



# Leitfaden Arbeitszeitmodelle

Eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für Architekturbüros



## Liebe Kollegin, lieber Kollege,

Arbeitszeit ist Lebenszeit! Wir alle verbringen die längste durchgehende Phase des Tages in der Regel am Arbeitsplatz. Deshalb ist die Frage, wie diese acht, neun, zehn Stunden ausgestaltet werden, eine ganz grundlegende für unser Leben und unsere Lebensqualität.

Sowohl Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber als auch Mitarbeitende legen zunehmend Wert auf eine ausgewogene „Work-Life-Balance“, die Frauen und Männern in gleicher Weise etwa Zeit für Kinder und Familie bietet. In der Corona-Pandemie hat sich zudem gezeigt, dass konzentriertes und erfolgreiches Arbeiten auch jenseits des typischen Büroarbeitsplatzes möglich sein kann – auf unterschiedlichen Wegen, an verschiedenen Orten und zu wechselnden Zeiten.

Unser Berufsfeld ist traditionell von Phasen extremer beruflicher Belastung gekennzeichnet. Abgabetermine in Architekturbüros, Bauzeiten, die es einzuhalten gilt, Antragsstau und personelle Unterbesetzung in zahlreichen Verwaltungen verleiten immer wieder dazu, zu viele Überstunden anzuhäufen. Allerdings: Wer langfristig kreativ, erfolgreich und gesund in seinem Beruf aktiv sein möchte, der kann und darf nicht dauerhaft über dem Limit agieren.

Der sinnvolle Einsatz moderner, flexibler Arbeitszeitmodelle ist deshalb von Vorteil sowohl für die angestellten Architektinnen und Architekten als auch für die freischaffenden Kolleginnen und Kollegen. Denn auch die Inhaberinnen und Inhaber von Architekturbüros haben als Verantwortliche ein vitales Interesse an der Arbeitszufriedenheit und der Motivation ihrer Mitarbeitenden. Dieses umso mehr auf einem Markt, auf dem Fachkräfte rar geworden sind und ein Wettstreit um die besten Architektinnen und Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner herrscht. Attraktive Arbeitsplätze und Arbeitszeitmodelle sind (neben sympathischen Kolleginnen und Kollegen) ein starkes Element zur Bindung und Entwicklung der Mitarbeitenden, sei es im Architekturbüro, in der Verwaltung oder in Unternehmen.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen Überblick über aktuelle Konzepte zur Gestaltung von Arbeitsmodellen geben und Wege aufzeigen, wie solche Vereinbarungen einvernehmlich in der Praxis angewendet werden können. Und zwar sowohl im Architekturbüro als auch in Architekturabteilungen von Unternehmen und Verwaltungen.



Ich erhoffe mir von dieser Publikation auch einen Impuls für Gespräche darüber, wie insbesondere Beruf und Familie für jüngere Architektinnen und Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten sowie Stadtplanerinnen und Stadtplaner besser vereinbart werden können. Zu bedenken sind auch die drängender werdenden Themenbereiche der Pflege von Familienangehörigen und der Altersteilzeit.

Letzten Endes gilt für alle Mitglieder unserer Architektenkammer: Nur wer angemessene Rahmenbedingungen für seine Arbeit erhält und eine konstruktive, kollegiale Arbeitsatmosphäre erlebt, wird sich seine Leidenschaft und Begeisterung für unseren ebenso fordernden wie auch schönen Beruf dauerhaft erhalten können. Dass Ihnen das gelingen möge, wünscht Ihnen

mit kollegialen Grüßen  
Ihr

Dipl.-Ing. Ernst Uhing  
Präsident der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Architektenkammer Nordrhein-Westfalen, [www.aknw.de](http://www.aknw.de)

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., [www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### **Redaktion**

Natalie Bräuninger, Andrea Berressem, Jutta Vermeulen-Linden,  
Christof Rose, Melanie Brans

