

Bedarfsorientierte, flexible Arbeitszeitmodelle durch Teilzeit und Lebensarbeitszeit

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass sich viele Beschäftigte eine Reduzierung ihrer wöchentlichen Arbeitszeit wünschen. Die Sorge vor Einkommensverlusten bei den Beschäftigten und Vorbehalte bei den Arbeitgebern sind wesentliche Hürden für die Realisierung dieser Arbeitszeitwünsche.

In diesem Beitrag, der in ähnlicher Form bereits in „sozialpolitik.ch“ Vol. 2/2018 erschienen ist, beschreiben

unsere beiden Geschäftsführenden Partner, Dr. Burkhard Scherf und Guido Zander, diese Hürden und zeigen auf, dass Arbeitgeber häufiger als vermutet ein eigenes wirtschaftliches Interesse an Teilzeitbeschäftigung haben müssten. Dies gilt besonders dann, wenn es darauf ankommt, Arbeitszeiten an einen unregelmäßigen Bedarfsverlauf anzupassen.

Schließlich wird dargestellt, dass Teilzeit auch in Schichtpläne integriert

und durch Lebensarbeitszeitmodelle Einkommensverlust aufgrund von Teilzeitbeschäftigung vermieden oder reduziert werden kann.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Ihr Team von SSZ Beratung

Teilzeit und Lebensarbeitszeit – Bausteine bedarfsorientierter, flexibler Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitreduzierung ist für viele Beschäftigte attraktiv

Aus Sicht vieler Beschäftigter gewinnt Teilzeitarbeit, zumindest in einigen Lebensphasen, immer mehr an Attraktivität: Mehr Zeit für die Betreuung von Kindern, für die Pflege erkrankter Angehöriger, Reduzierung der körperlichen und psychischen Belastung durch die Berufstätigkeit oder einfach nur eine Auszeit (Sabbatical), um sich vorübergehend stärker privaten Interessen widmen zu können – all dies sind Themen, die in der Diskussion um die Frage nach dem individuell als passend empfundenen Umfang der regelmäßigen Arbeitszeit eine Rolle spielen. Der Arbeitszeitreport 2016 der BAuA¹ zeigt auf, dass 55% der Vollzeitbeschäftigten sich wünschen, ihre derzeitige Arbeitszeit um durchschnittlich ca. 10 Stunden pro Woche zu reduzieren. Laut IAB² wünschen sich Frauen in Deutschland um ca. 2 Stunden verkürzte Arbeitszeiten pro Woche, bei Männern liegt der Wert um ca. 3 Stunden unter der heutigen tat-

sächlichen Wochenarbeitszeit. Beide Werte stellen dabei den Saldo zwischen Wünschen nach Arbeitszeitverkürzung und -verlängerung dar, so dass bei denjenigen Beschäftigten mit einem Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung die gewünschte Verkürzung deutlich über diesen Werten liegen muss.

Gesetzlich gibt es in Deutschland den Anspruch auf Teilzeitarbeit, der sich nur bei besonderen betrieblichen Gründen ablehnen lässt. Auf der anderen Seite fällt es vielen Betrieben schwer, solche Teilzeitwünsche zu erfüllen oder sie werden von den Mitarbeitern erst gar nicht artikuliert, sonst gäbe es diese hohe Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit nicht. Dabei gibt es sicher branchenspezifische Unterschiede: In vielen Büro­tätigkeiten ist Teilzeit an der Tagesordnung und im Handel wird oft systematisch auf Minijobs gesetzt – das ist allerdings nicht die Art von Teilzeitbeschäftigung, die wir hier meinen. Uns geht es um Möglichkeiten der individuel-

len Arbeitszeitreduzierung auch und vor allem unter Bedingungen, in denen Arbeitszeit nicht großteils von den Beschäftigten selbst gestaltet werden kann (wie z.B. in Gleitzeitmodellen), sondern aufgrund von Maschinenlaufzeiten oder auftragsbedingten Bedarfsschwankungen bedarfsorientiert überwiegend betriebsseitig vorgegeben wird. Dies ist z.B. die Situation in vielen Produktionsbetrieben, in denen entsprechend Teilzeit heute nur selten vorkommt. Positive Beispiele einer kollektiven Arbeitszeitreduzierung zum Ziel einer gesundheitsverträglichen Gestaltung von Schichtmodellen³ sind in dieser Hinsicht erstens eine Ausnahme und bieten zweitens auch keine Möglichkeit zur individuellen, z.B. auch lebensphasenorientierten Arbeitszeitreduzierung. Unsere Hypothese, die wir in diesem Beitrag darstellen und begründen wollen, ist, dass auch in solchen Unternehmen Teilzeit möglich ist und es sogar häufig im Interesse auch der Arbeitgeber liegen müsste, mehr Teilzeitstellen zu ermöglichen.

