

## Familienbewusste Arbeitszeiten als Schlüsselressource für Unternehmen

*In der Familienphase stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf viele Berufstätige vor große Koordinationsprobleme. Innovative Arbeitszeiten leisten einen entscheidenden Beitrag zur familienbewussten Arbeitszeitgestaltung und sind ein wichtiger betrieblicher Erfolgsfaktor, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.*

### Innovative Arbeitszeiten mit Zeitspielraum

Innovative Arbeitszeiten zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöhen zum einen die Unternehmensattraktivität und damit die Chancen qualifiziertes Personal zu gewinnen, zum anderen stärken sie die Personalbindung. Gleichzeitig fördern innovative Arbeitszeiten die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, die sich wiederum in geringeren Fluktuations- und Krankheitskosten sowie einer höheren Produktivität niederschlagen (vgl. z.B. Schneider et al. 2008).

Grundsätzlich schaffen flexible Arbeitszeitmodelle wichtige Zeit- und Handlungsspielräume für die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern und/oder Pflegeverantwortung. Aber nicht jedes flexible Arbeitszeitmodell ist auch automatisch familienorientiert. Gerade heute wird die Entscheidung für Familie meist sehr bewusst getroffen. Zeitkonkurrenz führt zu Zielkonflikten zwischen Arbeit und Familie, und zwar bei Männern wie Frauen gleichermaßen.

Familienorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung zeichnet sich vor allem durch die Möglichkeit aus, Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit sowie den Arbeitsort durch verschiedene Modelle an die individuellen Lebensbedingungen anzupassen. So können die Interessen der Beschäftigten mit den betrieblichen Belangen basierend auf rechtlichen Grundlagen kombiniert werden. Mit verlässlicher, zielorientierter Arbeitsorganisation und einer Planbarkeit der Arbeitszeiten ist vieles an Arbeitszeitmodellen denkbar.

### Familienbewusste Arbeitszeitmodelle

Selbstbestimmung über Lage und Verteilung der Arbeitszeit bedeutet eine höhere Flexibilität und bietet die Möglichkeit, familiäre Verpflichtungen wahrzunehmen. Funktionszeiten und Vertrauensarbeitszeit bieten hierfür gute Möglichkeiten. Je nach Regelung können ferner innerhalb bestimmter Zeiträume basierend auf rechtlichen Rahmenbedingungen Zeitkonten auf- und abgebaut werden.

**Funktionszeiten:** Funktionszeiten stellen sicher, dass die jeweiligen Aufgabenbereiche oder Abteilungen funktionsfähig sind und die Beschäftigten durch größere Zeit- und Handlungsspielräume selbst die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten bestimmen können. Die Gestaltung der Arbeitszeiten orientiert sich dabei an der Erreichung vereinbarter Ergebnisse oder Ziele und ist somit zielorientiert – im Unterschied zu anwesenheitsorientierten Zeitstrukturen (wie bei der Kernarbeitszeit). Damit mittels Funktionszeiten die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen auch fair ausbalanciert werden, vereinbaren die jeweiligen Arbeitsteams eigenverantwortlich Rahmenbedingungen und entsprechende Spielregeln. Diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung setzt ein hohes Maß an Verantwortungs- und Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten voraus. Für jeden Arbeitsbereich sollten daher gemeinsame verlässliche Ziele definiert werden.

**Vertrauensarbeitszeit:** Vertrauensarbeitszeit basiert auf selbstbestimmter Verteilung der Arbeitszeit entsprechend der betrieblichen Belange und individuellen Interessen auf Grundlage einer transparenten beeinflussbaren Zielorientierung. Sie bedeutet nicht, wie häufig fälschlicherweise angenommen, dass Beschäftigte so lange arbeiten können wie sie möchten. Auch bei Vertrauensarbeitszeit gilt die Aufzeichnungspflicht gemäß Arbeitszeitgesetz (§ 16 ArbZG). Jede Arbeitszeit über acht Stunden werktätig ist zu dokumentieren. Werden zum Ausgleich Arbeitstage mit weniger als acht Stunden herangezogen, sind diese ebenfalls aufzuzeichnen. Die Aufzeichnungspflicht obliegt dem Arbeitgeber, kann jedoch auf die Beschäftigten delegiert werden. Voraussetzung für eine gut funktionierende Vertrauensarbeitszeit ist somit das gegenseitige Vertrauen, zum einen in die Zeitehrlichkeit der Beschäftigten zum anderen in die Führungsfähigkeit der Vorgesetzten.

