Jasper nicht ein einziges hervorstechendes Arbeitszeitmodell. Vielmehr wird versucht, im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens auf die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einzugehen. Die Idee der Flexibilisierung entstand vor circa zwei Jahren im Rahmen einer externen Beratung zur Stärkung der Kanzleiposition auf dem Markt. Gemeinsam mit einer Vertretung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in diesem Rahmen Bedarfe arbeitsorganisatorischer Verbesserungen erhoben und infolgedessen neue Optionen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erarbeitet.

Zu Beginn wurde eine Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten eingeführt. Dies bedeutet, dass von montags bis donnerstags von 10 Uhr bis 15 Uhr und freitags bis 13:30 Uhr der Arbeitsplatz besetzt sein sollte. Außerhalb der Kernarbeitszeiten können die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit nach ihrem eigenen Lebensrhythmus oder den Bedarfen der aktuellen Lebensphase einteilen, solange das mit Kundenterminen vereinbar ist und sie ihre vertraglich geregelten Stundenvolumina erfüllen. In der Regel sind das in diesem Unternehmen bei einer Vollzeitstelle 40 Wochenstunden. Am Ende des Tages ordnet dann der Mitarbeitende die geleisteten Stunden dem jeweiligen Kunden zu und trägt diese in das System zur Arbeitszeiterfassung ein. Die Arbeit in der Kanzlei ist saisonabhängig, im ersten Halbjahr ist die Auftragslage in der

Regel robuster und es kann vereinzelt zu Mehrarbeit kommen. Die Überstunden können dann über freie Tage oder eine Verkürzung der Arbeitszeit außerhalb der Kernarbeitszeiten abgebaut werden.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit der Nutzung des Homeoffice. Grundsätzlich kann jeder Mitarbeitende einmal in der Woche von zu Hause aus arbeiten. Hierfür tragen die Beschäftigten bis zu einem Tag im Voraus über Outlook ein, dass sie am folgenden Tag im Homeoffice arbeiten werden, damit die Kollegen und Kolleginnen über die Abwesenheit informiert sind. Auch hier gibt es die Möglichkeit flexibler Absprachen: Zwei Kolleginnen sind beispielsweise vollständig im Homeoffice tätig, da sie aus privaten Gründen umziehen mussten. Alle zwei bis drei Monate kommen beide für mehrere Tage zu Schlussbesprechungsterminen oder Feierlichkeiten in den jeweiligen Standort des Unternehmens. Eine weitere Beschäftigte wiederum arbeitet regelmäßig im Homeoffice, um sich um das betreuungspflichtige Kind kümmern zu können.

Zusätzlich hat jeder, nach entsprechender Rücksprache mit den Vorgesetzten, die Möglichkeit, bei Veränderungen im Privatleben kurzfristig von zu Hause aus zu arbeiten. Das Unternehmen ermöglicht in jedem Fall den nötigen Zugriff auf die Firmendaten, sodass die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ihren alltäglichen Arbeitsaufgaben jederzeit nachgehen können. Gerade bei besonders langen Anfahrtswegen ermutigen die Partner von Clostermann & Jasper die Mitarbeitenden dazu, Homeoffice in Anspruch zu nehmen. Die Partner der Kanzlei nutzen das Modell Homeoffice ebenfalls. Bei den Beschäftigten im Backoffice ist es jedoch aufgrund des Tätigkeitsbereiches schwieriger, das Arbeiten von zu Hause zu ermöglichen.

Voraussetzungen für den Erfolg einer flexiblen und individuellen Arbeitszeitkultur

Als Dienstleistungsunternehmen steht der Kunde in dieser Branche an erster Stelle. Um trotzdem die gewünschte Flexibilität für die Mitarbeitenden zu ermöglichen, ist eine gute Arbeitsorganisation von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Arbeitszeitmodelle. Aus diesem Grund sind jedem Kunden immer mehrere Mitarbeitende und Partner zugeordnet, sodass die Beschäftigten sich im Notfall gegenseitig vertreten können.

Angestellte, die in Teilzeit arbeiten, legen ihre Termine meist so, dass sie vormittags stattfinden, um nicht über die Regelarbeitszeit hinaus zu arbeiten beziehungsweise die Kinderbetreuung sicherstellen zu können. Die Termine werden meist weit im Voraus geplant, sodass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, ihre lebensweltlichen Verpflichtungen so zu planen, dass es nicht zu Überschneidungen kommt. Die übersichtliche Größe des Unternehmens vereinfacht dabei die Kommunikation, da Absprachen auf dem kurzen Dienstweg getroffen werden können. Wichtig ist dennoch, dass die Beschäftigten auch von sich aus ihre Wünsche nach einer Flexibilisierung kommunizieren und sich auch selbst darüber vorausschauend Gedanken machen, wie die Arbeitszeitgestaltung am vorteilhaftesten umgesetzt werden kann, um betriebliche und private Belange in Balance zu bringen.

Das positive Feedback bei den Jahresgesprächen zeigt den Partnern von Clostermann & Jasper, dass die flexiblen Arbeitszeitregelungen für die Mitarbeitenden sehr gut funktionieren. Im Arbeitsalltag haben sich trotz des großen Gestaltungsfreiraums keine negativen Auswirkungen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung auf die Arbeitsabläufe und die Qualität gezeigt. Viel mehr erhöhen die individuellen lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodelle die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Weitere familienfreundliche Maßnahmen

Für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat der Betrieb weitere Maßnahmen eingeführt. Für den Fall, dass sämtliche Betreuungsmöglichkeiten kurzfristig ausfallen, können Kinder mit in das Büro gebracht werden. Alleine die Möglichkeit, *Kinder* mitzubringen, ist für viele Eltern eine sehr hilfreiche Unterstützung. Für die Unterbringung in einem Kindergarten zahlt das Unternehmen einen Kindergartenzuschuss und die Angestellten mit Kindern bekommen meist in den Ferien Urlaub. Der Wiedereinstieg nach der Elternzeit wird ebenfalls unterstützt und mit Angeboten begleitet. Möchten Rückkehrer und Rückkehrerinnen nicht in Vollzeit arbeiten, wird auf die gewünschte Arbeitszeit und Arbeitsmenge Rücksicht genommen. Eine Reduzierung und Aufstockung der Arbeitszeit kann grundsätzlich, unabhängig der Beweggründe, jederzeit in Anspruch genommen werden.

CargoSoft GmbH

CargoSoft GmbH			
Branche:	Informationstechnik		
Standort:	Buschhöhe 10, 28357 Bremen		
Frauenquote:	45,7 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	37	44	81
Vollzeit	26	40	66
Teilzeit	11	4	15
Anzahl der Auszubildenden		4	4
Durchschnittsalter der Beschäftigten			37 Jahre
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Gleitzeit / Vertrauensarbeitszeit / Rufbereitschaft / Telearbeit / unbezahlte Freistellung		

Die Branche

Die IT-Branche befindet sich aufgrund der zunehmenden Digitalisierung von Arbeitsprozessen in einer langjährigen Wachstumsphase. Mit circa einer Million Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Jahre 2019 konnte die Branche die Anzahl an Beschäftigten im IT-Bereich seit 2005 kontinuierlich steigern. Die Nachfrage nach IT-Fachkräften ist weiterhin hoch, sodass es in diversen Bundesländern in Deutschland zu personellen Engpässen bis hin zum Fachkräftemangel kommt. Aufgrund der geringen Arbeitslosenquote und dem hohen Prozentsatz an unbefristeten Arbeitsverträgen, hat sich die IT-Branche zu einem attraktiven Arbeitgeber entwickeln können.⁴

Kurzporträt

CargoSoft ist seit über 27 Jahren in der IT-Branche tätig und bietet seinen Kunden Softwareentwicklungen im Bereich Transport und Logistik an. Die entwickelten Softwares unterstützen Unternehmen beispielsweise bei der Verwaltung ihrer Kundenbeziehungen, bei der Abwicklung von Aufträgen oder der Organisation von Transportwegen. Zu den Kunden von CargoSoft zählen 400 Unternehmen weltweit. Neben dem Hauptquartier in Bremen betreibt CargoSoft drei weitere Standorte, von denen sich zwei in Deutschland und einer in Singapur befinden. Das Unternehmen teilt sich in sechs verschiedene Bereiche ein: Softwareentwicklung, Consulting, Projektleitung, Service-Desk, Vertrieb und Marketing. Alle Mitarbeitenden sind in ihrer Arbeitszeitgestaltung an die Kernarbeitszeit von 9:30 Uhr bis 16:00 Uhr beziehungsweise freitags bis 13:30 Uhr gebunden. Davon ausgenommen sind sechs Mitarbeitende, die im sogenannten Telefon-Support tätig sind. Hier wird in einem Zwei-Schichtmodell von 7:30 Uhr bis 16:30 Uhr oder von 9:00 Uhr bis 18:00 Uhr gearbeitet. Da das Unternehmen als Dienstleister kundenorientiert arbeiten muss, kann es, je nach Absprache mit dem Kunden, auch dazu kommen, dass Mitarbeitende nachts telefonisch erreichbar sein müssen, da Updates nachts installiert werden. Durch die verschiedenen Arbeitsaufgaben sind intern zahlreiche Angebote an individuellen Modellen entstanden. Arbeitszeitrege-

⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2018).

lungen und Arbeitszeitmodelle werden bei der CargoSoft GmbH nicht über Betriebsvereinbarungen geregelt, sondern werden flexibel und individuell zwischen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen und Vorgesetzten besprochen.

Vertrauensarbeitszeit bei CargoSoft

Vertrauensarbeitszeit bedeutet grundsätzlich, dass die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ihre Arbeitszeit autonom und selbstverantwortlich einteilen und erfassen können. Die Arbeitszeitgestaltung wird hierbei nur durch das vertraglich geregelte Arbeitszeitvolumen, die Kernarbeitszeiten und durch die Zielvorgaben des Unternehmens beziehungsweise der Abteilung gesteuert. Dieses Modell wird bei der CargoSoft GmbH auch dementsprechend gelebt. Die Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit außerhalb der Kernarbeitszeiten frei gestalten, solange sie ihr Arbeitsvolumen von 40 Stunden erfüllen sowie die Ergebnisse erreicht werden. Jeder Mitarbeitende trägt seine Arbeitszeit projektbezogen in eine Software ein, um die Stunden dem jeweiligen Kunden zuordnen zu können. Aufgrund der kundenorientierten Ausrichtung des Unternehmens und der damit einhergehenden Notwendigkeit, Dienstleistungen und Produkte fristgerecht fertigzustellen, besteht bei diesem Modell grundsätzlich das Risiko, dass die Mitarbeitenden aufgrund von Termindruck Überstunden machen. Die Erfahrung von CargoSoft zeigt allerdings, dass die Mitarbeitenden eher selten Mehrarbeit leisten müssen, da das Unternehmen die Projekte auf der Grundlage von Erfahrungswerten so plant, dass die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit für die Fertigstellung der Produkte ausreichend ist. Erklärtes Ziel ist es, keinen zusätzlichen Druck auf die Mitarbeitenden auszuüben und Arbeitsintensivierungen zu vermeiden.