¹ BAuA (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

² IAB (2018): Arbeitszeiten zwischen Wunsch und Wirklichkeit, IAB-Kurzbericht Nr. 13/2018. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

³ Manuel Pfeil, Daniel Cygan, Johannes Gärtner, Anna Arlinghaus: Auswirkung eines Schichtmodellwechsels bei gleichzeitiger Arbeitszeitreduktion auf Gesundheit und Mitarbeiterzufriedenheit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Ausgabe 2/2014

In Tarif- (neue Regelung für die Metall- und Elektroindustrie 2018 in Deutschland) bzw. Kollektivverträgen (u.a. Elektro- und Elektronikindustrie seit 2013 in Österreich) gibt es inzwischen erste Modelle, die den Beschäftigten eine Wahlmöglichkeit reduzierter Arbeitszeit bei entsprechendem Entgeltverzicht einräumen. Während erste Auswertungen in Österreich⁴ auf eine relativ geringe Nutzung der Reduzierungsmöglichkeiten deuten, die größtenteils auf die erforderliche Zustimmung im Einzelfall durch die Geschäftsführung zurückzuführen war, sind die Erfahrungen in der deutschen Metall und Elektroindustrie, wo für eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten ein eindeutiger Anspruch auf eine befristete Reduzierung der Arbeitszeit auf bis zu 28 Stunden pro Woche besteht, noch abzuwarten. Für uns wahrnehmbar ist, dass zum heutigen Stand die Betriebe der Metall- und Elektroindustrie die Neuregelungen zur Arbeitszeitreduzierung eher als Herausforderung denn als Gestaltungschance sehen.

Hemmnisse für Arbeitszeitreduzierungen bei Arbeitgebern und Beschäftigten

Schauen wir uns zunächst kurz die Situation an, wie sie sich uns heute in unserer Beobachtung darstellt, die auf mehr als 200 Projekten zu Arbeitszeitgestaltung und Einsatzplanung mit Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen und Größen hauptsächlich in Deutschland beruht. Danach kann die Wahrnehmung des Themas Teilzeit bei den beteiligten Parteien (Arbeitgeber und Beschäftigte) wie folgt beschrieben werden:

- Vollzeitbeschäftigte wünschen sich nicht selten eine vorübergehende oder auch dauerhafte Teilzeitbeschäftigung bzw. eine gegenüber dem Ist-Stand reduzierte Anzahl durchschnittlicher Wochen-

arbeitszeitstunden. In Mitarbeiterbefragungen erhalten wir immer wieder die Rückmeldung, dass 30% und mehr der derzeit in Vollzeit Beschäftigten sich eine Reduzierung der Arbeitszeit wünschen oder abhängig von deren Ausgestaltung vorstellen können.

- Aus Sicht dieser Beschäftigten ist Teilzeit positiv, weil sie damit die mit der Arbeit verbundene Belastung reduzieren und die Möglichkeiten der Vereinbarung von Beruf mit Familie oder Hobbys verbessern können.
- Wichtigste Hürde aus Sicht der Beschäftigten, die einer Teilzeitbeschäftigung im Weg steht, ist die damit verbundene Reduzierung des Entgelts. Schlägt man z.B. eine Reduzierung des Arbeitsumfangs in Schichtmodellen vor, um ergonomisch besser verträgliche Schichtpläne konstruieren zu können, kommt beinahe unvermeidlich die Rückmeldung, dass dies nicht (bzw. nur mit vollem Entgeltausgleich) zu machen sei, weil die Beschäftigten auf keinen Fall auf Geld verzichten könnten.
- Viele Arbeitgeber sehen zunächst wenige Argumente pro Teilzeit. Teilzeit wird in der Regel nur als Entgegenkommen an Wünsche der Mitarbeiter gesehen und überwiegend auch nur im Handel und einigen Dienstleistungsbranchen⁵ (hier häufiges Vorkommen von kleinteiliger Teilzeit als Instrument zur flexiblen Abdeckung von Bedarfsspitzen und zur Reduktion von Lohnnebenkosten) sowie in typischen Bürotätigkeiten (hier ist eine enge Synchronisation von Arbeitsanfall und deren Erledigung häufig nicht erforderlich, so dass Teilzeit nicht zu großen Herausforderungen an die Arbeitsorganisation führt) gewährt. In den meisten Produktionsbetrieben, in

denen Arbeitszeiten an Maschinenlaufzeiten angepasst werden müssen oder eine andere Form enger Synchronisation mit Kundenanforderungen erforderlich ist, findet hingegen Teilzeit nicht oder nur in geringem Umfang statt.