### **Autorinnen/Autoren**

Sarah Pierenkemper  
Judith Lehr

### **Interviews**

IW Medien

### **Grafik, Layout und Satz**

neues handeln AG

### **Bildnachweise**

S. 1 AzmanJaka (iStock.com), S. 3 Ingo Lammert/AKNW, S. 6 mixetto (iStock.com), S. 8 bernardbodo (iStock.com),  
S. 10 AzmanL (iStock.com), S. 11 jacoblund (iStock.com), S. 13 Tashi-Delek (iStock.com), S. 15 alvarez (iStock.com),  
S. 17 nensuria (iStock.com), S. 22 mihailomilovanovic (iStock.com), S. 25 FreshSplash (iStock.com),  
S. 27 piranka (iStock.com), S. 31 shapecharge (iStock.com), S. 32 HPP Architekten/Ralph Richter, S. 33 Chris Rausch,  
S. 34 Jonathan Schmalöer, S. 35 Ricarda Mohr, S. 36 Ute Kaiser Fotografie, S. 37 Ute Kaiser Fotografie,  
S. 38 BraunS (iStock.com)

### **Druck**

Druckerei Schaab, Düsseldorf

### **Redaktioneller Hinweis**

Die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen legt Wert auf eine gendergerechte Sprache. In dieser Publikation werden deshalb verschiedene Formulierungen gewählt, die zum Ausdruck bringen sollen, dass bei der Benennung von Personengruppen, Akteuren und Berufen in der Regel alle Geschlechter gemeint sind. Im Interesse der Leserinnen und Leser dieser Publikation wird dabei darauf geachtet, dass der Textfluss und eine gute Lesbarkeit gewährleistet sind.

© Architektenkammer Nordrhein-Westfalen, 1. Auflage 2021

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Warum flexible Arbeitszeitmodelle?</b> .....	<b>6</b>
	1.1. Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung im digitalen Wandel .....	6
	1.2. Flexibles Arbeiten als Zukunftsmodell .....	8
	1.3. Möglichkeiten einer Auditierung und Zertifizierung .....	9
<b>2</b>	<b>Anforderungen an flexibles Arbeiten</b> .....	<b>10</b>
	2.1. Herausforderungen .....	10
	2.2. Rolle der Führungskraft .....	11
<b>3</b>	<b>Das richtige Modell finden</b> .....	<b>12</b>
	3.1. Vor dem Start .....	12
	3.2. Während der Umsetzung .....	13
	3.3. Evaluation und Weiterentwicklung .....	13
	3.4. Erfolgsmessung .....	14
	3.5. Rechtliche Grundlagen .....	14
	3.6. Gestaltungsparameter der Arbeitsflexibilisierung .....	16
<b>4</b>	<b>Homeoffice</b> .....	<b>17</b>
	4.1. Mobiles Arbeiten versus Telearbeit .....	18
	4.2. Anforderungen an das Homeoffice .....	20
<b>5</b>	<b>Arbeitszeitmodelle auf einen Blick</b> .....	<b>21</b>
	5.1. Übersicht möglicher Arbeitszeitmodelle .....	21
	5.2. Vertrauensarbeitszeit .....	22
	5.3. Teilzeit .....	24
	5.4. Jobsharing (Führungs-Tandem) .....	26
	5.5. Gleitzeit .....	28
	5.6. Arbeitszeitkonten .....	30
<b>6</b>	<b>Blick in die Praxis</b> .....	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Weitere Informationen</b> .....	<b>38</b>

# 1 WARUM FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE?

## 1.1. Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung im digitalen Wandel

Rund 8.000 bis 9.000 kleine und mittlere Architekturbüros bemühen sich aktuell in Nordrhein-Westfalen um geeignete Mitarbeitende. Doch die Suche nach Fachkräften stellt für viele Büros eine zunehmende Herausforderung dar. Immer mehr Stellen bleiben längere Zeit unbesetzt, da passende Kandidatinnen und Kandidaten fehlen. In Bewerbungsverfahren sind flexible und attraktive Arbeitszeitmodelle längst einer der wichtigsten Entscheidungsgründe für oder gegen einen Arbeitgeber. Absolventenbefragungen zeigen, dass das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung für viele Nachwuchskräfte wichtiger als Gehalt und Karriereöglichkeiten ist. Planungsbüros, die flexible und passgenaue Lösungen für die individuellen Bedarfe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten, können damit auch bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden punkten. Gleichzeitig helfen ihnen flexible Modelle dabei, Beschäftigte langfristig zu binden und das potenzielle Arbeitsvolumen etwa von Teilzeitkräften intensiver auszuschöpfen.