Homeoffice

CargoSoft bietet seinen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen darüber hinaus die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Homeoffice kann sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Führungskräften genutzt werden. Hierbei ist es unerheblich, ob die Beschäftigten in Voll- oder Teilzeit angestellt sind. Das Modell kann beliebig häufig in Anspruch genommen werden, da es keine vorgegebenen Präsenztage im Unternehmen gibt. Beschäftigte im Homeoffice können bei Bedarf über das Telefon oder Internet den jeweiligen Besprechungen zugeschaltet werden. Allerdings können bestimmte Aufgabenbereiche oder Termine während eines Projektes die Anwesenheit der Beschäftigten im Unternehmen erfordern. Hierbei ist die Kommunikation innerhalb des Projektteams von zentraler Bedeutung für die Arbeitsorganisation. Die Absprachen diesbezüglich erfolgen informell zwischen dem Projektleiter oder der Projektleiterin und den Mitarbeitenden. Ausgeschlossen von diesem Modell sind die Beschäftigten am Service-Desk, da deren Arbeitsbereich die Anwesenheit im Unternehmen erfordert und somit Homeoffice nicht zulässt. Die Führungskräfte dürfen Homeoffice zwar nutzen, sind aber aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnisse und Leitungsfunktion, die eine regelmäßige Präsenz vor Ort erfordert, in der Inanspruchnahme begrenzt.

Weitere Maßnahmen

Das Unternehmen bietet außerdem an, Neuregelungen bei Arbeitszeitmodellen zu treffen, falls dies aufgrund persönlicher Anliegen der einzelnen Beschäftigten gewünscht und realisierbar ist. So haben beispielsweise Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die nachts Softwareupdates durchführen müssen, am nächsten Tag frei. In einem anderen Fall wurde für die bessere Vereinbarkeit das sogenannte Jobsharing eingeführt. Zwei Kollegen und Kolleginnen konnten sich dadurch eine Stelle am Service-Desk untereinander aufteilen, um die nötige Flexibilität im Privatleben zu realisieren. CargoSoft ermöglicht zudem

einen flexiblen Wechsel von Vollzeit in Teilzeit sowie eine erneute Aufstockung von Teilzeit auf Vollzeit. Die Mitarbeitenden können so auf die entsprechende Lebenslage durch das flexible Herabsetzen oder Aufstocken der Arbeitsstunden reagieren. Wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur im Betrieb ist, dass die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen aktiv das Gespräch suchen und ihre Bedarfe kommunizieren, sodass passende Modelle gefunden werden können. Ziel ist es für CargoSoft, die gut eingearbeiteten Fachkräfte für das Unternehmen langfristig zu erhalten, um dem Fachkräftemangel im IT-Bereich entgegenzuwirken.

Die Mitarbeiterzufriedenheit und die Inanspruchnahme vieler verschiedener Arbeitszeitmodelle zeigen, dass diese Modelle zukunftsfähig sind. Durch individuelle Absprachen wird eine Unternehmenskultur gelebt, die eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ermöglicht. Um die Angebote stetig weiterzuentwickeln, plant das Unternehmen Workshops zur Optimierung von Arbeitszeitmodellen und zur Sensibilisierung bezüglich der Inanspruchnahme auf Mitarbeiter- wie auch auf Führungsebene.

Daimler AG

Daimler AG			
Branche:	Automobilindustrie		
Standort:	Mercedesstraße 1, 28309 Bremen		
Frauenquote:	7,90 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	1.009	11.767	12.776
Vollzeit	700	11.359	12.059
Teilzeit	309	408	717
Anzahl der Auszubildenden	94	351	445
Durchschnittsalter der Beschäftigten	42,5 Jahre	47,8 Jahre	
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Arbeitszeitkonten / Lebensarbeitszeitkonten / Gleitzeit / Vertrauensarbeitszeit / Jobsharing / Rufbereitschaft / Telearbeit / Schichtarbeit / Freistellung / Alters- teilzeit / Tauschzeit / Pool-Schichten		

Kurzporträt

Die Daimler AG ist in der Automobilbranche ansässig und ist mit 12.776 Mitarbeitenden einer der größten privaten Arbeitgeber in der Region. Das Unternehmen fertigt an dem Standort Bremen zehn verschiedene Modelle an, aus der sich eine Jahresproduktionsanzahl von circa 420.000 ergibt. Von den Mitarbeitenden arbeiten circa zwei Drittel der Belegschaft in der Produktion, wo in einem vollkontinuierlichen Schichtdienst gearbeitet wird. Dies bedeutet, dass die gesamte Woche 24 Stunden am Tag produziert wird. Vertreten wird die Belegschaft von der Gewerkschaft IG Metall. Die Arbeitszeit wird vor dem Hintergrund von Tarifverträgen und innerhalb des Unternehmens durch Betriebsvereinbarungen sowie individuelle Absprachen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften geregelt.

Mobile Arbeit

Grundsätzlich bietet die Daimler AG in Bremen ein breites Feld an verschiedenen Arbeitszeitmodellen an. Seit Dezember 2016 gilt die neue Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten. Grund für die Einführung war eine Mitarbeiterbefragung zum Thema „mobiles Arbeiten“, an der 33.500 Beschäftigte der Daimler AG teilgenommen haben. Die Befragung ergab, dass sich die Beschäftigten grundsätzlich mehr Flexibilität wünschen, um das Berufsleben besser mit dem Privatleben vereinbaren zu können. Anschließend wurden die Ergebnisse in 37 Workshops deutschlandweit mit allen Hierarchieebenen des Unternehmens diskutiert und weiterentwickelt. Nach einem einjährigen Pilotprojekt folgte schließlich die Umsetzung im gesamten Unternehmen.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung setzt die Rahmenbedingungen für das mobile Arbeiten an allen deutschen Standorten der Daimler AG um. Demnach umfasst mobiles Arbeiten alle vertraglich vereinbarten Tätigkeiten, die temporär oder regelmäßig außerhalb der Betriebsstätten des Unternehmens ausgeführt werden können. Aufgabenbereiche, die ohnehin außerhalb des Standortes stattfinden (zum Beispiel Erprobungsfahrten), werden nicht dem mobilen Arbeiten zugeordnet. Von einer regelmäßigen mobilen

Arbeit wird gesprochen, wenn die Mitarbeitenden über einen Zeitraum von mehr als sechs Monaten zu fest vereinbarten Zeiten das Modell nutzen.

Das mobile Arbeiten steht grundsätzlich jedem Beschäftigten zur Verfügung, dessen Arbeitsbereich es auch zulässt. Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind nicht dazu verpflichtet, ihren Wunsch nach Inanspruchnahme in irgendeiner Form zu begründen. Gemeinsam mit der jeweiligen Führungskraft besprechen die Mitarbeitenden, in welchem Umfang und in welchen Zeiträumen das mobile Arbeiten genutzt werden kann. Soll das Arbeitszeitmodell nach der festgelegten Definition regelmäßig in Anspruch genommen werden, halten beide Parteien die Eckdaten der Nutzung befristet in schriftlicher Form fest. Bei einer regelmäßigen Nutzung muss der Arbeitsplatz den Kriterien für Arbeitssicherheit entsprechen. Das Unternehmen hat in diesem Zusammenhang Anlaufstellen geschaffen, die die Mitarbeitenden diesbezüglich beraten. Zusätzlich wird für den Umgang mit dem mobilen Arbeiten eine Onlinequalifizierung zur technischen Anwendung und nach Bedarf auch eine Vorortqualifizierung angeboten.

Für das mobile Arbeiten stellt die Daimler AG die notwendige technische Ausrüstung und ermöglicht einen vollen Zugriff auf Firmendateien von zu Hause aus. Private Geräte oder Datenträger dürfen nur benutzt werden, wenn die IT-Abteilung eine Freigabe erteilt hat. In begründeten Fällen kann eine Führungskraft die persönliche Anwesenheit der Beschäftigten im Unternehmen verlangen. Gleichwohl bieten die technischen Möglichkeiten die Option, Kollegen und Kolleginnen via Telefon zuzuschalten. Die Zeiterfassung erfolgt bei dem Modell blockweise pro Tag durch den Beschäftigten, wobei der Vorgesetzte innerhalb von zwei Wochen die Möglichkeit hat, Korrekturen vorzunehmen, sollte es zu Ungereimtheiten kommen. Nimmt die Führungskraft diese Option nicht wahr, sind die erfassten Zeiten abgesegnet. Die eigenständige Zeiterfassung durch den Mitarbeitenden selbst setzt eine ausgeprägte Vertrauensbasis zwischen der Führungsetage und den Beschäftigten voraus. Dies hat auch eine Veränderung des Fokus zur Folge: Anstatt die tatsächlich geleistete Arbeitszeit zu überprüfen, zählen bei diesem Modell vor allem die erarbeiteten Ergebnisse. Insgesamt haben die Zahlen der Nutzer und Nutzerinnen über die letzten Jahre zugenommen, sodass bereits drei bis fünf Prozent der Belegschaft mobiles Arbeiten nutzen.

Um eine Entgrenzung der Arbeitszeit zu vermeiden, müssen auch bei der mobilen Arbeit die gesetzlichen und tariflichen Arbeitszeitregeln des jeweiligen Standortes eingehalten werden. Die betrieblichen Gleitzeitrahmen sowie alle Schutzmechanismen der Arbeitszeitgesetze etwa für Ruhezeiten und Sonntagsarbeit müssen von den Beschäftigten eigenverantwortlich berücksichtigt und erfüllt werden. Gleichzeitig hat der Arbeitnehmer außerhalb des Zeitraums der mobilen Arbeit ein Anrecht auf Nichterreichbarkeit, an die der Arbeitgeber gebunden ist.

