

august 2007

## Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Lebensarbeitszeit und biografische Berufslaufbahn

Familienleben im Berufsalltag

Individuelle Arbeitszeitlösungen in jeder Lebenslage

So klappt's mit der flexiblen Arbeitszeit

Links, Literatur, Veranstaltungen

## Lebensarbeitszeit und biografische Berufslaufbahn

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – in der Regel sind damit traditionell drei Lebensphasen mit unterschiedlichen beruflichen Anforderungen gemeint: von der beruflichen Einstiegsphase über die sog. „rush-hour of life“, also der mittleren Phase nach ca. 15 oft arbeitsintensiven Berufsjahren, bis hin zur dritten Phase, dem langsamen Ausklingen des Berufslebens zu Rentenbeginn.

Die Arbeitszeitgestaltung sollte sich der jeweiligen Lebensphase individuell anpassen und die privaten Interessen und Anforderungen an die Lebensgestaltung, z. B. mehr Familienzeit, Pflege von Angehörigen oder auch ein belebendes Ehrenamt, mit den beruflichen Erfordernissen verbinden. Hierfür stehen bestimmte Arbeitszeitmuster wie z. B. Reduzierung von Tages- und Wochenarbeitszeiten, flexible Teilzeit- und Wahlarbeitszeit sowie Langzeitkonten als Guthaben für befristete Auszeiten oder Vorruhestand zur Verfügung.

Insbesondere die Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind zu zentralen gesellschaftlichen und betrieblichen Themen geworden. Dabei ist es nicht damit getan, die Dauer der aktuellen Berufstätigkeit zu verlängern, erforderlich ist vielmehr ein grundsätzlich neues Denken für eine andere berufliche Lebens- und Arbeitslaufbahn. Zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit kommt gegenläufig eine immer mehr verkürzte Nutzungszeit unseres beruflichen Wissens hinzu – im Sinne eines beschleunigten Verfallsdatums. Wir werden uns also zunehmend darauf einrichten müssen, uns auch mitten im Berufsleben neues und weiteres berufliches Wissen anzueignen; möglicherweise einen zweiten Beruf zu erlernen, um kontinuierlich, bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenbeginns, im Berufsleben zu verbleiben. Natürlich wird dadurch das bisherige Lebensphasenmodell mit beruflicher Ausbildung in jungen Jahren und der anschließenden Ar-

beitsphase bis zur Rente erheblich gestört. Die zukünftige Arbeitszeitgestaltung sollte betrieblich und gesellschaftlich im Lebenslauf unterschiedlich liegende Phasen von beruflich aufbauenden Entwicklungsqualifizierungen, Zusatzausbildungen und selbst initiierten beruflichen Veränderungen ermöglichen.

An die künftige Gestaltung von Arbeitszeit werden also hohe Ansprüche gestellt. Das bedeutet für die praktische Umsetzung eine Herausforderung für die Unternehmen, um etwa eine Verbindung von Arbeits- und Lernzeiten auf betrieblicher Ebene herzustellen. Hierfür müssen z. B. Aufbau und Entnahmeregelungen für die Nutzung von Langzeitkonten erarbeitet werden. Um all diese Anforderungen in ein reibungslos funktionierendes System zu integrieren, sind intelligente Arbeitszeitmodelle gefragt. Mit der Entwicklung dieser lebensphasenorientierten Modelle stehen wir aber noch ganz am Anfang.

*Uwe Bensch, TBS Dortmund*

## Familienleben im Berufsalltag

### Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser,

längst gehören die klassischen Lebensverläufe mit den typisch weiblichen und männlichen Arbeits- und Familienphasen der Vergangenheit an. Heutzutage starten Frauen und Männer nach der Ausbildung häufig beruflich durch. Die Familiengründung kommt vielleicht später. Wenn es dann so weit ist, können sich die Paare die Familienarbeit aufteilen. Diese Lebensphase ist trotz aller Möglichkeiten mit vielen zeitlichen Abstimmungsproblemen verbunden, vielleicht auch, weil in der Praxis nicht immer das nötige Verständnis für Kinderkrankheiten oder Elternsprechtage aufgebracht wird.