- Grund dafür sind die möglicherweise mehr gefühlten als realen Nachteile, die viele Führungskräfte mit Teilzeit assoziieren:
 - Teilzeit passt nicht in unsere Arbeitsorganisation, wie sollen wir z.B. mit Teilzeit-Mitarbeitern in unserer Schichtplanung umgehen?
 - „Wir brauchen die volle Arbeitskraft“ insbesondere bei Spezialisten-Tätigkeiten
 - „Wenn wir einen Arbeitsplatz in mehrere aufteilen wird das doch teurer, denn es gibt ja Fixkosten pro Beschäftigtem“ wie z.B. Arbeitskleidung, Aufwand für Anlernen oder Sicherheitsunterweisungen
 - Teilweise wird Teilzeit mit Arbeit am Vormittag gedanklich gleichgesetzt und dann gibt es Gegenargumente wie: „Meine Abteilung muss den ganzen Tag besetzt sein, nicht nur am Vormittag“

Betrachtet man diese Argumente aus Arbeitgebersicht gegen Teilzeit genauer, fallen schnell erste Inkonsistenzen auf. Nimmt man das Argument „Wir brauchen die volle Arbeitskraft“ ernst, so bedeutet dies, dass die betreffende Tätigkeit offenbar genau 100% einer Vollzeit-Wochenarbeitszeit ausfüllt – nicht 80% und auch nicht 150%, denn sonst bräuhete man ja geradezu Teilzeitarbeitsplätze für eine effiziente Auslastung der Beschäftigten. Ist es

⁴ Eva Scherz, Michael Schwendinger: Mehr Zeit statt Geld. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Ausgabe 1/2016

⁵ Siehe z.B. Darstellung der Teilzeit-Anteile verschiedener Branchen im Arbeitszeitreport der BAuA 2016

wirklich glaubhaft, dass dies für so viele Tätigkeiten der Fall ist? Das Problem liegt oft wohl eher darin, dass ohnehin mengenmäßig nicht geklärt ist, wie viel Arbeitszeit eine Tätigkeit benötigt. Nur selten wurde auch systematisch untersucht, ob nicht einige Anteile der ausgeübten Tätigkeit mit dem eigentlichen Spezialisten-Know-How gar nichts zu tun haben, so dass die entsprechende Stelle durch Entlastung von diesen Tätigkeiten doch „Teilzeit-tauglich“ gemacht werden könnte.

Einen Arbeitsrichter wird man mit diesen trivialen Argumenten in der Regel ohnehin nicht überzeugen, wenn ein Mitarbeiter versucht, sein Recht auf Teilzeit einzuklagen. Müsste man dann nicht auch auf Seiten der Arbeitgeber sorgfältiger die Möglichkeiten, Vor- und Nachteile von Teilzeit abklopfen?

Wirtschaftliches Eigeninteresse der Arbeitgeber an Teilzeitlösungen ist diesen häufig nicht bewusst

Tatsächlich gibt es häufig genug auch für Arbeitgeber ein wirtschaftliches

Interesse an der Einrichtung von Teilzeitstellen, das über die Gewährung von (zunächst unerwünschter) Teilzeit als Instrument zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung hinausgeht. Dieses ist vielen Arbeitgebern aber gar nicht bewusst. Voraussetzung für die Wahrnehmung dieses Eigeninteresses wäre z.B. eine genaue Untersuchung, wann im Zeitverlauf wie viel Arbeit anfällt. Tut man dies, stellt man häufig fest, dass der Arbeitsanfall aufgrund des Kundenverhaltens, der Auftragseingänge o.ä. Faktoren alles andere als gleichmäßig verteilt über die Zeitachse verläuft. In Abbildung 1 zeigen wir ein reales Beispiel für den gemessenen Personalbedarf im Wochenverlauf in einem Logistik-Unternehmen. Solche Bedarfsprofile sind mit klassischen 8-Stunden-Schichten häufig nicht effizient abzudecken. Versucht man es doch, entstehen Lösungen, die weder kundenfreundlich noch wirtschaftlich sind, weil sie zu erheblichen Über- und Unterdeckungen des Personalbedarfs führt (siehe Abbildung 2: Die hier dargestellte Abdeckung mit 8-