Die verfügbaren Handlungs- und Zeitspielräume bedürfen geeigneter Spielregeln, die vor gesundheitsschädlicher Arbeitsbelastung (Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen) schützen. Permanente Erreichbarkeit und eine Kultur lan-

ger Anwesenheit sind gerade im Zusammenhang von Vertrauensarbeitszeit und Familie kontraproduktiv.

Entsprechende Ziele sollten zwischen Beschäftigten und Führungskräften partizipativ entwickelt werden und den klassischen SMART-Regeln (spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und termingerecht) entsprechen.



Foto: Sichert

„Heutige Familienpioniere leisten bereits jetzt einen wichtigen Beitrag nicht nur für eine nächste Generation, sondern auch für einen erfolgreichen Umgang mit dem demografischen Wandel“

**Teilzeit:** Beträgt die vereinbarte Arbeitszeit weniger als die betriebliche Regelarbeitszeit von vergleichbaren Vollzeitkräften, wird von Teilzeitarbeit gesprochen. Gerade in dieser Form der Arbeitsgestaltung sind Frauen überproportional vertreten. Nach neuesten Studien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Wanger 2011) sind bei Frauen allerdings nicht nur klassische (Vormittags-)Halbtagsstellen gewünscht, sondern deutlich längere Teilzeitstellen mit der Tendenz zur vollzeitnahen 30-Stundenwoche.

**Arbeitsort:** Mit alternierender Telearbeit oder einem Home-Office-Arbeitsplatz ist neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes möglich. Eine ganze Reihe von Gestaltungsempfehlungen sollten bei der Einführung von Telearbeit berücksichtigt werden, um zum Beispiel den Informationsfluss zwischen Telearbeiter/in und Unternehmen aufrechtzuerhalten (z.B. Ertel et al. 2008). Unter Berücksichtigung der Aufgaben, Ziele und Termine sowie des vertraglich vereinbarten Arbeitsvolumens verfügen Telearbeiter über eine große Zeitsouveränität.

Weitere Informationen zum Beratungsangebot des Projekts „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ finden Sie auch auf der Internetseite:

[www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)

#### Impressum:

**Herausgeber:** FOM Hochschule für Oekonomie & Management, iap – Institut für Arbeit & Personal  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen

**Autor:** Prof. Dr. Ulrike Hellert, Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

**Stand:** Oktober 2012

**Download:** [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)

Telearbeit bringt viele Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten mit sich und kann familienfreundlich gestaltet werden, was die Mitarbeiterbindung erhöhen kann. Durch eine offene, vertrauensvolle und innovative Unternehmenskultur, die Telearbeit zulässt, kann das Image des Unternehmens bei Kunden und (potenziellen) Beschäftigten verbessert werden.

### Keine Patentrezepte möglich!

Bei aller Komplexität und Interessenvielfalt kann es nicht das eine familienbewusste Patentrezept geben. Good-Practice-Beispiele sind hilfreiche Vorbilder für die individuelle Arbeitszeitgestaltung im Betrieb, jedoch basiert erfolgreiche familienbewusste Arbeitszeit auf den betrieblichen Belangen und den Interessen der Beschäftigten. Alle Varianten familienbewusster Arbeitszeiten sollten gemeinsam im Unternehmen diskutiert werden, so auch die Teilzeit für Führungskräfte. Dabei ist die Partizipation aller Beteiligten von entscheidender Bedeutung, um Akzeptanz zu schaffen und die Beteiligten selbst zu Gestaltern ihrer Arbeitszeitregelung zu machen.

Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist durch flexible und verlässliche Arbeitszeiten möglich, verbunden durch familienbewusste Führung und betriebliche wie familiäre Vorbilder. Die heutigen „Familienpioniere“, in den Unternehmen leisten somit bereits jetzt einen wichtigen Beitrag – nicht nur für eine nächste Generation, sondern auch für einen nachhaltigen Umgang mit dem demografischen Wandel.

### Literatur

- Schneider, H. et al. (2008). Arbeitspapier Nr. 5. Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik: Münster. Download unter [www.fpp-muenster.de](http://www.fpp-muenster.de).
- Ertel, M. et al. (2008): Telearbeit – gesund gestaltet: Tipps für gesundheitsverträgliche Telearbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund.
- Hellert, U. & Sträde, K. (2010): Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Förderung der Work-Life-Balance am Beispiel eines mittelständischen IT-Unternehmens, In: Burnout in der IT-Branche. Gerlmaier, A. & Latniak, E. (Hrsg.), Asanger Kröning, 310-333.
- Wanger, S. (2011): IAB Kurzbericht – Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. Download unter [doku.iab.de](http://doku.iab.de).



gefördert durch:



fachlich begleitet durch:



Projekträger:



Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.