Auch ohne Kinder kann eine neue zeitintensive Lebensphase beginnen, wenn nach den ersten Berufsjahren eine berufliche Neuorientierung oder eine Weiterbildung anstehen. Wer sich am Wochenende für einen Master-titel weiterqualifiziert, wäre sicherlich dankbar für „mehr Zeit“. Aber das ist nicht so einfach, denn Zeit haben wir alle gleich viel, nämlich 24 Stunden am Tag – egal ob Kinder oder Enkelkinder betreut, pflegebedürftige Eltern umsorgt werden oder hohes berufliches Engagement gefordert ist. Es geht vorwiegend darum, die beruflichen und persönlichen Anforderungen in den jeweiligen Lebensphasen optimal zu meistern. Das gilt auch für ältere Beschäftigte, die als Wissensträger für Betriebe wertvoll sind, die jedoch ebenso wie Jüngere individuelle Arbeitszeitwünsche haben. Dabei spielen die Rahmenbedingungen bei der Arbeit eine wichtige Rolle. Denn die richtige Verteilung der Arbeitszeit trägt dazu bei, dass sowohl betriebliche Belange als auch individuelle Interessen gerechter verteilt werden.

Diese Tempora-Ausgabe zeigt Beispiele und Theorien für lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung auf und stellt dar, dass es nicht für alles, aber für vieles eine zeitliche Lösung geben kann.

Ihre Dr. Ulrike Hellert

Die lebenslange, vollzeitliche Berufsbiographie von Männern und auch teilweise von Frauen wird durch wirtschaftliche und familiäre Gegebenheiten und aufgrund eigener Bedürfnisse heute zunehmend infrage gestellt. Der Wunsch nach lebensphasengerechter Arbeitszeit, d. h. Möglichkeiten der Änderung der Arbeitszeit im Verlauf der Erwerbsbiographie, z. B. nach familiengerechten Aspekten, gewinnt immer mehr an Bedeutung (siehe Abbildung).

Die Unternehmen müssen reagieren, denn sie stehen im Spannungsfeld zwischen steigenden Personalkosten, der Verlängerung der Betriebszeiten, dem Mangel an Fachkräften und vor allem den Wünschen der Beschäftigten nach interessengerechter Arbeitszeit. So offerieren immer mehr Unternehmen z. B. flexible Arbeitszeiten, die 4-Tage-Woche, Teilzeit, Jahresarbeitszeit, Job-Sharing, Sabbaticals, Langzeitkonten und ein damit verbundenes attraktives Arbeitsplatzangebot.

### Vereinbarkeit unterstützen

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitangebote in Kombination mit einem Zeitkonto sind die zentralen Instrumente, um Beruf und Privatleben zu vereinbaren. So tragen Modelle, die sowohl eine Flexibilisierung der Lage und Dauer der Arbeitszeit (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich und länger) als auch Verkürzungsmöglichkeiten und Arbeitsunterbrechungen in Form von freien Tagen oder Stunden ermöglichen, dazu bei, Spannungen abzubauen und die Belastung für die Beschäftigten zu mindern. Das Modell der Jahresarbeitszeit (auf Voll- oder Teilzeitbasis) zielt einerseits auf die Anpassung an den Arbeitsanfall im Jahresverlauf und andererseits auf die Interessen der Beschäftigten. Ein Teil der Arbeitszeit wird

durch den Arbeitsanfall vorgegeben. Spielraum besteht eher bei Tätigkeiten, die nicht unmittelbar erledigt werden müssen, sowie aufgrund von Tauschmöglichkeiten untereinander. Da die Jahresarbeitszeit oftmals als Rahmenmodell mit einem zu erbringendem, aber selbst einzuteilendem Zeitbudget vereinbart wird, ist es z. B. möglich, in den Ferienzeiten mehr Freizeiten in Kombination mit Urlaub zu entnehmen, um in arbeitsintensiven Zeiten mehr zu arbeiten. In der zeitautonomen Arbeitsgruppe regeln die Mitglieder der Arbeitsgruppe im Team Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit in eigener Kompetenz. Unter Berücksichtigung bestimmter betrieblicher Vorgaben (z. B. minimale Präsenz- oder Ansprechzeiten, Lieferfristen etc.), aber auch den Interessen der Beschäftigten organisieren die Beteiligten die Verteilung der Arbeit selbst. So besteht aufgrund von Stellvertretungsregelung die Möglichkeit, z. B. bei Krankheit des Kindes die Arbeit kurzfristig an das Team abzugeben.

### Neue Perspektiven für Beruf und Familie

Die Auswirkungen der neuen Arbeitszeitmodelle sind vielschichtig: Auf der einen Seite ermöglichen sie einen Wiedereinstieg in das Berufsleben und sichern dem Unternehmen z. B. Wettbewerbsvorteile bei der Rekrutierung von Beschäftigten. Auf der anderen Seite können sogar Frauen in Führungspositionen Beruf und Familie verbinden. So spielen bei der Realisierung von familienfreundlichen Arbeitszeitkonzepten personalwirtschaftliche Ziele wie Senkung der Fehlzeiten- und Fluktuationsquote, Aktivierung von Personalreserven oder höhere Produktivität aufgrund des Abbaus familiärer Belastungssituationen eine entscheidende Rolle.