Bei ernsthaften Uneinigkeiten zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten bezüglich der Ausgestaltung des mobilen Arbeitens regelt die Betriebsvereinbarung ein sogenanntes Klärungsverfahren, bei dem auch der Betriebsrat hinzugezogen wird. Innerhalb dieses Vermittlungsprozesses wird versucht, für beide Seiten eine akzeptable Lösung zu erarbeiten. Kommt es zu keiner Einigung, kann der Anspruch auf mobiles Arbeiten nicht umgesetzt werden. Im Standort Bremen ist es bisher aber noch zu keinem Klärungsverfahren gekommen.

Grenzen mobilen Arbeitens bei der Daimler AG

Die Daimler AG beschäftigt circa zwei Drittel der Belegschaft in der Produktion. Dies bedeutet, dass ein hoher Anteil der Belegschaft das Modell aufgrund ihrer fertigungsgebundenen Arbeitsbereiche nicht für

sich nutzen kann. Außerdem sind die leitenden Führungskräfte ausdrücklich von der Betriebsvereinbarung ausgeschlossen, sodass das Modell auch hier an seine Grenzen kommt.

Tarifvertrag Metall- und Elektroindustrie

Im Jahr 2018 konnte die Gewerkschaft IG Metall mit dem neuen Tarifvertrag weitere Fortschritte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erreichen durch Umwandlung von Geld in Zeit. Entlastet werden die Beschäftigten zunächst durch eine Einmalzahlung in Höhe von 100 Euro, eine Erhöhung der Entgelttabellen ab dem 1. April 2018 um 4,3 Prozent und durch ein tarifliches Zusatzgeld (T-Zug). Das tarifliche Zusatzgeld ist eine Einmalzahlung, welche 27,5 Prozent des Monatseinkommens inklusive Zulagen umfasst. Der neue Tarifvertrag ermöglicht den Beschäftigten, das tarifliche Zusatzgeld in acht freie Tage umzuwandeln, bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen. Anspruchsberechtigt sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die Vollzeit im Schichtsystem arbeiten, fünf Jahre dem Betrieb zugehören und mindestens drei Jahre im Schichtdienst tätig sind. Beschäftigte, die in der Wechselschicht tätig sind, müssen 2019 15 Jahre dem Betrieb zugehören und zehn Jahre in Schicht gearbeitet haben. Außerdem gilt die Wahloption für die Inanspruchnahme der Umwandlung von Zusatzgeld in Zeit für Beschäftigte in Vollzeit mit einem Kind bis zum vollendeten achten Lebensjahr bei einer Betriebszugehörigkeit von zwei Jahren. Des Weiteren wird die Umwandlungsoption angeboten, wenn ein Pflegefall langfristig oder akut bei einem Angehörigen ersten Grades auftritt.

Die ersten Anträge konnten im vergangenen Jahr zum 1. Januar 2019 gestellt werden. Im Standort Bremen sind insgesamt 4.390 Anträge für die Umwandlung des tariflichen Zusatzgeldes eingegangen, davon 80 Prozent in den Hallen.⁵ Die hohe Inanspruchnahme zeigt den Wunsch der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nach mehr Zeit für private Bedarfe sehr deutlich. Gleitzeitig wird die Arbeitsorganisation der Daimler AG vor Herausforderungen gestellt, da die Ausfallzeiten nicht mit zusätzlichem Personal kompensiert werden.

Der Tarifvertrag eröffnet außerdem die Möglichkeit der verkürzten Vollzeit. Die Arbeitszeit kann auf bis zu 28 Wochenstunden reduziert werden. Voraussetzung hierfür ist eine zweijährige Betriebszugehörigkeit und eine vorangegangene sechsmonatige Arbeit in Vollzeit. Das Modell kann für mindestens sechs und maximal 24 Monate in Anspruch genommen werden. Der Antrag muss mindestens ein halbes Jahr vor Inanspruchnahme gestellt werden, um Zugang zu dem Modell zu erhalten. Für dieses Modell sind bisher erst wenige Anträge eingegangen. Grund dafür ist unter anderem die lange Vorlaufzeit sowie die Tatsache, dass für Teilzeitkräfte ein Wechsel in eine verkürzte Vollzeit nicht ermöglicht wird.

⁵ Vgl. Burger (2019).

HEC GmbH

HEC GmbH			
Branche:	Informationstechnik		
Standort:	Konsul-Smidt-Straße 20, 28217 Bremen		
Frauenquote:	27,27 %		
Beschäftigtenzahlen:			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	45	120	165
Vollzeit	29	115	144
Teilzeit	16	5	21
Anzahl der Auszubildenden	1	8	9
Durchschnittsalter der Beschäftigten			39,4 Jahre
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Arbeitszeitkonten / Vertrauensarbeitszeit / Rufbereitschaft / Telearbeit / Sabbatical / unbezahlte Freistellung		

Kurzporträt

Die Firma HEC GmbH wurde 1988 gegründet und gehört der Unternehmensgruppe team neusta an. Das Unternehmen bietet individuelle Softwarelösungen sowohl für Unternehmen als auch für die öffentlichen Verwaltungen an. Außerdem berät HEC im Bereich der Digitalisierung, IT-Sicherheit, agiles Arbeiten und Anforderungsmanagement. Als Teil von team neusta hat HEC Zugang zu mehr als 1.500 zusätzlichen Fachleuten. Bei der HEC GmbH werden keine Betriebsvereinbarungen angewandt, die Unternehmensgruppe ist nicht tariflich gebunden. Neben einem umfangreichen Angebot von Arbeitszeitmodellen zeichnet sich die Arbeitszeitgestaltung in dem Unternehmen durch kurzfristige, flexible und sehr individuelle Absprachen vor dem Hintergrund einer Vertrauensarbeitszeit aus.

Neue Form der Arbeitsorganisation: New Work

HEC organisiert den Arbeitsalltag im Sinne des innovativen Konzeptes „New Work“. Der Begriff beschreibt heutzutage einen grundlegenden kulturellen Wandel der bisherigen Form, wie Arbeit erbracht und organisiert wird. Die Hintergründe für diese Veränderungen sind vielfältig: demografischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung und ein gesamtgesellschaftlicher Wertewandel.⁶ Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat Folgen, die weit über die Technik hinausweisen. Wir haben es mit sozialen Innovationen, das heißt mit einem weitreichenden Kulturwandel in der Arbeitswelt zu tun. Selbstorganisation und veränderte Führungskultur sind Aspekte, die Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodelle gleichermaßen beeinflussen. Das Unternehmen hat zu dieser neuen Form der Arbeitsorganisation keine spezifischen schriftlichen Regelungen getroffen. Der Arbeitsalltag bei HEC ist durch viel Projektarbeit geprägt, es wird hauptsächlich in Teams gearbeitet, die Absprachen bezüglich Arbeitsorganisation und Zuständigkeiten erfolgen in Eigenregie in den jeweiligen Projektgruppen. Als agiles Rahmenwerk zur Vorgehensweise für die Arbeitsorganisation dient innerhalb der Teams zum Beispiel das Scrum-Rahmenwerk. Dieses unterstützt das Projektteam bei der Entwicklung und Auslieferung von Produkten und Dienstleistungen.

⁶ Vgl. Hackl et al. (2017), S. 12 ff.

Das Rahmenwerk besteht aus den folgenden Ereignissen, die zyklisch wiederholt werden und somit eine kontinuierliche Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ermöglicht: Sprint Planning, Sprint, Daily *Scrum*, Sprint Review und Sprint Retrospektive. Im Mittelpunkt von Scrum steht der Sprint. Hierbei handelt es sich um eine maximal einmonatige Arbeitsphase, die zunächst mit dem Sprint Planning beginnt. Das Team legt hierbei fest, welchen Umfang das zu erarbeitende Produktinkrement (Meilenstein) hat und mit welchen Mitteln dieses erreicht werden soll. Dieser Prozess ermöglicht den Mitarbeitenden eine aktive Mitgestaltung an der Entwicklung der kundenindividuellen Produkte. Während des Sprints findet durch tägliche Meetings (Daily Scrum) in einer Zeitspanne von 15 Minuten die Synchronisation der Arbeit statt und weiterhin werden hier die Aufgaben bis zum nächsten Daily geplant.⁷ Auf diese Weise werden bei HEC die Arbeitsabläufe innerhalb des Teams transparent, die Kommunikation und die Arbeitsorganisation regelmäßig optimiert und der Fortschritt in Richtung Zielerreichung überprüft. Am Ende des Sprints wird im Sprint Review allen Interessierten das Ergebnis vorgestellt und Feedback eingeholt. Die Sprint Retrospektive bietet vor dem Beginn des nächsten Sprints die Möglichkeit, die Zusammenarbeit im Team erneut zu reflektieren und gegebenenfalls zu verbessern.⁸ Die formalen Hierarchien werden im gesamten Unternehmen sehr flach gehalten. Innerhalb des Teams gibt es keine Hierarchien. Lediglich durch den Scrum-Master wird das jeweilige Team bei der Selbstorganisation unterstützt und bei der Umsetzung von Scrum angeleitet.⁹ Außerhalb der Meetings organisiert jeder Mitarbeitende seine Arbeit eigenverantwortlich. Es gibt eine Kernarbeitszeit, jedoch müssen nicht alle Teammitglieder in diesem Zeitraum anwesend sein, es kann auch im Homeoffice gearbeitet werden.

Arbeitszeitregelungen

Bei HEC wird das Modell der Vertrauensarbeitszeit gelebt. Dies bedeutet im Arbeitsalltag, dass die Mitarbeitenden ihre geleisteten Stunden über eine Software selbstständig erheben und dem jeweiligen Kunden beziehungsweise dem Projekt zuordnen. Zwar können die Vorgesetzten das Arbeitszeitkonto der Mitarbeitenden einsehen, jedoch wird die Zeiterfassung nicht kontrolliert, sondern auf die Eigenverantwortung des Einzelnen vertraut. Die Arbeitsaufgaben können daher weitgehend unabhängig von den örtlichen Gegebenheiten und bei Bedarf auch außerhalb der Kernarbeitszeiten erledigt werden. Geleistete Mehrarbeit kann eigenständig in Absprache mit den Teamkollegen auf- und abgebaut werden. Das von den Mitarbeitenden geführte Arbeitszeitkonto kann sich auf bis zu 40 Plus- und 40 Minusstunden belaufen. Grundsätzlich wird innerhalb des Projektteams darauf geachtet, dass die Arbeit gleichmäßig verteilt wird und somit in der Regelarbeitszeit erbracht werden kann. Der jeweilige Groupleader achtet dabei auf die Auslastung der Mitarbeitenden und kann von den Kollegen und Kolleginnen bei Überlastungen hinzugezogen werden, um den Überstundenabbau zu organisieren.