Durch Arbeitszeitmodelle, die auf die Lebenssituation jeder bzw. jedes Einzelnen zugeschnitten sind, können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv dabei unterstützen, Arbeit und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Eine frischgebackene Hochschulabsolventin hat andere Bedürfnisse als eine alleinerziehende Mutter oder junge Eltern. Wer auf den Hausbau spart, hat andere Anforderungen als jemand, der Angehörige pflegt.

Helfen Sie Ihren Beschäftigten, diese Herausforderungen zu meistern, und profitieren Sie als Architekturbüro auch selbst. Denn ein Mehr an Flexibilität Ihrer Mitarbeitenden bedeutet eine höhere betriebliche Flexibilität mit Blick auf die Anforderungen Ihrer Bauherren und Ihrer Bauherinnen. Durch flexible Modelle verkürzen Sie Reaktionszeiten und verlängern Servicezeiten.

Die zunehmende Digitalisierung und neue technische Möglichkeiten steigern die Flexibilität von Arbeitszeit und -ort. Davon profitieren Vorgesetzte, Teamleiter\*innen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig. Die moderne Arbeitswelt lebt von Agilität. Für Unternehmen ist es daher wichtig, Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen und flexibel auf neue Anforderungen reagieren zu können. In der Corona-Krise hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die Erfahrungen mit flexibler Arbeitsorganisation hatten, besser auf die Krisensituation und deren Auswirkungen vorbereitet waren.

Um als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben und langfristig gute Mitarbeitende zu finden, spielen „New Work“-Konzepte eine zunehmend größere Rolle. New Work steht in diesem Zusammenhang für eine moderne und flexible Arbeitsorganisation, die die Menschen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt. Hierbei spielt die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit eine entscheidende Rolle.



**SO PROFITIERT IHR ARCHITEKTURBÜRO (BZW. IHRE DIENSTSTELLE):**

Flexible Arbeitszeiten verbessern die Arbeitsbedingungen und erhöhen die Zufriedenheit von Arbeitskräften. Sie halten damit Beschäftigte im Unternehmen, die sonst ihre Erwerbstätigkeit einschränken, unterbrechen oder sogar aufgeben müssten. Dadurch verhindern Sie, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht, sparen die Kosten für Neurekrutierung sowie Einarbeitung und senken das Fehlbesetzungsrisiko.

**✓ Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität:**

Viele Beschäftigte erwarten heute, dass flexible Arbeitszeiten ermöglicht werden. Selbstständigkeit und Freiheit in der Zeitplanung zählen neben Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit zu den wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Arbeitsplatzes

**✓ Stärkere Bindung von Mitarbeitenden:**

Viele Arbeitskräfte schätzen Zeitsouveränität und die damit verbundene Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel zu planen. Sie arbeiten unter diesen Voraussetzungen produktiver und identifizieren sich stärker mit Ihrem Arbeitgeber. Das hat positive Auswirkungen auf deren Verbleib im Unternehmen.

**✓ Erhöhung der Flexibilität:**

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung erlaubt es, Arbeitskraft dann einzufordern, wenn die Auftragslage es verlangt. Gleichzeitig können Ihre Fachkräfte bei schwächerer Nachfrage einen Freizeitausgleich erhalten. Zudem ermöglicht z. B. ortsunabhängiges Arbeiten, auch in Krisenzeiten den Betrieb des Unternehmens sicherzustellen.

**✓ Geringere Fehlzeiten:**

Mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren außerbetrieblichen Verpflichtungen nachkommen, ohne die Arbeit zu vernachlässigen. Sie können kürzere private Termine in den Arbeitsalltag integrieren, ohne dass Fehlzeiten entstehen.

**✓ Erhalt von Erfahrungswissen:**

Eine geringere Fluktuation senkt die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung. Über die Möglichkeiten der Kurzarbeit hinaus können durch flexible Arbeitszeitmodelle Mehr- bzw. Überstunden auf- und abgebaut werden. Dies sichert den Erhalt von unternehmensspezifischem Spezialwissen für den Aufschwung.