Angela Fauth-Herkner,  
Fauth-Herkner & Partner



Abbildung „Vom Standarderwerbsleben zur Patchwork-Biographie“

Quelle: Angela Fauth-Herkner

## Individuelle Arbeitszeitlösungen in jeder Lebenslage

Es gibt Unternehmen, die stellen nach einigen Jahren ihr Arbeitszeitmodell von starren Arbeitszeiten auf flexible um – und dann gibt es solche wie die Perbit Software GmbH, die bereits 1983 bei der Unternehmensgründung mit höchst flexiblen Lösungen an den Start ging.



Ein innovatives Team: v.l. Daniela Kellermeyer, Wolfgang Witte, Gabriele Hampel

Im Münsterländischen Altenberge sowie in Trossingen (Schwarzwald-Baar) sind die Niederlassungen des Personalmanagement-Softwareunternehmens mit 55 Beschäftigten beheimatet; 35 von ihnen sind in Altenberge in Personal und Verwaltung, Vertrieb und Marketing, Consulting und Service tätig. Für Geschäftsführer Wolfgang Witte ist es unbegreiflich, dass „Betriebe es sich heute bei dieser demografischen Entwicklung und dem drohenden Fachkräftemangel noch leisten, kompetente Beschäftigte gehen zu lassen, nur weil sie gerade eine Familienphase einlegen.“ Daniela Kellermeyer, Mitarbeiterin der Personalabteilung, ergänzt: „Wir betreiben einen großen Aufwand, um unsere Beschäftigten auszuwählen und weiterzubilden, da ist es doch für uns wirklich leichter, einen Arbeitszeitwunsch umzusetzen, als den gesamten Rekrutierungsprozess samt Einarbeitungskosten auf uns zu nehmen.“

### Vertrauen als Grundlage

Die Grundlage der zahlreichen individuellen Arbeitszeitregelungen bildet das Modell „Vertrauensarbeitszeit“. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, unter Beachtung der betrieblichen Belange und in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft, für die Arbeitszeiteinteilung selbst zuständig. In Zielvereinbarungsgesprächen werden Ziele des Unternehmens, der Abteilung und der

So kann der Mitarbeiter die Aufträge des Kundenbesuchs an seinem heimischen PC erledigen, der direkt mit dem Firmennetzwerk verbunden ist.

„Wer glaubt, dass Anwesenheit gleich Arbeitsleistung bedeutet, sitzt einem Irrtum auf“, meint der erfahrene Geschäftsführer Wolfgang Witte, „wir haben eine Mitarbeiterin, die arbeitet nun schon seit fast zwei Jahren vorwiegend im Home-Office. Sie ist für das Controlling zuständig. Durch die technischen Möglichkeiten läuft das sehr produktiv und gut.“ Die im Arbeitszeitgesetz vorgeschriebenen Arbeitszeitgrenzen von acht bzw. zehn Stunden müssen bei der selbstständig eingeteilten Arbeitszeit natürlich eingehalten werden. Ansonsten haben die Beschäftigten freie Hand, um die betrieblichen Belange so gut wie möglich mit den privaten Interessen zu koordinieren. „Immer mehr Männer nehmen ihre Rolle als Väter ernst und wollen ihre Familie begleiten“, berichtet Daniela Kellermeyer, „daher kommt es nicht selten vor, dass auch Väter ihre Arbeitszeit für eine gewisse Zeit reduzieren.“

### Führungskräfte in der Familienphase

Selbst Führungskräfte reduzieren bei Bedarf ihre Arbeitszeit im Unternehmen. Auch wenn dies auf den ersten Blick schwierig schien, wurden bislang immer Lösungen

gefunden. „Als unser Entwicklungsleiter sagte, dass er nicht mehr Vollzeit arbeiten möchte, weil er mehr Zeit mit seinem Kind verbringen möchte, war das schon eine Herausforderung“, erinnert sich Wolfgang Witte. Aber durch das Engagement der Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung und dem Delegieren von Aufgaben konnte auch dieser Wunsch erfüllt werden. Ebenso der einer anderen Abteilungsleiterin, die fünf Monate lang ausstieg. Auch hier stellte das Abteilungsteam seine soziale und fachliche Kompetenz unter Beweis. Nach der Pause kehrte die Leiterin wieder in ihre Führungsposition zurück.