Eine Änderung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit – das heißt Arbeitszeitverkürzung oder Aufstockung – ist bei HEC ebenfalls flexibel möglich und kann unabhängig von den Beweggründen in Anspruch genommen werden. Für das Unternehmen sind geringere Stundenvolumina grundsätzlich auch kein Ausschlusskriterium bei Neueinstellungen. Im Vordergrund steht hier vielmehr neben dem erforderlichen fachlichen Know-how die Kompatibilität der Persönlichkeit mit der besonderen Unternehmenskultur bei HEC. Auch weiteren neuen Arbeitszeitmodellen steht das Unternehmen stets offen gegenüber. Grenzen

⁷ Vgl. Schwaber/Sutherland (2017), S. 9 ff.

⁸ Vgl. ebenda, S. 13 f.

⁹ Vgl. ebenda, S. 8.

der Zeitsouveränität der Einzelnen können hier allerdings durch Kundenanforderungen oder besondere Aufgabenstellungen entstehen, wenn beispielsweise bei einem Projekt vorübergehend mehr und längere Anwesenheit im Unternehmen erforderlich werden.

Weitere Personalentwicklungs- und Vereinbarkeitsangebote

Die flexible Arbeitszeitgestaltung wird durch weitere zahlreiche Angebote ergänzt. Ausfallende Betreuungsmöglichkeiten der Mitarbeiterkinder stellen für die Beschäftigten kein Problem dar. Durch das Eltern-Kind-Büro können Mitarbeitende auch in Notfällen ihre Kinder mitbringen und durch den team-neusta-Hort ist das Unternehmen besonders in der Ferienzeit auf die Mitnahme der Kinder an den Arbeitsplatz vorbereitet. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen versucht HEC Bedarfe der Mitarbeitenden kontinuierlich aufzuarbeiten und die Vereinbarkeitsangebote des Unternehmens zu verbessern. Die Mitarbeitenden werden regelmäßig über neue sowie vorhandene Vereinbarkeitsmodelle informiert. Darüber hinaus werden Weiterbildungsangebote seitens des Unternehmens ausdrücklich beworben, allerdings gibt es hier kein vorgegebenes Stundenkontingent, sodass sich die Mitarbeitenden diese Zeiten selbstständig einteilen können.

Chancen der Modelle

Mit der Vielzahl flexibler und individueller Arbeitszeitmodelle und einer insgesamt vereinbarkeitsbewussten Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien und viel selbstbestimmtem Arbeiten möchte HEC die Attraktivität des Unternehmens langfristig steigern. Vor allem die Rekrutierung von Fachkräften in Zeiten eines sich verstärkenden Fachkräftemangels in der IT-Branche spielt hierbei eine zentrale Rolle. Die Modelle sollen ein Arbeitsklima schaffen, in dem die Mitarbeitenden gerne arbeiten und sich motiviert und kreativ einbringen können. Auf diese Weise werden die Beschäftigten dauerhaft an das Unternehmen gebunden, Beschäftigung gesichert und Weiterentwicklung ermöglicht.

Melitta Europa GmbH & Co. KG – Geschäftsbereich Kaffee

Melitta			
Branche:	Lebensmittelindustrie		
Standort:	Dortmunder Straße 1, 28199 Bremen		
Frauenquote:	35,4 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	75	137	212
Vollzeit	56	135	191
Teilzeit	19	2	21
Anzahl der Auszubildenden	3	7	10
Durchschnittsalter der Beschäftigten	42,4 Jahre	40,7 Jahre	
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Schichtmodelle / Quartalsarbeitszeitkonten / Gleitzeit / Vertrauensarbeitszeit / Sabbatical / bezahlte Freistellung / unbezahlte Freistellung / Altersteilzeit / Umwandlung Urlaubs- und Weihnachtsgeld in Freizeit		

Kurzporträt Melitta

Die Firma Melitta Europa GmbH & Co. KG – Geschäftsbereich Kaffee – ist in der Lebensmittelbranche als Kaffeerösterei und als Hersteller von Produkten rund um das Thema „Kaffee“ tätig. Das Unternehmen teilt sich in die Bereiche Verwaltung (48 Prozent der Mitarbeitenden), Produktion (36 Prozent der Mitarbeitenden) und Außendienst (16 Prozent der Mitarbeitenden) auf. Das Unternehmen Melitta legt bei der Arbeitszeitgestaltung großen Wert auf eine weitreichende individuelle Unterstützung der Mitarbeitenden und strebt insgesamt ein arbeitnehmerfreundliches Unternehmensklima an. Die Arbeitszeitregelungen werden bei Melitta grundsätzlich über Betriebsvereinbarungen geregelt. Als weiteres Element kommen individuelle (bilaterale) Vereinbarungen zwischen Beschäftigten und dem Arbeitgeber hinzu, die den offiziellen Rahmen überschreiten können. Das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Regelungsebenen macht die Arbeitszeitgestaltung bei Melitta insgesamt sehr flexibel, wobei es je nach Funktions- und Aufgabenzuschnitt der Beschäftigten – zum Beispiel in der Produktion – sachlich begründete Abweichungen gibt.

Arbeitszeitmodelle für die Verwaltung und den kaufmännischen Innendienst

Den größten Gestaltungsspielraum besitzen die Mitarbeitenden im kaufmännisch-verwaltenden Bereich, die sämtliche flexiblen Arbeitszeitmodelle nutzen können. Grundsätzlich gilt für diese Bereiche eine Gleitzeitregelung. Der Arbeitszeitrahmen umfasst die Zeit von montags bis freitags zwischen 6 und 20 Uhr. Die Kernarbeitszeit ist von montags bis donnerstags von 10 bis 15 Uhr und am Freitag von 10 bis 13 Uhr festgelegt. Innerhalb dieses Rahmens wurde als zusätzliches Flexibilisierungselement eine optionale Verlängerung der Mittagspause innerhalb einer sogenannten Zwei-Stunden-Kernpausenzeit eingeführt. Die Mitarbeitenden können im Zeitraum von 11:30 bis 14 Uhr ihre halbstündige Mittagspause nutzen, diese allerdings je nach Bedarf innerhalb dieses Zeitraums bis zu zwei Stunden verlängern.

Die Arbeitszeiten und die individuellen Pausenzeiten werden von dem Arbeitszeitkonto des Mitarbeitenden erfasst. Es handelt sich hierbei um Quartalskonten, die am Ende des Quartals ein maximales Plus beziehungsweise Minus von 30 Stunden nicht überschreiten dürfen. Überstunden können darüber hinaus auf Antrag in das nächste Quartal übertragen werden. Der Außendienst hingegen nutzt eine freie Zeiteinteilung. Bei individuellen, auch kurzfristigen Vereinbarkeitsbedarfen, wie zum Beispiel Krankheit eines Kindes, bietet Melitta den Beschäftigten die Möglichkeit, vorübergehend von zu Hause aus zu arbeiten. Obwohl für den Bereich der mobilen Arbeit noch keine Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden, können Mitarbeitende im Bedarfsfall nach individueller Absprache mit dem Vorgesetzten dieses Modell bereits für sich in Anspruch nehmen.

Eine weitere Flexibilisierungsoption besteht für Mitarbeitende, die besonderen Belastungen durch projektbedingte Arbeitsspitzen ausgesetzt sind. Auf Anfrage können diese Beschäftigten außerhalb der Projekt-Hochphase bei geringerem Arbeitsaufkommen in Teilzeit arbeiten. Bei Melitta trifft dies beispielsweise auf den Bereich der Festivalorganisation im Sommerhalbjahr zu. Während der Festivalzeit fällt ein deutlich erhöhtes Arbeitszeitvolumen an, während in ruhigeren Phasen weniger geleistet werden muss. Die hierfür notwendigen Absprachen für den Ausgleich des Arbeitszeitkontos – und also einer befristeten Arbeitszeitverkürzung – werden in diesem Kontext individuell getroffen.

Ein weiteres Modell sind die sogenannten Zeitausgleichstage. Hier können Überstunden durch ganze freie Tage abgegolten werden. Das Modell kommt insbesondere zur Abfederung von Stoßzeiten (zum Beispiel Inventur) oder Engpässen in bestimmten Projekten zur Anwendung. Es kann maximal ein Tag im Monat durch freie Zeit abgebaut werden. Mit besonderer Begründung können auch mehrere Tage am Stück als Ausgleich genommen werden.

Arbeitszeitmodelle in der Produktion

Da die Mitarbeitenden in der Produktion an den Schichtzyklus gebunden sind, um den reibungslosen Produktionsablauf sicherzustellen, stehen ihnen nicht alle Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung offen. Um hier einen Ausgleich zu schaffen, bietet Melitta in der Produktion andere beziehungsweise erweiterte Unterstützungsmaßnahmen an. So haben auch die Produktionsmitarbeitenden die Möglichkeit, die Zeitausgleichstage zu nutzen. Hier besteht jedoch der Vorteil, dass sie sich im Gegensatz zur Verwaltung und Innendienst auch längere Zeiten am Stück freinehmen können ohne besondere Begründung. Darüber hinaus können gewerblich Beschäftigte ihr Urlaubs- und Weihnachtsgeld in Urlaubstage umwandeln. Dadurch können bis zu 20 zusätzliche freie Tage erhalten werden. Diese müssen allerdings außerhalb der Ferienzeit und in den Zeiträumen vom 1. Januar bis zum 31. März und vom 1. Oktober bis zum 31. Dezember genommen werden.

Gewerblich Beschäftigte können darüber hinaus nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten auch die Schichten untereinander tauschen, das heißt befristet versetzt arbeiten, um eine größere Flexibilität zu gewinnen. Die notwendigen Absprachen hierfür nehmen die Beschäftigten untereinander vor. Die getauschte Schicht wird dann lediglich von dem Vorgesetzten in den Dienstplan eingetragen.