**✓ Erweiterung von Sprechzeiten:**

Die Absprache innerhalb eines Teams im Hinblick auf unterschiedliche Arbeitszeiten verbessert die Erreichbarkeit Ihres Architekturbüros.

**✓ Höhere Arbeitszeit möglich:**

Durch flexible Arbeitszeitmodelle lassen sich Arbeitszeiten passgenauer einteilen. Dies ermöglicht einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eine höhere Stundenanzahl auszuüben.

**✓ Optimierung der Büroflächennutzung:**

Eine flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung ermöglicht die Optimierung der vorhandenen Bürofläche und somit der Kosten für Büroraum.

**✓ Vertrauen geben, Vertrauen schaffen:**

Flexible Arbeitszeitmodelle fußen oft auf einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf Basis dieser Unternehmenskultur ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten können, vertrauen Kolleginnen und Kollegen oder Lieferantinnen und Lieferanten mehr. Die Flexibilität wird so zu einer vertrauensbildenden Maßnahme.

## 1.2. Flexibles Arbeiten als Zukunftsmodell

Viele Beschäftigte haben während der Corona-Pandemie gute Erfahrungen mit flexiblem Arbeiten gemacht. Durch den Gang ins Homeoffice erhielten sie Spielräume in ihrer Arbeitszeitgestaltung, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichterte. Auch der Wegfall von Pendlerzeiten wirkt sich positiv auf die Work-Life-Balance aus. Wie Absolventenbefragungen zeigen, schätzen besonders jüngere Beschäftigte die Möglichkeit, flexibel aus dem heimischen Büro zu arbeiten.

Neben einem Großteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bewerten auch viele Vorgesetzte, Personalverantwortliche sowie Unternehmerinnen und Unternehmer flexibles Arbeiten positiv. Entsprechend geben bei einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2020 rund die Hälfte (47,2 Prozent) der befragten Unternehmen an, auch nach der Corona-Krise verstärkt Homeoffice-Optionen nutzen zu wollen. Auch Möglichkeiten der digitalen Zusammenarbeit sollen zukünftig verstärkt eine Rolle spielen.

### FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE KOMMEN VIELEN MITARBEITERGRUPPEN ZUGUTE

Flexible Arbeitszeiten verbessern die Arbeitsbedingungen und erhöhen die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden. Bestimmte Gruppen profitieren dabei besonders von einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

- **Eigenverantwortlich arbeitende Fachkräfte:** Qualifizierte Fachkräfte schätzen die mit flexiblen Arbeitszeiten verbundenen Freiheiten sowie die ihnen übertragene Verantwortung. Dies fördert Kreativität und Innovationskraft.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Elternzeit:** Eine flexible Arbeitszeitgestaltung erleichtert den Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Ihre Mitarbeitenden stehen Ihnen schneller wieder zur Verfügung und verlieren nicht den Kontakt zum Architekturbüro.
- **Familiär gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Flexible Arbeitszeitmodelle sind für Beschäftigte mit Familie besonders attraktiv, da sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wesentlich erleichtern. Gerade junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben Ihrem Unternehmen damit langfristig erhalten.
- **Beschäftigte, die nicht am Standort des Architekturbüros wohnen:** Durch flexible Arbeitszeitregelungen kann diese Zielgruppe produktiver arbeiten. Stress und Zeitaufwand etwa für die Wegezeiten lassen sich reduzieren. Die Beschäftigten bleiben so dem Unternehmen länger erhalten. Außerdem können diese einen positiven Beitrag zur Klimaneutralität leisten, da ein Großteil der Emissionen auf dem Weg zum Arbeitsort vermieden wird.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht in Vollzeit arbeiten wollen:** Diejenigen, die nicht in Vollzeit

arbeiten wollen oder können, bleiben Ihrem Arbeitgeber mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle länger erhalten. Hierzu zählen ältere Mitarbeiter\*innen, aber auch junge Kolleginnen und Kollegen der Generation Z mit ihrem Wunsch nach Zeitautonomie.