### Work-life-Balance

Für die vorbildliche familienorientierte Unternehmensphilosophie wurde die Perbit Software GmbH mit dem Audit Beruf und Familie ausgezeichnet. Motivation des Unternehmens für die Auditierung war, „die Möglichkeit, mal ganz systematisch unser Angebot aufzuarbeiten, den Status-quo zu ermitteln, eine Gesamtstrategie zu entwickeln und über neue Perspektiven nachzudenken“, erinnert sich Marketingleiterin Gabriele Hampel. So hat Perbit beispielsweise einen eigenen Familienbegriff definiert, der weit über den traditionellen Begriff hinausgeht und neben Kindern auch Eltern sowie Lebenspartnerinnen und Lebenspartner mit einbezieht.

Work-life-Balance spielt eine wichtige Rolle beim Softwarespezialisten. „Wir wollen eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte schaffen“, erläutert Gabriele Hampel, „die hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die geringe Fluktuation, der niedrige Krankenstand sowie die hohe Kundenzufriedenheit sind Hinweise darauf, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“ Ein zukünftiges neues Element im variantenreichen Arbeitszeitangebot könnte ein offiziell angebotenes Sabbatical sein. Bislang gab es zwar Beschäftigte, die Blockfreizeiten von neun Wochen bis zu drei Monaten für Fernreisen oder die Pflege von Angehörigen nahmen, aber hier ging die Initiative von den Beschäftigten aus. „Wir sind keine Freunde von Regelwerken“, unterstreicht Geschäftsführer Wolfgang Witte seine Philosophie, „wir wollen ein gutes Betriebsklima, in dem jeder individuell zufrieden ist, motiviert und gesund bleibt und damit auch über einen langen Zeitraum gute Leistung für unser Unternehmen beisteuert.“

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW

## Begleitfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

## So klappt's mit der flexiblen Arbeitszeit

Eine flexible Verteilung der Arbeitsstunden ist die Basis für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit. Die Beschäftigten und die Unternehmen sollten gemeinsam dafür sorgen, dass flexible Modelle in der Praxis funktionieren. Folgende Begleitfaktoren spielen für eine erfolgreiche Umsetzung daher eine wichtige Rolle:

**Kommunikation**

Flexible Modelle bedeuten auch, dass die Lage der Arbeitszeit differiert. Beschäftigte sind also nicht immer gleichzeitig anwesend. Technische Lösungen bieten eine Vielzahl an kommunikativen Alternativen. Über Wissensdatenbanken, Intranet-Plattformen oder Telefonkonferenzen ist das Unternehmen nicht unbedingt der Arbeitsort. Allerdings muss sichergestellt werden, dass allen Beschäftigten, auch in ihren Home-Offices, der Zugang zu allen Daten und Informationsplattformen möglich ist. Nur wer gut informiert ist, kann erfolgreich arbeiten. Dafür müssen wichtige Meetings mit Anwesenheitspflicht so geleitet werden, dass

auch die Teilzeitkräfte daran teilnehmen können. Wissen muss unter Kolleginnen und Kollegen geteilt und mitgeteilt werden, damit alle auf dem gleichen Informationsstand sind.

**Toleranz und Akzeptanz**

Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin plötzlich oder geplant eine Auszeit einlegt, um z. B. ein Elternteil zu pflegen oder an einer Fortbildung teilzunehmen, wird üblicherweise die zu erledigende Arbeit auf die Kolleginnen und Kollegen aufgeteilt. Bei einer längeren Auszeit wird die Unternehmensführung über eine zusätzliche Arbeitskraft nachdenken. Bis dahin kommt auf die Abteilung ein erhöhter Abstimmungsbedarf zu. Toleranz und Akzeptanz sind wichtige Faktoren, um in diesen Situationen Ärger zu vermeiden. Ist diese besondere Arbeitszeitphase gemeistert, stärkt dies die Teamfähigkeit. Zudem führt es dazu, dass auch andere Mitglieder der Abteilung sich trauen, ihre Interessen zu äußern, statt ihre Wünsche unzufrieden mit sich herumzutragen.

**Führungsqualität**

Den Führungskräften kommt eine Vorbildfunktion zu. Vorgesetzte, die flexible Regelungen vorleben, werden Vorbehalte bei Beschäftigten zur Nutzung der Möglichkeiten abbauen. Wichtig ist, dass Führungskräfte der selbstständigen Arbeitszeitverteilung ihres Teams vertrauen. Nur in Konfliktfällen sollten sie eingreifen und möglichst einen Konsens herbeiführen.