Stunden-Schichten führt zu 11,8% Unterdeckung und 24,2% Überdeckung des tatsächlichen Bedarfs). Wir haben für das betreffende Unternehmen die Frage durchgerechnet, wie ein solcher Personalbedarf am besten gedeckt werden kann. Verwendet man anstelle der typischen 8-Stunden-Schichten unterschiedlich lange Schichten mit einer durchschnittlichen Länge von ca. 6,5 Stunden pro Schicht, ist eine optimale Abdeckung des Bedarfs möglich. Bei einer Vollzeit-Arbeitswoche von z.B. 38 Stunden braucht man also einen substantiellen Anteil von Teilzeit-Beschäftigten, um zu einer optimalen Bedarfsdeckung kommen zu können. Anders formuliert: Der Verzicht auf Teilzeit-Stellen würde für den Arbeitgeber in diesem Fall um mindestens 10% erhöhte Personalkosten bei gleichzeitig deutlich schlechterem Kundenservice bedeuten. Weitere Effekte wie eine höhere Produktivität von Teilzeitarbeit oder eine mögliche bessere Bindung von Mitarbeitern, die einen ihnen besser entsprechenden Arbeitszeitumfang verwirklichen können, kämen noch hinzu⁶.

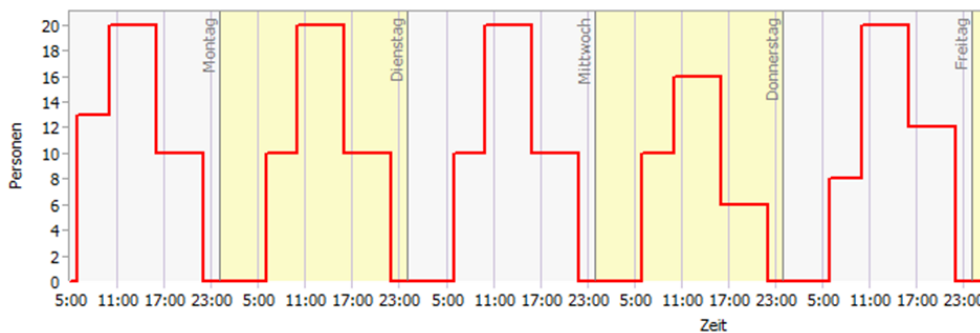


Abbildung 1: Personalbedarf im Wochenverlauf bei einem Logistik-Unternehmen

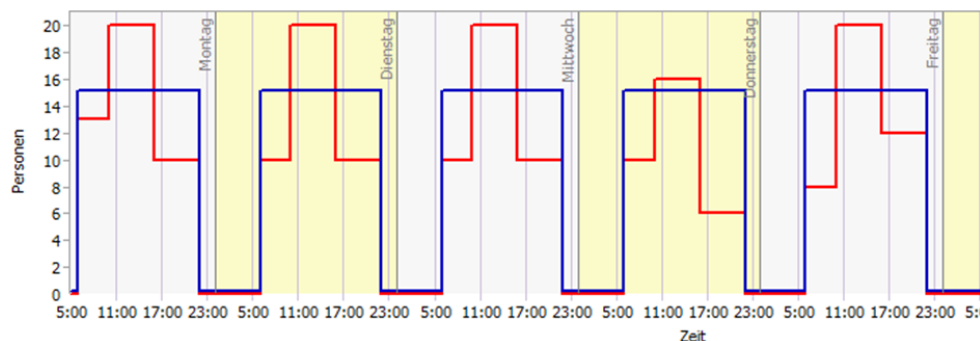
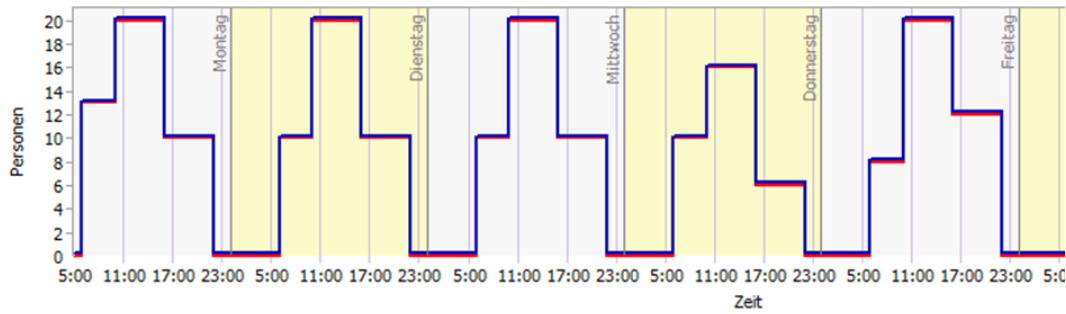


Abbildung 2: Versuch der Abdeckung des Personalbedarfs mit Vollzeit-Schichten zu 8 Stunden