Weiterbildung mit und ohne Freistellung

Für die Beschäftigten bestehen diverse Fortbildungsmöglichkeiten unter Einbezug von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Insbesondere sticht im gewerblichen Bereich das Nachwuchsförderprogramm hervor, auf das sich die Beschäftigten bewerben können. Das Programm wird in einem regelmäßigen Abstand von drei bis vier Jahren angeboten und verfolgt eine gezielte Förderung von begabtem Nachwuchs. So bietet

Melitta zum Beispiel eine Ausbildung zum Industriemeister/Techniker an. Das Unternehmen unterstützt diese Vorhaben sowohl zeitlich als auch finanziell. Dies kann bedeuten, dass Beschäftigte während dieser Zeit eine verkürzte Arbeitszeit nutzen können und parallel nur bestimmte Schichten übernehmen müssen, um eine zeitliche Kompatibilität mit den Fortbildungsmaßnahmen gewährleisten zu können. Finanziell bezuschusst werden nebenberufliche Weiterbildungsprogrammen mit bis zu 75 Prozent der Gesamtkosten. Diverse Angebote zur Weiterbildung in anderen Bereichen ergänzen das Angebot. Zum Beispiel können sich kaufmännische Angestellte im Innen- und Außendienst zum Wirtschaftsfachwirt weiterbilden sowie Angebote/Seminare zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung nutzen.

Darüber hinaus besteht ein Weiterbildungsangebot in Form einer Hospitation. Beschäftigte können für einen kurzen Zeitraum von einem bis fünf Arbeitstag(e) in eine andere Abteilung Einblicke erhalten, um sich abteilungsübergreifendes Wissen anzueignen. Beispielsweise hospitieren Beschäftigte der Rösterei im Supply-Chain-Management, um einen besseren Einblick in die Schnittstellen im Unternehmen zu erhalten. Dieses Angebot wird von den Beschäftigten vor dem Hintergrund hoher Eigenmotivation sehr intensiv genutzt und braucht durch die Führungskräfte nicht gesondert beworben zu werden.

Freistellungen / Sabbaticals

Für Freistellungen und/oder Sabbaticals gibt es kein festgelegtes Modell. Ziel ist es, den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten durch individuelle Absprachen gerecht zu werden. Allen Beschäftigten steht die Möglichkeit offen, eine unbezahlte Auszeit in Form einer Freistellung von einem bis zu vier Monaten zu erhalten. In besonderen Fällen ist eine Verlängerung der Freistellung auf bis zu sechs Monate möglich. Zur Finanzierung der Auszeit besteht beispielsweise die Möglichkeit, bei gleichbleibendem Stundenvolumen über einen bestimmten Zeitraum anteilig auf Lohn zu verzichten, um ein Wertguthaben anzusparen. Weiter besteht die Möglichkeit, bis zu fünf Tage unbezahlten Urlaub zu erhalten. Zusätzlich wird eine bezahlte Freistellung von jeweils bis zu zwei Tagen im Jahr bei Ereignissen wie Geburt, Hochzeit, Umzug oder Silberhochzeit gewährt.

Vereinbarkeit Beruf und Familie

Die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle unterstützen in großem Maße die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Darüber hinaus bezuschusst der Betrieb Kindergartenplätze und stellt Belegplätze in einer bestehenden Kindertageseinrichtung zur Verfügung. Diese stellen eine flexible Möglichkeit und kostengünstiges Angebot betrieblich unterstützter Kinderbetreuung dar. In unmittelbarer Nähe des Standortes im Kindergarten Airport-Stadt stehen drei reservierte Plätze für die Kinder der Mitarbeitenden zur Verfügung. Darüber hinaus wird ein Eltern-Kind-Zimmer im Büro bereitgestellt und ein finanzieller Zuschuss für eine Kinderferienbetreuung geboten. Flankierend zu den dargestellten Angeboten bietet das Unternehmen einige weitere Serviceleistungen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben. So kann ein Brief-/Paketservice, Wäscheservice, ein Blumenlieferservice oder ein Apothekenlieferservice genutzt werden.

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements fördert der Arbeitgeber die Teilnahme an Fitnessangeboten über einen Fitnessstudioverbund zu attraktiven Konditionen. Darüber hinaus bietet das Unternehmen regelmäßige mobile Massagen und Rückenurse während der Arbeitszeit im Unternehmen an. Des Weiteren werden Gesundheits- und Arbeitssicherheitstage durchgeführt mit vielen ergänzenden Angeboten rund um das Thema Gesundheit.

Gesamtbewertung der Arbeitszeitmodelle

Unterstützt durch das breite Angebot von Arbeitszeitmodellen, betrieblich unterstützter Kinderbetreuung, Serviceleistungen sowie Gesundheitsfördermaßnahmen, verzeichnet Melitta einen sehr niedrigen Krankenstand und eine sehr geringe Fluktuationsrate. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation der Beschäftigten sind hoch. Die angebotenen Arbeitszeitmodelle unterstützen auch bei der Rekrutierung von Personal. Bewerberinnen und Bewerber beziehen sich häufig bei Einstellungsgesprächen auf die angebotenen Arbeitszeitmodelle und Unterstützungsmaßnahmen und nennen diese als einen wichtigen Grund für ihre Bewerbung bei Melitta. Die Einführung der Arbeitszeitmodelle wird bei Melitta daher als großer Erfolg bewertet.

Bremer Straßenbahn AG

Bremer Straßenbahn AG (BSAG)			
Branche:	Öffentlicher Personennahverkehr		
Standort:	Flughafendamm 12, 28199 Bremen		
Frauenquote:	32,3 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	708	1.498	2.206
Vollzeit	348	1.241	1.589
Teilzeit	360	257	617
Anzahl der Auszubildenden	40	50	90
Durchschnittsalter der Beschäftigten	47 Jahre	46 Jahre	
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Lebensarbeitszeitkonto / Gleitzeit ohne Kernarbeitszeiten / Rufbereitschaft / mobiles Arbeiten / unbezahlte Freistellung / Altersteilzeit		

Kurzporträt

Die BSAG erbringt Leistungen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen in Bremen und Umgebung. Mehr als die Hälfte der über 2.200 Mitarbeitenden arbeiten im Fahrdienst. Sie ermöglichen im vollkontinuierlichen Schichtdienst rund um die Uhr und an sieben Tagen in der Woche die Beförderung von fast 300.000 Fahrgästen täglich. 18 Prozent der Beschäftigten arbeiten im Bereich Fahrzeuge und Infrastruktur, was die Werkstätten und Reparatur- beziehungsweise Baukolonnen beinhaltet. Weitere 21 Prozent der Beschäftigten sind in der Verwaltung tätig. Auszubildende und Studierende machen neun Prozent der Beschäftigten aus.

Entlastungstage

In einem Papier zur Unternehmenspolitik heißt es: „Die soziale Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitenden, die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen und die Verantwortung für die Umwelt gehören zum Leitbild des Unternehmens und bilden gleichrangige Unternehmensziele.“ Wie die BSAG die soziale Verpflichtung den Beschäftigten gegenüber weiter fördert, zeigt sich am Beispiel das Arbeitszeitmodell der Entlastungstage.

Die BSAG hat 2014 mit Abschluss des Tarifvertrages zur Gewährung von Entlastungstagen einen entscheidenden Schritt zur Erleichterung der Tätigkeiten von Langzeitbeschäftigten in ihrem Unternehmen unternommen. Dieser Tarifvertrag hat zum Ziel, den betrieblichen Gesundheitsschutz zu verbessern und dabei dem demografischen Wandel Rechnung zu tragen. Zudem soll die Leistungsfähigkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Mitarbeitenden durch die Gewährung zusätzlicher arbeitsfreier Tage verbessert werden.

Die Entlastungstage kommen Mitarbeitenden zugute, die seit mindestens 20 Jahren bei der BSAG im Schichtdienst tätig sind. Auch Beschäftigte, die im Unternehmen seit wenigstens 24 Jahren in den Bereichen Verwaltung, Werkstatt und Infrastruktur arbeiten, profitieren von dem Tarifvertrag. Sie erhalten durch die zusätzlichen Entlastungstage die regelmäßige Möglichkeit, in der Freizeit einen Ausgleich für

die Arbeit zu finden. Zusätzlich zum regulären Urlaubsanspruch fördert dies die regelmäßige Entlastung und dient als Quelle für eine ausgewogene „Work-Life-Balance“.

Beschäftigte der BSAG werden über verschiedene Kanäle über dieses Modell informiert – beispielsweise bei Betriebsversammlungen, im Intranet und auf Flyern. Die besten „Werbeträger“ für das Modell sind aber diejenigen Beschäftigten, welche die Entlastungstage nutzen und ihren Kolleginnen und Kollegen davon berichten.

Um die Entlastungstage für sich nutzen zu können, müssen Beschäftigte einen Antrag stellen, welcher dann ein Genehmigungsverfahren durchläuft. Bei positivem Bescheid kommt es am Ende eines jeden Kalenderjahres unternehmensweit zur Planung und Verteilung der Entlastungstage für das kommende Jahr.

Die Finanzierung dieses Modells teilen sich die BSAG und der/die jeweilige Beschäftigte. Ermöglicht wird dies durch den 2010 geschlossenen Demografie-Tarifvertrag und den im Jahr 2015 vereinbarten Tarifvertrag zur Gewährung von Entlastungstagen.

Der monatliche Eigenbetrag für Beschäftigte beträgt zwischen zwei und acht Prozent vom Bruttotabellenentgelt. Der Anteil ist abhängig von der Länge der betrieblichen Zugehörigkeit und der Zahl an Entlastungstagen, die genutzt werden können. Abhängig von der Betriebszugehörigkeit, welche ab der 20-jährigen Betriebszugehörigkeit im Fünf-Jahres-Rhythmus bis auf eine Beschäftigung von mehr als 35 Jahren gestaffelt ist, gibt es eine festgeschriebene Anzahl an Entlastungstagen. Diese liegen zwischen zehn und 46 Tagen pro Jahr. Gegen Ende eines Kalenderjahres werden die Entlastungstage für das kommende Jahr festgelegt.