- **Fachkräfte mit Weiterbildungsambitionen:** Die gewonnene Zeitsouveränität bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Weiterbildung, ohne dass sie ihre Beschäftigung aussetzen müssen. Durch eine höhere Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt die Produktivität und Innovationsfähigkeit Ihres Architekturbüros.





## 1.3. Möglichkeiten einer Auditierung und Zertifizierung

Um Ihre Mitarbeitenden an Ihr Architekturbüro zu binden und potenziellen Bewerber\*innen zu zeigen, dass Sie flexible Arbeitszeiten und eine hohe Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbieten, können Sie Ihre Angebote zertifizieren lassen und so auf die besondere lebensphasenorientierte Unternehmenskultur und Familienfreundlichkeit Ihres Architekturbüros aufmerksam machen. So punkten Sie bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern.

Hierzu bietet sich beispielsweise das Audit „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung oder das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) an. Beide Anbieter unterstützen Sie auf dem Weg zu einer familien- und lebensphasenbewussten Unternehmenskultur. Hierzu stehen während des Auditierungsprozesses erfahrene Prozessbegleitende an Ihrer Seite, geben Impulse und helfen Ihnen dabei, den Ablauf zu strukturieren und zu moderieren.

### AUDIT „BERUFUNDFAMILIE“

**Träger:** Hertie-Stiftung

**Ziel:** Schaffen einer familien- und lebensphasenorientierten Personalpolitik

**Wer kann teilnehmen:** Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten

**Kosten:** ab 7.500 Euro (abhängig von Beschäftigtenzahl und Leistungsumfang)

**Mehr Informationen:** [berufundfamilie.de](http://berufundfamilie.de)

### AUDIT „ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMENSKULTUR“

**Träger:** Initiative Neue Qualität der Arbeit

**Ziel:** Schaffung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur

**Wer kann teilnehmen:** Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten

**Kosten:** ab 6.800 Euro (abhängig von Beschäftigtenzahl)

**Mehr Informationen:** [inqa-audit.de](http://inqa-audit.de)

## 2 ANFORDERUNGEN AN FLEXIBLES ARBEITEN

### 2.1. Herausforderungen

Wie Arbeitszeit und Arbeitsort gestaltet werden, beeinflusst stark die Zufriedenheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden. Die räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit bringt viele Vorteile, kann jedoch von Beschäftigten auch als belastend wahrgenommen werden. Folgende Punkte können zu einer zunehmenden Belastung führen:

**Keine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit:**

Vielen Beschäftigten fällt durch die flexible Verzahnung von Arbeit und Freizeit die gedankliche Trennung von Berufs- und Privatleben schwer. Der selbstgestellte Anspruch, ständig erreichbar sein zu wollen, beeinträchtigt die Erholung während der Freizeit.

**Doppelbelastung:** Gleichzeitig der Familie und dem Beruf gerecht zu werden, ist beim Arbeiten aus dem Homeoffice nicht immer einfach. Private Störungen während der Arbeitszeit können den Arbeitsfluss beeinträchtigen. Als Ausgleich werden offene Arbeitsaufträge häufig noch spät am Abend in der Freizeit bearbeitet.

**Soziale Einsamkeit:** Eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes führt dazu, dass Kommunikation zunehmend digital stattfindet und soziale Beziehungen vermehrt online gepflegt werden. Inoffizielle Gespräche, wie der Smalltalk auf dem Flur oder an der Kaffeemaschine, gehen jedoch häufig verloren. Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es daher, Nähe zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen und diese auch über die räumliche Distanz zu halten.

**Arbeiten zu atypischen Arbeitszeiten:** Arbeiten am Wochenende oder außerhalb der arbeitstypischen Zeiten zwischen 7.00 und 19.00 Uhr wird als besonders belastend wahrgenommen. So spielt beispielsweise das Wochenende eine entscheidende Rolle bei der privaten Kontaktpflege und Freizeitgestaltung, während Arbeit außerhalb der Zeiten zwischen 7.00 und 19.00 Uhr einen gesunden Arbeitszeit- und Schlafrhythmus beeinträchtigt. Auch bei einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung gilt es daher Sorge zu tragen, regelmäßige Arbeits- und Freizeitslots einzuplanen.