⁶ Eine ausführlichere Diskussion der Kostenwirkungen von Teilzeit findet sich in: J. Gärtner, S. Feigl, R. Fingerlos, K. Hörwein, B. Tondorf (2001): Teilzeitarbeit, Stadt Wien, MA 57 – Frauenförderung und Koordination von Frauenangelegenheiten



Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	plus ganze Tage	Unbezahlte Pausen in Minuten		%	AZ in h	BZ in h	Besetzungsstärken							
					Keine fixe Lage	Fixe Lage				Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
F1	Frühschicht	6:00	15:00		30	...	100,00	8:30	9:00	10		6					
F2	Frühschicht	6:00	16:00		45	...	100,00	9:15	10:00	3	10	4					
F3	Frühschicht	6:00	11:00		30	...	100,00	4:30	5:00				10				
F4	Frühschicht	6:00	13:00		30	...	100,00	6:30	7:00						8		
T1	Tagschicht	10:00	16:00		30	...	100,00	5:30	6:00	7		6		8			
T2	Tagschicht	10:00	15:00		30	...	100,00	4:30	5:00		10	4	6	4			
T3	Tagschicht	11:00	16:00		30	...	100,00	4:30	5:00				10				
S1	Spätschicht	15:00	22:00		30	...	100,00	6:30	7:00	10	10	10	6	4			
S2	Spätschicht	13:00	22:00		30	...	100,00	8:30	9:00						8		

Abbildung 3: Optimale Abdeckung des Bedarfs mit Schichten mit einer durchschnittlichen Schichtlänge von ca. 6,5 Stunden

Teilzeit lässt sich auch in Schichtpläne integrieren

Es stimmt auch nicht, dass sich Teilzeit nicht in Schichtpläne integrieren ließe. Es funktioniert nur schlecht in Schichtplänen, die auf festen Schichtgruppen basieren, die stets gemeinsam durch die verschiedenen Schichtarten rotieren. Solche Schichtpläne erweisen sich für viele Unternehmen ohnehin zunehmend als ungeeignet, weil sie sowohl für die Reaktion auf sich verändernde Besetzungsbedarfe als auch für den Ersatz von Urlaubern oder Kranken kaum Optionen bieten.

Abbildung 4 zeigt einen Schichtplan⁷, der auf Gruppenkombinationen basiert (immer zwei Schichtgruppen bilden in wechselnden Zusammensetzungen eine Schichtbesetzung) und neben Früh-, Spät- und Nachtschichten auch Reserveschichten enthält (im Plan mit „R“ gekennzeichnet). Diese Reserveschichten können einerseits zur Veränderung der Schichtbesetzungen als Reaktion auf Bedarfsschwankungen genutzt werden, andererseits auch zur Vertretung von Abwesenheiten. Beides ist dann möglich, ohne die Grundstruktur und die Ergonomie des Planes zu zerstören. Wenn in einem solchen

Plan Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten auf z.B. 80% reduzieren, bedeutet dies, dass sie pro Woche ca. einen zusätzlichen schichtfreien Tag haben. Sofern der Plan genügend Reserveschichten enthält, können diese zusätzlichen Abwesenheiten genauso vertreten werden wie Urlaub, ohne dass die Planstruktur geändert werden muss. Damit wird es möglich, Teilzeitbeschäftigung in Vollzeit-Schichtpläne problemlos zu integrieren. Und es ergeben sich daraus sogar zusätzliche Optionen im Hinblick auf eine bedarfsgenaue Schichtplanung bei schwankenden Bedarfen.

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Woche 1	F	F	S	S	S	H	
Woche 2			R	R	R	R	H
Woche 3	H				F	F	S
Woche 4	S	H	H				F
Woche 5	F	S	S	H	H		
Woche 6		F	F	F	R	R	R
Woche 7				F	F	S	S
Woche 8	S	S				F	R
Woche 9	R	R	H	H			
Woche 10	R	R	R	R	H	H	
Woche 11			F	S	S	S	H
Woche 12	H	H					F

Abbildung 4: Beispiel für einen Schichtplan, der die Integration von Voll- und Teilzeitbeschäftigung ermöglicht

⁷ Siehe für eine Beschreibung der Konstruktionsprinzipien und Eigenschaften solcher Schichtpläne auch Burkhard Scherf: Neue Schichtmodelle für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Ausgabe 2/2014

Lebensarbeitszeit als Instrument zur Vermeidung oder Reduzierung von Einkommenseinbußen