Maximal können die Teilnehmenden zwei Entlastungstage je Kalendermonat nehmen. Beschäftigte, die über 46 Entlastungstage verfügen, können einen Entlastungstag pro Woche nutzen. Hiermit soll eine regelmäßige Entlastung gefördert werden, um diese Tage nicht als Urlaubsverlängerung zu nutzen. Eine weitere Voraussetzung zur Nutzung von Entlastungstagen ist, neben der Betriebszugehörigkeit, auch eine Arbeitszeit von mindestens 105 Stunden pro Monat. Außerdem müssen die Mitarbeitenden für drei Jahre verbindlich an dem Modell teilnehmen. Ein spezielles Kriterium der BSAG ist, dass das Unternehmen die Entlastungstage primär nach Betriebszugehörigkeit zur Verfügung stellt und dies nicht an das Alter der Beschäftigten gekoppelt ist. Die Betriebszugehörigkeit der BSAG liegt im Durchschnitt bei 18 Jahren, sodass viele Beschäftigte durch dieses Modell angesprochen werden können.

Dass dieses Modell zukunftsfähig ist und von den Beschäftigten bereits mit sehr hoher Akzeptanz in Anspruch genommen wird, zeigt die Zahl der Nutzer und Nutzerinnen im Jahr 2019. Insgesamt 462 Mitarbeitende nehmen im laufenden Jahr Entlastungstage in Anspruch – mehr als die Hälfte davon sind im Fahrdienst tätig. Daran wird deutlich, dass das Modell der Entlastungstage besonders Beschäftigte im Schichtdienst anspricht, es umsetzbar ist und damit gelebt werden kann. Eine positive Konsequenz durch den Einsatz dieses Modells ist die Schaffung neuer zusätzlicher Arbeitsplätze.

Mit dem Modell der Entlastungstage beweist die BSAG, dass sie sich weiterhin als attraktive Arbeitgeberin in Bremen positioniert sowie den gesellschaftlichen und demografischen Herausforderungen gewachsen ist. Die BSAG ist seit 2005 zertifiziert mit dem audit berufundfamilie® der **Gemeinnützigen Hertie-Stiftung**. Seit 2018 trägt das Unternehmen das Landbremer Siegel „AUSGEZEICHNET FAMILIEN-FREUNDLICH“ und wurde mehrfach von senatorischer Seite sowie dem Impulsgeber Zukunft e.V. für ihre familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet.

Modelle für Beschäftigte im Schichtdienst / Fahrdienst			
nach vollendetem Beschäftigungsjahr	Entlastungstage	monatlicher Eigenbeitrag vom Bruttotabellenentgelt	Verteilung der Entlastungstage
20 Jahre	10 Tage	2 %	maximal 2 Tage je Kalendermonat
25 Jahre	15 Tage	3 %	
30 Jahre	20 Tage	4 %	
35 Jahre	46 Tage	8 %	1 Tag je Kalenderwoche
Modelle für Beschäftigte außerhalb des Schichtdienstes			
nach vollendetem Beschäftigungsjahr	Entlastungstage	monatlicher Eigenbeitrag vom Bruttotabellenentgelt	Verteilung der Entlastungstage
24 Jahre	10 Tage	2 %	maximal 2 Tage je Kalendermonat
30 Jahre	15 Tage	3 %	
35 Jahre	23 Tage	4 %	

Airbus Operations GmbH

Airbus Operations GmbH			
Branche:	Luft- und Raumfahrt		
Standort:	Airbus-Allee 1, 28203 Bremen		
Frauenquote:	16,6 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	376	1.886	2.262
Vollzeit	247	1.835	2.082
Teilzeit	129	51	180
Anzahl der Auszubildenden	16 (+19 duale Studierende)	64 (+56 duale Studierende)	80 (+75 duale Studierende)
Durchschnittsalter der Beschäftigten	k. A.	k. A.	k. A.
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Arbeitszeitkonten / Gleitzeit / Vertrauensarbeitszeit / Jobsharing / alternierende Telearbeit / mobiles Arbeiten / Sabbatical / bezahlte Freistellung / unbezahlte Freistellung / Altersteilzeit / Sicherheitskonten		

Kurzporträt

Die Airbus Operations GmbH ist innerhalb des Airbus-Konzerns ein weltweit operierendes Hochtechnologie-Unternehmen und der international führende Flugzeughersteller im zivilen Luftfahrtbereich. Die Airbus-Standorte sind über ganz Europa verteilt. In Bremen befindet sich hauptsächlich ein Teil der Produktion für die Flügel aller Airbus-Flugzeugmodelle sowie für den Militärtransporter A400M. Zudem ist Bremen für den Betrieb der europäischen Komponenten der ISS verantwortlich und gilt als Kompetenzstandort für Weltraumtransport.

Bremen ist mit 2.262 Airbus-Operations-Beschäftigten nach Hamburg der zweitgrößte Standort für Verkehrsflugzeuge in Deutschland. Die Belegschaft wird von der Gewerkschaft IG Metall vertreten. Ergänzend wurden eigene Tarifverträge sowie Konzern-, Gesamt- und örtliche Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. An den Standorten werden die Beschäftigten von regionalen Betriebsräten vertreten. Darüber hinaus gibt es einen Gesamtbetriebsrat sowie einen Konzernbetriebsrat der Airbus Group in Deutschland. Die reguläre tarifliche Arbeitszeit beträgt 35 Wochenstunden. Am Standort Bremen ist circa ein Drittel der Beschäftigten im gewerblichen Bereich aktiv, während circa 40 bis 45 Prozent in der Entwicklung tätig sind. Die übrigen Beschäftigten verteilen sich auf Bereiche wie zum Beispiel Einkauf, Informationstechnik, Personal, Finanzen, Facility Management. Aufgrund der internationalen Aufstellung ist eine Tätigkeit bei Airbus oft mit geschäftlichen Reisen verbunden, bietet in vielen Bereichen die Möglichkeit der länderübergreifenden Zusammenarbeit sowie anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabengebiete. Nicht nur aus diesem Grund kommt Airbus dem Wunsch der Beschäftigten nach hoher Zeitsouveränität nach und hat dazu eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen entwickelt.

Care-for-Life-Modell

Airbus hat das Care-for-Life-Modell im Jahr 2012 eingeführt. Das Modell lässt sich als eine Art Sabbatical beschreiben und erlaubt eine Freistellung für persönliche Zwecke im Zeitraum von einem Monat bis zu einem Jahr. Care for Life soll den Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeit lebensphasenorientiert gestalten zu können. Die Gründe für eine Freistellung können vielseitig sein. Verbreitete Gründe sind häufig der Wunsch nach Weiterbildung, der Bau eines Hauses, eine geplante längerfristige Reise oder auch einfach das Bedürfnis nach mehr Zeit für sich selbst. Bei der Beantragung für Care for Life müssen keine Gründe angegeben werden. Das Modell steht grundsätzlich allen ausgelernten Beschäftigten mit unbefristetem Arbeitsvertrag nach einer zweijährigen ununterbrochenen Betriebszugehörigkeit offen. Das Besondere an Care for Life ist, dass es sich um ein zinsloses Kreditsystem handelt und das Unternehmen somit in Vorleistung tritt. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten während der Auszeit 75 Prozent ihres Bruttogehaltes weiterhin ausgezahlt bekommen. Diese 75 Prozent werden auf einem flexiblen Wertkonto als negatives Arbeitsentgeltguthaben erfasst. Kehrt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin aus der Freistellung zurück, zahlt Airbus weiterhin 75 Prozent des Bruttogehalts und behält die restlichen 25 Prozent ein, bis das Wertguthaben auf dem flexiblen Konto wieder ausgeglichen ist. Die Ausgleichsphase dauert maximal 36 Monate. Ist das Konto wieder ausgeglichen, erhalten die Beschäftigten wieder 100 Prozent des vorherigen Bruttolohns.

Für die Rückkehr und Wiedereingliederung der Beschäftigten gibt es kein einheitliches Modell. Die Beschäftigten haben Anspruch auf die Rückkehr auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz. Am Standort Bremen kehrten bisher alle, die Care for Life genutzt haben, auf ihren ehemaligen Arbeitsplatz zurück. An anderen Standorten gab es Nutzer und Nutzerinnen, die ihren Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens wechseln wollten. Airbus versucht an dieser Stelle, den individuellen Wünschen der Beschäftigten nachzukommen. Der Arbeitsausfall in dieser Zeit wird durch unterschiedliche Maßnahmen kompensiert. Es besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass das Team die Arbeit untereinander aufteilt oder, dass einzelne Beschäftigte in dem entsprechenden Arbeitsbereich ihre Stunden aufstocken. Außerdem können Beschäftigte aus anderen Bereichen im Rahmen einer Hospitation das Team entlasten oder Zeitarbeitskräfte werden für die entsprechende Ausfallzeit eingesetzt. Welche Maßnahmen ergriffen werden und ob ein Mitarbeiter letztendlich auf den ehemaligen Arbeitsplatz zurückkehren kann, hängt vom Funktionsbereich, der jeweiligen dortigen Situation sowie von dem individuellen Fall ab.

Erfahrungen mit Care for Life

Die Inanspruchnahme des Modells hat sich über die Jahre positiv entwickelt. Im ersten Jahr der Einführung wurde es von drei Personen genutzt, während sich die Anzahl in den folgenden Jahren konstant bei über 20 Nutzern und Nutzerinnen eingependelt hat. Das Modell wird aus den unterschiedlichsten Gründen und unabhängig vom Alter und Geschlecht der Beschäftigten genutzt. Im Durchschnitt wird das Modell von den Beschäftigten drei Monate genutzt, in einem Siebtel aller Fälle aber auch für ein Jahr. Die Erfahrung zeigt, dass die Arbeitsmotivation der Nutzer und Nutzerinnen durch die Auszeit gesteigert werden konnte und das Angebot sich auf die Bindung an das Unternehmen förderlich auswirkt. Einzelne Grenzen können bei dem Modell bei der Personalplanung entstehen, da der Fokus hier nach wie vor auf einem reibungslosen Arbeitsablauf liegen muss. Relevante organisatorische Schwierigkeiten haben sich bisher nicht ergeben. In den einzelnen Teams hat die notwendige Neuorganisation der Arbeitsgestaltung

sogar dazu geführt, dass die Arbeitsprozesse effizienter gestaltet werden konnten. Dies hat dann auch häufig positive Effekte auf den Teamzusammenhalt und das Arbeitsklima.