## 2.2. Rolle der Führungskraft



Führungskräften kommt gerade in einem flexiblem Arbeitsumfeld eine wichtige Rolle zuteil. Folgende Punkte gilt es hierbei zu berücksichtigen:

**Unterstützung des gewählten Arbeitszeitmodells:** Der Erfolg von neuen Arbeitszeitmodellen steht und fällt mit der eigenen Grundhaltung. Führungskräfte müssen von den Vorteilen des gewählten Arbeitszeitmodells überzeugt sein. Ihre Einstellung entscheidet darüber, wie erfolgreich neue Arbeitszeitmodelle gelebt werden können. Entsprechend wichtig ist es, dass sich Personalverantwortliche vor der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle ihrer eigenen Einstellung bewusst werden, innere Blockaden lösen und das gewählte Arbeitszeitmodell bewusst unterstützen. Daher ist es entscheidend, Führungskräfte frühzeitig in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

**Potenziale der Mitarbeitenden (auch) virtuell erkennen und fördern:** Die Personalentwicklung von Beschäftigten ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenz fördern zu können, müssen zunächst ihre Potenziale und Interessen erkannt werden. Regelmäßige Feedback- und Entwicklungsgespräche können sowohl virtuell als auch analog geführt werden und geben Aufschluss über die jeweiligen Entwicklungsinteressen der

Mitarbeitenden. Gerade wenn sich der direkte Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten verringert, steigt die Bedeutung regelmäßiger Austauschformate.

**Herausforderungen und Probleme der Mitarbeiter erkennen:** Besonders bei räumlich oder zeitlich getrennt arbeitenden Teams ist es für Führungskräfte nicht immer einfach, die aktuellen Herausforderungen ihrer Mitarbeitenden zu erkennen. Beim virtuellen Austausch gehen zudem Informationen der Mimik und Körpersprache verloren. Das Wort erhält mehr Gewicht. Eine gute Gesprächskultur, die auf Vertrauen aufbaut, ist daher entscheidend. Anonyme Umfragen im Team können einen Hinweis auf das derzeitige Stimmungsbild und mögliche Handlungsbedarfe liefern.

**Verantwortung an Mitarbeiter übertragen:** Die tatsächliche Arbeitsdauer ist bei flexiblen Arbeitsmodellen schwerer zu erfassen. Führen auf Distanz bedeutet auch „loslassen“ für Führungskräfte. Versuchen Sie, klare Zielvorgaben zu geben und lassen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Freiraum bei der Zielerfüllung. Studien haben gezeigt, dass Arbeitsmotivation und Leistung besonders hoch sind, wenn die Mitarbeitenden aufgabenbezogene Entscheidungen selbst treffen können. Stehen Sie aber dennoch für Rückfragen zur Verfügung.

## 3 DAS RICHTIGE MODELL FINDEN

### 3.1. Vor dem Start

Jedes Architekturbüro und jede Belegschaft hat andere Anforderungen an Arbeitszeit und Arbeitsort. Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle ist erfolgreich, wenn sie schrittweise auf die betrieblichen, organisatorischen, personellen und technischen Umstände abgestimmt ist und Mitarbeiterbelange berücksichtigt werden. Ein Überstülpen standardisierter Modelle ist wenig passgenau und selten zielführend.

Daher sollten Sie die Bedarfe Ihres Architekturbüros und Ihrer Mitarbeitenden genau analysieren, um ein für ein für Sie passendes Modell zu entwickeln. Klar definierte Zuständigkeiten von Anfang an helfen dabei, die gesetzten Ziele bestmöglich zu erreichen. Halten Sie Ihre Mitarbeiter über Entwicklungen auf dem Laufenden, dies schafft gegenseitiges Vertrauen. Mit der Einführung des Modells ist es nicht getan. Regelmäßiges Evaluieren und Weiterentwickeln der Modelle ist für den langfristigen Erfolg essenziell.