Es kann also sehr wohl im ureigenen Interesse der Arbeitgeber liegen, einen substantiellen Anteil von Teilzeitbeschäftigung zu ermöglichen und zu fördern. Wie steht es nun mit dem wesentlichen Hindernis aus Sicht der Beschäftigten, dem Verlust von Einkommen? Hierfür halten wir den Ansatz einer Lebensarbeitszeit am hilfreichsten. Die Grundidee eines Lebensarbeitszeitmodells ist ja, dass ein Beschäftigter über seine gesamte Lebensarbeitszeit hinweg mitunter Geld oder Zeit anspart, um dann in anderen Zeiten bei einer Verkürzung der Arbeitszeit aus dem angesparten Kapital Einkommensverluste ganz oder teilweise zu kompensieren. Das angesparte Geld wird insolvenzsicher angelegt und geht auch bei einem Wechsel des Arbeitgebers nicht verloren⁸. Solche Modelle werden in Deutschland heute schon in mehr als 20% der Unternehmen realisiert⁹ und auf vielfältige Weise genutzt, z.B. für die Reduzierung der Arbeitszeit in den letzten Jahren vor dem Rentenübergang, aber auch für Sabbaticals oder die Verlängerung von Elternzeiten. Viele Arbeitgeber haben erkannt, dass solche Modelle auch in ihrem Interesse sind: Sie schaffen flexiblere Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung für ihre Mitarbeiter, steigern dadurch die Attraktivität des Arbeitgebers im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte und tragen zusätzlich zu einer für beide Betriebsparteien besseren Gestaltung des Übergangs vom Arbeitsleben in den Ruhestand bei. Daher bezuschussen viele Arbeitgeber die Ansparleistung

ihrer Beschäftigten im Rahmen von Lebensarbeitszeitkonten, was wiederum diese Modelle attraktiver für die Mitarbeiter macht.

Lebensarbeitszeitkonten (in der Begrifflichkeit des deutschen Sozialgesetzbuches „Wertguthaben“) unterscheiden sich gemäß SGB IV von anderen Zeitkonten durch ihren Verwendungszweck: Sie dienen nicht einer ungleichmäßigen Verteilung der Wochenarbeitszeit über die Wochentage (wie z.B. Gleitzeitkonten) und auch nicht einer Anpassung der Arbeitszeit an betriebliche Bedarfsschwankungen. Gesetzlich verbunden mit einem Zeitwertkonto sind verschiedene Vorgaben zur Führung und Verwaltung der Wertguthaben. Die Guthaben müssen u.a. in Geld (nicht in Zeit) geführt und gegen Insolvenz gesichert werden.

Aufgrund ihrer Zweckbestimmung und der damit verbundenen gesetzlichen Regelungen eignen sich Lebensarbeitszeitkonten wesentlich besser für die Gestaltung von Arbeitszeitreduzierung aus persönlichen Gründen der Beschäftigten als andere Zeitkonten:

- Die Arbeitszeitreduzierung aus persönlichen Gründen erfordert in der Regel ein relativ hohes Ansparsvolumen. Um z.B. die Arbeitszeit über ein Jahr von Vollzeit auf 80% Beschäftigungsumfang bei vollem Entgeltausgleich reduzieren zu können, ist – abhängig von der vereinbarten Wochenarbeitszeit für die Vollzeitbeschäftigung – ein Guthaben im Gegenwert von in der Größenordnung 300 Arbeitsstunden oder mehr erforderlich. Solche

Volumina sind in den meisten Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten nicht vorgesehen.

- Bei der Verwendung klassischer Zeitkonten besteht immer der Konflikt von deren Verwendung für betriebliche Zwecke (Ausgleich von Bedarfsschwankungen), denn dafür sind sie in der Regel vorrangig konzipiert¹⁰. Daher lassen sie in der Regel das Ansammeln von Arbeitszeit für persönliche Verwendungszwecke nicht oder nur eingeschränkt zu und dort einmal erworbene Guthaben stehen immer in der Gefahr, für betriebliche Zwecke genutzt werden zu sollen.
- Bei größeren und mit langfristiger Verwendungsperspektive erworbenen Guthaben ist es aus Sicht der Beschäftigten essentiell, dass diese gegen Insolvenz des Arbeitgebers gesichert werden. Bei Lebensarbeitszeitkonten ist dies gesetzlich vorgeschrieben und wird bei den Betriebsprüfungen durch die Deutsche Rentenversicherung Bund auch überprüft. Bei klassischen Zeitkonten ist eine Insolvenzsicherung hingegen nur in seltenen Fällen vereinbart.
- Größere Volumina ausschließlich durch das Ansparen von Mehrarbeitsstunden zu erreichen, ist für manche Beschäftigte nur schwer realisierbar, auch dies einer der Kritikpunkte von Seifert (2014). Lebensarbeitszeitkonten ermöglichen zusätzlich auch das Ansparen aus prinzipiell beliebigen Komponenten des Arbeitsentgelts (Einschränkungen sind durch die