Familienpflegezeit

Ein ähnliches von Airbus angebotenes Modell ist die Familienpflegezeit. Hierbei soll die Pflege von nahen Angehörigen durch eine auf zwei Jahre befristete Teilzeitbeschäftigung mit Entgeltaufstockung ermöglicht werden. Die Mindestdauer beträgt einen Monat. Während dieser maximal zwei Jahre dauernden Zeit wird die Arbeitszeit auf 50 Prozent bei einer Mindestwochenarbeitszeit von 15 Stunden reduziert, während der Nutzer oder die Nutzerin weiterhin 75 Prozent des letzten Bruttolgehhalts erhält. Die 25 Prozent Differenz zwischen der Arbeitszeit und dem Gehalt werden wie bei Care for Life als negatives Arbeitsentgeltguthaben auf einem flexiblen Wertkonto erfasst. Die Abarbeitung des negativen Arbeitsentgeltguthabens erfolgt analog zu Care for Life. Die Phase des Ausgleichs beläuft sich hier auf maximal 24 Monate. Wenn die Pflegebedürftigkeit der nahen Angehörigen nicht mehr gegeben oder die Pflege anderweitig geregelt ist, kann die Familienpflegezeit zum letzten Tag des Folgemonats beendet werden. Um die Familienpflegezeit nutzen zu können, muss der ausgelernte Mitarbeiter ein unbefristetes Arbeitsverhältnis haben. Voraussetzung für die Familienpflegezeit ist eine ununterbrochene Betriebszugehörigkeit von sechs Monaten. Das Modell wird bei Airbus bisher jedoch wenig genutzt. Ein Grund dafür liegt in der Verfügbarkeit eines anderen attraktiven Teilzeitmodells.

Befristete Teilzeit bei Airbus

Die befristete Teilzeit mit ihren unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten gab es bei Airbus schon vor der Einführung des Brückenteilzeitgesetzes im Jahr 2019. Das Brückenteilzeitgesetz regelt, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit einem länger als sechs Monate bestehenden Arbeitsvertrag das Recht haben, nach einer befristeten Teiltzeitätigkeit auf die vorherige Vollzeitstelle zurückzukehren. Bei Airbus ist bei einem Vollzeitarbeitsvertrag von 35 Wochenstunden eine Reduzierung des Stundenvolumens auf 32 bis zu zehn Wochenstunden möglich. Beschäftigte mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden können auf 35 Wochenstunden reduzieren. Diese Variante macht vier Prozent aller in Teilzeit arbeitenden Beschäftigten aus. Zusätzlich gibt es auch Führungskräfte, die sich eine volle Stelle teilen. Das sogenannte „Topsharing“ wird auch von Airbus gefördert, wobei sichergestellt werden muss, dass die beteiligten Führungskräfte sich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich gut ergänzen und eine sinnvolle Zeitaufteilung zwischen beiden gewährleistet ist, da Topsharing ein hohes Maß an Arbeitsorganisation erfordert.

Arbeitszeitkonten bei Airbus

Bei Airbus gibt es drei verschiedene Arten von Arbeitszeitkonten. Das „klassische“ Arbeitszeitkonto ist hier das Gleitzeitarbeitskonto, das die tägliche Arbeitszeit erfasst und bis zu 50 Minusstunden und 100 Überstunden ermöglicht. Auf das sogenannte Sicherheitskonto können Stunden übertragen werden. Dieses Konto kann mit maximal +150 bis -150 Stunden gefüllt werden. Das Sicherheitskonto war ursprünglich als Absicherung gedacht, sollte es zu einer geringeren Auftragsauslastung und einer damit verbundenen Reduzierung der Produktion kommen. In solchen Fällen kann Airbus mit einer kollektiven Entnahme aus dem Zeitkonto reagieren, um die Arbeitsplätze sichern zu können. Diese Stunden können mit einem Zuschlag entnommen werden. Mittlerweile wurde dieses Modell ausgeweitet und die Beschäftigten können die Stunden auch für Weiterbildung nutzen. Als dritte Kontenart wird das Lebensarbeits-

zeitkonto angeboten, auf das ebenfalls Stunden übertragen werden können. Diese können in Geld umgewandelt und angelegt werden. Hiermit soll den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben werden, früher in Rente zu gehen. Um dieses Konto nutzen zu können, muss eine einjährige Betriebszugehörigkeit vorliegen.

Verbreitung der Arbeitszeitmodelle

Die diversen Modelle werden von Airbus aktiv beworben und sind daher allen Mitarbeitern bekannt. Dies geschieht über mehrere Kanäle: im Rahmen des Einstellungsprozesses, in internen Print- und Onlinemedien wie dem Intranet, in Broschüren, dem Mitarbeiter-Magazin oder aber auch über persönliche Erfahrungsberichte von Mitarbeitern.

Ziele der Arbeitszeitmodelle bei Airbus

Mit der Einführung der Modelle verfolgt Airbus sehr vielschichtige Ziele. In Zeiten des Fachkräftemangels in Deutschland steht vor allem im Vordergrund, die eigene Wettbewerbsposition bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verbessern. Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ist heutzutage ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers. Modelle wie Care for Life erhöhen außerdem die Mitarbeiterbindung, sodass die Fachkräfte auch langfristig gesichert werden können. Der betriebliche Erfahrungsschatz kann auf diese Weise weiterhin aufrechterhalten und die Zufriedenheit der Beschäftigten gesteigert werden. Mit den flexiblen Arbeitszeitkonten soll außerdem die Möglichkeit geschaffen werden, auf kurzfristige, mittelfristige und langfristige Auslastungsschwankungen zu reagieren und somit die Arbeitsplätze sichern zu können. Gleichzeitig wird den einzelnen Beschäftigten mehr Flexibilität gewährt. Persönliche Bedürfnisse können so leichter mit der Arbeit vereinbart werden. Herausfordernde, anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeiten zeichnen Airbus aus. Das Unternehmen schafft mit den Arbeitszeitmodellen einen entsprechenden Ausgleich und kann so die Belastung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen reduzieren und Motivation, Kreativität und Flexibilität fördern.

hanseWasser Bremen GmbH

hanseWasser Bremen GmbH			
Branche:	Abwasserwirtschaft		
Standort:	Birkenfelsstraße 5, 28217 Bremen		
Frauenquote:	23,73 %		
Beschäftigungszahlen			
	Frauen	Männer	Insgesamt
Beschäftigte	89	286	375
Vollzeit	51	264	315
Teilzeit	38	22	60
Anzahl der Auszubildenden	2	16	18
Durchschnittsalter der Beschäftigten	44 Jahre	50 Jahre	
Realisierte Maßnahmen:	Individuelle Arbeitszeiten / Lebensarbeitszeitkonten / Gleitzeit / Vertrauensarbeitszeit / Job-sharing / Rufbereitschaft / Telearbeit / Schichtarbeit / Freistellung / Altersteilzeit		

Kurzporträt

Die hanseWasser Bremen GmbH (hanseWasser) wurde 1999 als Kooperationsmodell gegründet. Die Mitarbeiter bei hanseWasser werden nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bezahlt. Gesellschafter sind die Freie Hansestadt Bremen, die Gelsenwasser und die swb. Das Abwasserunternehmen betreibt das 2.300 Kilometer lange Bremer Kanalnetz und sichert auf zwei Kläranlagen in Seehausen und Farge einen wirtschaftlichen und umweltgerechten Reinigungsprozess für jährlich rund 50 Millionen Kubikmeter Abwasser aus Bremen, den Nachbargemeinden sowie für Industrie- und Gewerbekunden. Aufgrund der umfangreichen Klimaschutzaktivitäten, wie der energetischen Optimierung des Kläranlagenbetriebs, dem Betrieb einer 2-Megawatt-Windkraftanlage und der Installation modernerer Blockheizkraftwerke, reinigt die Kläranlage in Bremen-Seehausen die Abwässer klimaneutral. Die Arbeitszeit wird in dem Unternehmen durch Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, aber auch durch individuelle Absprachen mit den Vorgesetzten geregelt.

„Wir unterstützen Familie und Beruf mit neuen Formen der Arbeit“, so steht es nicht nur im Leitbild von hanseWasser – so wird es auch gelebt. Für die nachhaltige Verankerung des neuen Leitbildes wurden ab 2016 alle hanseWasser-Mitarbeitenden in einem mehrstufigen zweijährigen Prozess beteiligt. Ein Ergebnis: der Wunsch nach Sabbaticals und Lebensarbeitszeitkonten. Vor allem die älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wünschen sich Regelungen und Angebote, um frühzeitiger in Rente gehen beziehungsweise ihre Arbeitszeit in den Jahren vor Rentenbeginn reduzieren zu können. Aufgrund dieser Wünsche entstand die Idee, sogenannte Zeitwertkonten einzuführen. Für die passgenaue Umsetzung der Bedarfe wurde zur Ausarbeitung des Modells eine Beraterfirma hinzugezogen. Dennoch hat es einige Zeit bis zur endgültigen Einführung der Zeitwertkonten gedauert, da die Ausarbeitung der verschiedenen Verträge aufwendig war. Das Endergebnis ist eine Betriebsvereinbarung zwischen dem Unternehmen und dem Betriebsrat.

Zeitwertkonten

Die Zeitwertkonten bieten der Belegschaft die Möglichkeit, für eine ruhestandsnahe Freistellung, eine

vorübergehende Freistellung (zum Beispiel Sabbatical) während ihrer Erwerbstätigkeit oder für eine Reduzierung der Gesamtarbeitszeit zu sparen. Dieses Ansparmodell läuft über eine Versicherung, in die die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sowohl Zeit als auch Geld einzahlen. Pro Kalendermonat können in das Konto höchstens 35 Prozent des Monatsbruttoentgelts und mindestens 50 Euro eingezahlt werden. Zusätzlich können bis zu fünf Urlaubstage und die gesamte leistungsbezogene Entgelt-Prämie entsprechend umgewandelt werden. Auf das Ersparte erhält der/die Beschäftigte circa zwei Prozent Zinsen. Der Arbeitgeber zahlt zu dem angesparten Guthaben im Wege einer kontinuierlichen Lohnerhöhung im ersten Jahr zehn Prozent und ab dem zweiten Jahr acht Prozent als Arbeitgeberbeitrag dazu. Jeder Beitrag ist zunächst von Steuern und Sozialversicherungsabgaben befreit. Erst wenn das angesparte Guthaben in Anspruch genommen wird, fallen entsprechende Steuern und Beiträge an. Durch eine gesonderte Verpfändungsvereinbarung bleibt das angesparte Wertguthaben des Mitarbeitenden auch bei einer möglichen Insolvenz des Unternehmens vollständig erhalten. Möchten die Beschäftigten ihr angespartes Guthaben in eine teilweise oder vollständige Freistellung umwandeln, muss dies für einen Zeitraum von mindestens einer Woche und maximal zwölf Monate erfolgen.