**Klare Aufgabenstellungen**

Kennen Beschäftigte ihre Aufgaben und Ziele genau, können sie diese konsequent angehen. Insbesondere wenn viel im Home-Office und auf Vertrauensbasis gearbeitet wird, ist es von Vorteil, wenn die Aufgaben überschaubar und selbstständig zu erledigen sind. Wenn mehrere Personen an einem Projekt arbeiten, sollten die jeweiligen Aufgaben voneinander deutlich abgegrenzt werden. Klare Absprachen fördern Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten.

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW

## Links, Literatur, Veranstaltungen

**Links**

[http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-6-4f\\_Publikationen\\_des\\_Zeitbuero\\_NRW.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-6-4f_Publikationen_des_Zeitbuero_NRW.htm)  
Tempora – das Journal für moderne Arbeitszeiten zum Thema Sabbatical und Teilzeitarbeit

[www.beruf-und-familie.de/index.php](http://www.beruf-und-familie.de/index.php)  
Initiative der Hertie-Stiftung, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, mit dem Ziel, familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen und Institutionen zu unterstützen. Unternehmen können sich hier offiziell als familienfreundlich auditieren lassen.

<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis,did=61244.html>

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums berichtet auf ihrem Portal über ein Beispielunternehmen, dem es gelungen ist, Arbeitszeiten so zu individualisieren, dass insbesondere die Pflege von Angehörigen möglich wird.

**Literatur**

E. Hildebrandt: Auszüge aus der Podiumsdiskussion im Wissenschaftszentrum Berlin am 6. Juni 2006: Zum Zeitpolitischen Manifest „Zeit ist Leben“, in: Zeitpolitisches Magazin, September 2006, Berlin

Svenja Pfahl: Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbsarbeit, in: Zeitpolitisches Magazin, Mai 2007, Berlin

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

**Veranstaltungen**

Zeitbüro NRW:  
Know-how-Transfers für die zweite Jahreshälfte

Lebensphasenorientierte Arbeitszeit, 6. September 2007, 13-17 Uhr, IHK zu Dortmund.

Inhalt: Phasen des Arbeitslebens, Demografisches Modell beruflicher Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit, erste Schritte der Umsetzung im Unternehmen. Referentin und Referent: Dr. Ulrike Hellert (Zeitbüro NRW), Uwe Bensch (TBS NRW). Kosten: 48 Euro.

Einführung von Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten, 18. Oktober 2007, 13-17 Uhr, IHK zu Dortmund. Inhalt: Arten von Zeitkonten und deren Abgrenzung voneinander, Chancen und Risiken von Langzeitkonten, Einführung und Gestaltung eines Langzeitkontos, Praxisbeispiel. Referenten: Marc-Alexander Danlowski (Zeitbüro NRW), Helmut von Ool (UVM GmbH). Kosten: 48 Euro.

Flexible Arbeitszeitmodelle – Grundlagen, 22. November 2007, 13-17 Uhr, IHK zu Dortmund. Inhalt: Rechtlicher Rahmen, Arbeitszeitgesetz, Arbeitszeitmodelle, Regelungspunkte, Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells. Referentinnen: Annika Neufang (Zeitbüro NRW), Dr. Christiane Lindecke (Arbeitszeitberatung Lindecke). Kosten: 48 Euro.

Anmeldungen beim Zeitbüro NRW, telefonisch unter 0231/5897630 oder online unter [www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-6-5f\\_anmeldung\\_seminare.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-6-5f_anmeldung_seminare.htm)

Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik: Jahrestagung 2007 – Zeitpolitik für Lebensqualität 26.-27. Oktober 2007 in München. Tagungsgebühr 35 Euro. Programm unter: <http://www.zeitpolitik.de/pdfs/Jahrestagung2007.pdf>

**Impressum**

Herausgeber:  
Zeitbüro NRW  
Redaktion:  
Gundula Grzesik  
(verantwortl. Redakteurin)  
Marc-A. Danlowski  
Dr. Ulrike Hellert  
Annika Neufang  
An dieser Ausgabe  
haben mitgewirkt:  
Uwe Bensch,  
TBS Dortmund  
Angela Fauth-Herkner,  
Fauth-Herkner & Partner  
Foto- und Grafik-  
nachweis:  
Angela Fauth-Herkner,  
Zeitbüro NRW,  
Dr. Ulrike Hellert  
Redaktionsanschrift  
und Bezugsadresse:  
Zeitbüro NRW  
Im Wasserturm  
Heiliger Weg 60  
44135 Dortmund  
Telefon 0231/589763-0  
Online-Abo unter:  
tempora@zeitbuero.nrw.de  
Gestaltung:  
Hilbig | Strübbe Partner