⁸ Für weitere Informationen zu den Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Lebensarbeitszeitmodellen siehe z.B. Thomas Kick, Burkhard Scherf: Zeitwertkonten – Abgrenzung sowie Fragen und Antworten aus personalwirtschaftlicher Sicht. Lohn+Gehalt Sonderdruck Juni 2019

⁹ F.A.Z. (2018): Zeitwertkonten – Nutzungsmöglichkeiten und Chancen in der modernen Arbeitswelt. Frankfurt: F.A.Z.-Fachverlag und Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

¹⁰ Dies ist auch einer der Kritikpunkte von Seifert (2014) an Arbeitszeitkonten als Instrument für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, wobei er hier übersieht, dass dieser Konflikt durch die Zweckbestimmung von Lebensarbeitszeitkonten geklärt wird. (Hartmut Seifert: Arbeitszeitkonten – Ein Ansatz für lebenslauforientierte Zeitgestaltung? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Ausgabe 2/2014)

¹¹ So z.B. die Modelle der Deutschen Post, der Mediengruppe RTL oder des Studierendenwerks Darmstadt

jeweilige betriebsspezifische Vereinbarung möglich). Auch dort wirken für die Beschäftigten Ressourcenbeschränkungen. Es ist aber zu beobachten, dass in den letzten Jahren neu konzipierte Vereinbarungen zu Lebensarbeitszeitkonten¹¹ zunehmend mit attraktiven Zuschüssen durch die Arbeitgeber versehen werden, die zudem häufig nach sozialen Gesichtspunkten gestaffelt sind, so dass die Bezieher kleinerer Einkommen, die in der Regel auch nur zu kleineren Eigenleistungen des Ansparens in der Lage sind, überproportional von diesen Zuschüssen profitieren.

- Für Lebensarbeitszeitkonten sind auch die Möglichkeiten der Übertragung im Falle eines Arbeitgeberwechsels geregelt: Sie können zum neuen Arbeitgeber übernommen werden, wenn dieser zustimmt, sie können an die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen werden, wobei diese dann im Falle der Verwendung des Guthabens die Arbeitgeberpflichten zur Entrichtung von Entgelt und Sozialabgaben aus dem Guthaben übernimmt oder sie können an den Beschäftigten ausgezahlt werden, womit dieser dann zumindest die Möglichkeit einer annähernd gleichwertigen Vorsorge im privaten Bereich erhält. Für klassische Zeitkonten ist hingegen in den meisten Vereinbarungen geregelt, dass sie vor einem Ende des Beschäftigungsverhältnisses in Freizeit auszugleichen sind (was dann in der Regel nicht den typischen Verwendungszwecken persönlich motivierter Arbeitszeitreduzierungen führt)

und nur im Ausnahmefall auch ausgezahlt werden können.

- Aufgrund der sozialgesetzlichen Vorgaben des §7 SGB IV ist in Deutschland eine vollständige Freistellung von der Arbeit für einen Zeitraum von mehr als drei Monaten bei gleichzeitig fortbestehender Beschäftigung mit den damit verbundenen Sozialversicherungssystemen (insbesondere fortbestehender Krankenversicherung) ohnehin ausschließlich auf Basis einer bestehenden Wertguthabenvereinbarung, also eines Lebensarbeitszeitkontos, möglich.

- Freistellungen aus einem klassischen Zeitkonto ermöglichen immer nur eine Aufstockung auf den vollen Umfang des vereinbarten Entgelts: Möchte ein in Vollzeit Beschäftigter seinen Beschäftigungsumfang vorübergehend auf 50% reduzieren, so erfolgt dies automatisch durch Abzug der übrigen 50% von einem ggf. vorhandenen Zeitguthaben, das Entgelt bleibt dabei in unveränderter Höhe bestehen – es sei denn, es würde eine Änderung des Arbeitsvertrags vereinbart, was aber eine nicht unerhebliche Hürde mit Fragen auch zur Rückkehrmöglichkeit in die Vollzeitbeschäftigung darstellt. Im Rahmen eines Lebensarbeitszeitkontos sind deutlich flexiblere Regelungen möglich. So werden regelmäßig auch Vereinbarungen getroffen, wonach bei einer Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit aus dem Lebensarbeitszeitkonto nur eine Teilaufstockung des Entgelts erfolgt, um die Dauer der (Teil-) Freistellung stre-

cken zu können. Im obigen Beispiel könnte z.B. die Aufstockung des Entgelts auf 80% reduziert werden (was in den meisten Fällen zu einem Netto-Entgelt in der Größenordnung von ca. 90% des Vollzeitentgelts führt, also durchaus für die Beschäftigten noch akzeptabel sein kann), wodurch die Freistellung bei gleich hohem Guthabenverbrauch vom Lebensarbeitszeitkonto um zwei Drittel verlängert werden kann (z.B. zehn statt sechs Monate).