Informationswege

Aufgrund der Komplexität dieses Sparmodells läuft die Kommunikation für die Mitarbeitenden über unterschiedliche Kommunikationskanäle. Mittels Informationsveranstaltungen, des Intranets, der Mitarbeiterzeitschrift, aber auch in Form von persönlichen Gesprächen wird hier die notwendige Übersetzungsleistung erbracht. Zahlen zur bisherigen Nutzung dieses Modells liegen derzeit noch nicht vor, da die endgültige Einführung erst Anfang März 2019 erfolgt ist.

Ziele sowie Grenzen des Modells

Wie viele Unternehmen, hat auch hanseWasser eine immer älter werdende Belegschaft. Auf der einen Seite soll diese durch eine Reduzierung der Gesamtarbeitszeit oder einer ruhestandsnahen Freistellung langfristig entlastet werden. Auf der anderen Seite resultiert aus einer älteren Belegschaft auch ein zukünftig hoher Rekrutierungsbedarf neuer und vor allem jüngerer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben ist hierbei für die Nachwuchsgeneration ein wichtiger Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers. Die Arbeitszeitkonten bieten deshalb eine gute Möglichkeit, um sich für die Zukunft attraktiv aufzustellen und die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden. Von der Betriebsvereinbarung ausgeschlossen sind grundsätzlich Auszubildende, befristet Beschäftigte und aushilfsweise beschäftigte Mitarbeitende. Um eine vorübergehende Freistellung zu erhalten, muss der Mitarbeitende zwei Jahre in die Versicherung eingezahlt haben und den Antrag mindestens sechs Wochen vor Freistellungsbeginn einreichen. Bei einer ruhestandsnahen Freistellung sind zwölf Monate Vorankündigung notwendig, sodass dieses Modell eine längerfristige Planung für die Beschäftigten erfordert. Auf kurzfristige Veränderungen im Privatleben lässt sich mit diesem Modell aufgrund dessen nicht reagieren. Sowohl Mitarbeitende im Innendienst als auch im Außendienst können von diesem Modell Gebrauch machen.

Telearbeit und mobiles Arbeiten

Darüber hinaus bietet hanseWasser die Modelle Telearbeit und mobiles Arbeiten an. Zwischen diesen beiden Modellen nimmt das Unternehmen eine klare Abgrenzung vor. Telearbeit bedeutet bei hanseWasser, dass der Mitarbeitende zu einem mit der Führungskraft abgesprochenem Zeitpunkt und Umfang

regelmäßig von zu Hause aus arbeitet. Das Modell kann, wenn mit dem Tätigkeitsbereich vereinbar, sowohl an einzelnen Arbeitstagen alternierend als auch in Form einer isolierten Telearbeit ganzwöchig genutzt werden. Zur Nutzung von Telearbeit schließt hanseWasser einen separaten Vertrag mit dem Beschäftigten ab. Zusätzlich muss der zukünftige Arbeitsplatz auf entsprechende Sicherheitsanforderungen durch eine Fachkraft für Arbeitssicherheit geprüft werden, um Haftungssicherheit im Falle eines Unfalls zu gewährleisten.

Die mobile Arbeit hingegen findet nicht regelmäßig statt und darf laut Betriebsvereinbarung in der Regel zehn Prozent der Gesamtwochenstunden nicht überschreiten. Zusätzliche Verträge sind nicht erforderlich, stattdessen finden individuelle Absprachen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden statt. Diese flexiblen Absprachen werden bei hanseWasser gelebt: Die Beschäftigten können bei kurzfristigen lebensweltlichen Bedarfen den Arbeitsplatz verlassen. Bei beiden Modellen stellt das Unternehmen die notwendige technische Ausrüstung mit den nötigen Zugängen auf die Daten des Firmenservers zur Verfügung. Zahlen über die Nutzung des mobilen Arbeitens liegen aufgrund der hohen Flexibilität und der nicht notwendigen vertraglichen Regulierungen nicht vor.

Chancen und Grenzen des Modells

Auch bei der Einführung von Telearbeit und mobiler Arbeit ist das Stichwort Attraktivitätssteigerung mit Ziel Rekrutierung von neuem Personal von entscheidender Bedeutung für hanseWasser. Mit der mobilen Arbeit bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden eine kurzfristige und vor allem unkomplizierte Lösung bei persönlichen Bedarfen an. Die Telearbeit wiederum ermöglicht es, alternierend zeitweise oder die gesamte Arbeitszeit von zu Hause zu erbringen.

Da bei hanseWasser eine Vielzahl von Mitarbeitenden im Außendienst tätig ist, kann Telearbeit grundsätzlich nicht in allen Tätigkeitsbereichen ermöglicht werden. Hinzu kommt, bei Führungskräften ist aufgrund ihrer Befugnisse und Aufgabenbereiche mehr Präsenz im Unternehmen gefordert und daher Telearbeit nur in begrenzten Zeiträumen nutzbar. Darüber hinaus sind mobilem Arbeiten mit den zehn Prozent der Gesamtstunden klare Grenzen gesetzt worden. Geht man von einer Arbeitszeit von 39 Stunden aus, ergeben sich rund zwei Tage pro Monat, an denen mobiles Arbeiten genutzt werden kann.

Weitere Angebote zur Entlastung

Um Mitarbeitende, die aufgrund ihrer Tätigkeit flexible Arbeitszeitmodelle nicht in Anspruch nehmen können, zu unterstützen, hält der Betrieb weitere familienfreundliche Angebote bereit. Zur Diskussion steht aktuell die Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros auf den Kläranlagen. Das würde den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnen, ihre Kinder in Ausnahmesituationen mit zur Arbeit zu bringen, wie es bereits im Innendienst möglich ist. Eine weitere Überlegung ist, Aufgabenfelder zu schaffen, die es den Beschäftigten in solchen Situationen erlauben, sich dauerhaft innerhalb der Bürogebäude aufzuhalten. Aufgrund der Sicherheitsrisiken im Außendienstbereich bei hanseWasser, beispielsweise im Bereich einer Kläranlage, ist das Mitbringen von Kindern auch in Notfallsituationen dort nicht gegeben. Das Projekt wird aktuell in der Arbeitsgruppe „Beruf & Familie“ diskutiert, in der sich grundsätzlich alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen engagieren können.

Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (2018): IT-Fachleute, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Bundesagentur für Arbeit Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Nürnberg.
- Burger, Jürgen (2019): Tarifrunde IG Metall. „In den Hallen haben sich über 80% für die freie Zeit entschieden“. In: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Bremen, Interview mit Volker Stahmann, Geschäftsführer der IG Metall Bremen, über die Ergebnisse der letzten Tarifrunde vom 16.01.2019, <https://www.gew-hb.de/aktuelles/detailseite/neuigkeiten/in-den-hallen-haben-sich-ueber-80-fuer-die-freie-zeit-entschieden/> (letzter Zugriff 26.03.2019).
- Der Senator für Gesundheit (2014): Vorlage für die Sitzung des Senats am 18. Februar 2014. „Verschmelzung der kommunalen Krankenhäuser der Stadtgemeinde Bremen auf die Gesundheit Nord gGmbH Klinikverbund Bremen (GeNo)“ vom 10.02.2014.
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017) Große Veränderungen und Ansätze für eine Neue Welt der Arbeit. In: New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. First Online: 21 February 2017.
- Rautenberg, Kirsten (2018): Geno-Chefin: Personalmangel ist ein Grund für rote Zahlen. In: buten un binnen, Interview vom 12. Dezember 2018 <https://www.butenunbinnen.de/nachrichten/gesellschaft/interview-geno-jutta-dernedde-100.html> (letzter Zugriff. 08.03.2019).
- Schildmann, Christina/Voss, Dorothea (2018): Aufwertung von sozialen Dienstleistungen. Warum sie notwendig ist und welche Stolpersteine noch auf dem Weg liegen, Nr. 4, Forschungsförderung Report, Hans-Böckler-Stiftung, Juni 2018.
- Schwaber, Ken/Sutherland, Jeff (2017): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln, November 2017.

IMPRESSUM

Eine gemeinsame Veröffentlichung von Arbeitnehmerkammer Bremen, Impulsgeber Zukunft und Hochschule Bremen.

Arbeitnehmerkammer Bremen
Bürgerstraße 1
28195 Bremen
Telefon 0421.3 63 01-0
Telefax 0421.3 63 01-89
info@arbeitnehmerkammer.de
www.arbeitnehmerkammer.de

Autoren / Autorinnen

Axel Weise, Arbeitnehmerkammer Bremen
Rena Fehre, Impulsgeber Zukunft e.V.
Prof. Dr. Beate Zimpelmann, Hochschule Bremen

sowie Studierende aus dem Internationalen Studiengang Politikmanagement, die gemeinsam mit Impulsgeber Zukunft e.V. die Interviews in den Betrieben führten und diese ausgewertet haben:

Andrea Kloster
Angela Böhringer
Mona Lorenz
Christoph Aldinger

Umschlaggestaltung

GfG/Gruppe für Gestaltung, Bremen

Druck

Druckerei Girzig+Gottschalk GmbH, Bremen

Stand: Oktober 2019

Neue Arbeitszeiten – Beispiele aus der betrieblichen Praxis in Bremen

Arbeitszeitpolitik erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance und ist wieder zum Gegenstand intensiver arbeitspolitischer Diskurse geworden. Allerdings werden heute wesentlich vielfältigere Facetten der Ausgestaltung diskutiert, als dies in früheren Jahrzehnten der Fall gewesen ist.

Die vorliegende Broschüre befasst sich mit betrieblichen Beispielen moderner Arbeitszeitpolitik. Sie ist im Rahmen eines Gemeinschaftsprojektes zwischen der Arbeitnehmerkammer Bremen, der Hochschule Bremen und dem Impulsgeber Zukunft e.V. entstanden.

Im Rahmen der betrieblichen Recherchen zu dieser Veröffentlichung wurden Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen befragt. Insgesamt wird deutlich, dass jetzt schon ein vielfältiges Spektrum von Arbeitszeitmodellen in der Erprobung oder im Einsatz ist.



Arbeitnehmerkammer
Bremen

Bürgerstraße 1
28195 Bremen
Telefon 0421.3 63 01-0
Telefax 0421.3 63 01-89
info@arbeitnehmerkammer.de
www.arbeitnehmerkammer.de