Zu Beginn ist es entscheidend, sich ein klares Bild darüber zu machen, was genau gebraucht wird. Abhängig von Ihren bürointernen Erfordernissen kommen unterschiedliche Modelle in Frage. Es gilt zu prüfen, welche Gestaltungsmöglichkeiten sowohl für Ihre Belegschaft als auch für Ihre spezifischen Abläufe sinnvoll und attraktiv sind. Stellen Sie hierzu Ihre bisherigen Arbeitszeitmodelle auf den Prüfstand. Welche Stärken und Schwächen haben diese Modelle?

Zur Analyse der internen Bedürfnisse helfen Ihnen die Betrachtung Ihrer Servicezeiten, Ihrer Auftragsprognosen sowie der vorhandenen Dienstpläne. So finden Sie beispielsweise heraus, zu welchen Zeiten wieviel Personal gebraucht wird. Auch kann es sinnvoll sein, Ihre Bauherren und Bauherrinnen mit in die Analysephase einzubeziehen. Welche Wünsche und Bedürfnisse haben diese beispielweise im Hinblick auf die Erreichbarkeit? Hierzu eignet sich eine Befragung Ihrer Bauherren.

Um nicht nur unternehmerische und wirtschaftliche, sondern auch personalwirtschaftliche und soziale Ziele bestimmen zu können, sollten die Bedürfnisse, Anliegen und Nöte der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgenommen werden. Dies kann zum Beispiel durch eine Mitarbeiterbefragung oder einen Mitarbeiterworkshop erfolgen.

#### BLICK IN DIE PRAXIS

##### **Einbindung der Mitarbeiter durch Workshops fördert Verantwortungsbewusstsein**

„Unsere flexiblen Arbeitszeitmodelle haben wir ganz konkret mit unserem Team erarbeitet. Im Vorfeld haben wir einen anonymen Fragebogen an das ganze Team geschickt. Damit haben wir abgefragt, was den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Aspekten der Arbeitszeiteinteilung wichtig ist: mehr Freizeit oder mehr Geld. Das war ein ganz wichtiges Werkzeug und Ausgangsbasis für die Fragestellungen, die die Mitarbeiter im Workshop untereinander offen diskutiert haben. Wir haben festgestellt, dass sie sich dabei sehr in unsere Position versetzt haben und damit unternehmerische Verantwortung bewiesen haben. Wünsche, die nicht zu finanzieren sind, haben sie zum Beispiel gleich wieder von der Liste genommen.“

*Susanne Schamp und Richard Schmalöer, Inhaber des Architekturbüros SCHAMP & SCHMALÖER*

Zudem sollte die Arbeitszeitgestaltung Bestandteil der regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräche sein. So erfahren Sie, was Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über bestehende Arbeitszeitregelungen denken, welche individuellen Bedürfnisse sie haben, und wo sie weiteren Flexibilisierungsbedarf sehen.

Wichtig hierbei ist es, sich nicht vorschnell auf ein Modell festzulegen. Oftmals stellt sich erst im Prozess heraus, welches Konzept am besten zu Ihren Bedürfnissen passt. Diskutieren Sie im Team ausführlich Vor- und Nachteile verschiedener Modelle, und passen Sie diese an Ihre individuellen Herausforderungen an. Stellen Sie schon in dieser Phase sicher, dass die erarbeiteten Modelle mit geltendem Recht in Einklang stehen. (Hinweise zu den rechtlichen Rahmenbedingungen finden Sie auf S. 14). Hinterfragen Sie immer wieder kritisch, ob die Modelle die Wünsche der Belegschaft mit den Anforderungen des Unternehmens bestmöglich in Einklang bringen.

## 3.2. Während der Umsetzung

Um eventuellen Widerständen Ihrer betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenzuwirken, spielen frühzeitige Kommunikation und Information eine entscheidende Rolle. Informieren Sie alle Kolleginnen und Kollegen im Architekturbüro über den laufenden Entwicklungsstand des neuen Arbeitszeitmodells. Greifen Sie Bedenken der Belegschaft auf, und diskutieren Sie diese mit den betroffenen Beschäftigten. Damit wirken

Sie negativen Tendenzen im Vorfeld entgegen. Wie die Beschäftigten am besten auf dem Laufenden gehalten werden können, ist von Büro zu Büro unterschiedlich. Bei größeren Architekturbüros sind Mitarbeiterversammlungen ein geeigneter Weg, möglichst viele Mitarbeiter\*innen zu erreichen. Darüber hinaus eignen sich Rundmails, Aushänge oder ein Infobrief, der mit der Gehaltsinformation versandt wird.