Fazit: Gut gestaltete Arbeitszeitreduzierung liegt im Interesse beider Betriebsparteien

Es gibt also bereits realistische und praxiserprobte Ansätze, wie die heute wichtigsten Hürden für eine Ausbreitung von Teilzeit-Arbeit überwunden werden können, so dass Teilzeit nicht auf die Bereiche beschränkt bleiben muss, in der sie heute überwiegend anzutreffen ist (Minijobs und Bürotätigkeit). Und dies ist auf eine Weise möglich, dass Beschäftigte und Arbeitgeber in der Tendenz gleichzeitig davon profitieren können, also hierbei keine massiven Interessengegensätze entstehen. Die wesentlichen Elemente, deren stärkere Verbreitung dies bewirken kann, sind

- Schichtmodelle mit Gruppenkombinationen und Reservemodellen
- an die betrieblichen Bedarfe angepasste Teilzeitmodelle
- Lebensarbeitszeitmodelle

Aktuelle Tarifabschlüsse wie in der Metall- und Elektroindustrie zeigen, dass sich auch die Betriebsparteien zunehmend darauf zubewegen, individuelle Arbeitszeitverkürzungen in größerem Maße zuzulassen. Auch

auf Basis solcher Vereinbarungen wird es aber notwendig sein, Lösungsansätze in Form bedarfsgerechter Arbeitszeitmodelle und Möglichkeiten der Entgeltkompensation zu realisieren, die mit den hier skizzierten Ansätzen vergleichbare Wirkungen erzielen, um die Umsetzungshürden für eine stärkere Verbreitung von reduzierten Arbeitszeiten tatsächlich zu überwinden.

Sind Fragen der (Lebens-) Arbeitszeitgestaltung oder Schichtplanung auch für Ihre Organisation von Interesse?

Sprechen Sie uns an! Senden Sie eine Email an

info@ssz-beratung.de

oder rufen Sie an unter:

+49. 89. 437 37-259.



Aktuelle Veröffentlichungen von SSZ Beratung

Arbeitszeitmodelle müssen konsequent am betrieblichen Bedarf und den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet werden

von Guido Zander
erschieden in HR Performance, 1/2019

Teilzeit und Lebensarbeitszeit – Bausteine bedarfsorientierter, flexibler Arbeitszeitmodelle

von Burkhard Scherf und Guido Zander
erschieden in Sozialpolitik.ch, Ausgabe 2/2018, <https://www.sozialpolitik.ch/aktuelles-heft/>

Die Planungsmeister

Bericht im Personalmagazin, Ausgabe 11/2018, über die Verleihung des HR Innovation Award an SSZ Beratung

Flexibilität belohnen? Aber ja!

Interview mit Guido Zander auf Spiegel online, 03.09.2018
[Hier](#) der Link dazu

Wir brauchen eine neue Idee von Flexibilität in den Unternehmen

von Guido Zander
erschieden in HR Performance, 4/2018

Workforce Management: Antworten auf die gesellschaftlichen Megatrends geben

von Guido Zander
erschieden in HR Performance, 1/2018

Workforce Analytics: Ohne objektive Datengrundlage keine Veränderung

von Guido Zander
erschieden in HR Performance Spezial HR Analytics, März 2018

Auch auf LinkedIn können Sie regelmäßig von uns lesen - so zum Beispiel [Viva Workforce Management - 11 Gründe warum WFM derzeit rockt](#) von Guido Zander

Eine stets aktuelle Übersicht unserer Veröffentlichungen finden Sie auf unserer Website unter <https://www.ssz-beratung.de/publikationen>. Die Texte können dort auch als PDF-Dokument zum kostenlosen Versand angefordert werden.

Herausgeber:
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH
Olympiastraße 2a
85622 Feldkirchen

Fon +49. 89. 437 37-259
Fax +49. 89. 437 37-260
Web <http://www.ssz-beratung.de>

Sitz der Gesellschaft: Feldkirchen
HRB 186701 Amtsgericht München
Geschäftsführer: Dr. Burkhard Scherf,
Guido Zander