## 3.3. Evaluation und Weiterentwicklung

Wenn Sie sich für eine Neugestaltung Ihrer Arbeitszeitmodelle entschieden und diese erfolgreich in Ihrem Unternehmen eingeführt haben, sollten Sie noch Folgendes beachten: Flexible Arbeitszeitmodelle sind dynamisch. Passen Sie deshalb Ihr Modell immer wieder

an den aktuellen Bedarf Ihres Architekturbüros und der Belegschaft an. Holen Sie regelmäßig Feedback bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Führungskräften ein. Regelmäßige Mitarbeitergespräche oder gezielte Befragungen sind dafür geeignete Mittel.

## 3.4. Erfolgsmessung

Von flexiblen Arbeitszeitmodellen profitieren sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit einer Reihe von Kennzahlen können Sie sicherstellen, dass die umgesetzten Maßnahmen zum Erfolg führen. Sie erhalten somit auch ein Gefühl dafür, welche Maßnahmen gut funktionieren und bei welchen nachgesteuert werden muss. Geben Sie den Maßnahmen allerdings Zeit – die Prozesse im Architekturbüro müssen zunächst

sinnvoll an die flexiblen Arbeitszeitmodelle angepasst werden. Die Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen und die durchschnittliche Dauer der Stellenbesetzung sind nützliche Kennzahlen. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen senken Sie zudem die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen, steigern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und reduzieren Fehlzeiten.

## 3.5. Rechtliche Grundlagen

Bei der Wahl des geeigneten Arbeitszeitmodells ist es wichtig, auf die geltenden Rechtsvorschriften zu achten. Neben betrieblichen und individuellen Bedürfnissen gilt es zudem, bestehende gesetzliche und tarifliche Bestimmungen zu beachten. Die wichtigsten gesetzlichen Vorschriften zur Gestaltung der Arbeitszeit liefert das Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Zu beachten sind zudem die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG), des Beschäftigungsförderungsgesetzes (BeschFG) und des Teilzeit-

befristungsgesetzes (TzBfG). Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 18 Jahren gilt zudem das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), für werdende und stillende Mütter das Mutterschutzgesetz (MuSchuG). Gleichzeitig sind bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle die tariflichen Vereinbarungen zu berücksichtigen.

Alle Gesetzestexte finden Sie in der jeweils aktuellen Fassung zum Beispiel unter dem kostenlosen Angebot der Bundesregierung: [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de).

### DIE WICHTIGSTEN GESETZLICHEN REGELUNGEN IM ÜBERBLICK:

- **Tägliche Arbeitszeit:** Grundsätzlich darf die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. In Ausnahmefällen ist es möglich, die maximale Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden täglich auszudehnen, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 3 ArbZG).
- **Ruhepausen:** Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden ist die Arbeitszeit durch eine Pause von insgesamt mindestens 30 Minuten zu unterbrechen, bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden für 45 Minuten. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden. Die Ruhepausen können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden (§ 4 ArbZG).
- **Ruhezeiten:** Die Arbeitnehmenden müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben (§ 5 ArbZG).
- **Dokumentationspflicht:** Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind verpflichtet, die Arbeitszeit der Mitarbeitenden, die über die Arbeitszeit von acht Stunden hinausgeht, aufzuzeichnen. Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren (§ 16 ArbZG).
- **Recht auf Mitbestimmung:** Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeiten- und Pausenregelungen (§§ 80,87 BetrVG).
- **Jugendarbeitsschutz:** Kinder und Jugendliche bis 18 Jahre dürfen nicht mehr als acht Stunden täglich und nicht mehr als 40 Stunden pro Woche beschäftigt werden (§ 8 JuArbSchuG).
- **Mutterschutz:** Werdende und stillende Mütter dürfen nicht mit Mehrarbeit, nicht in der Nacht zwischen 20 und 6 Uhr und nicht an Sonn- und Feiertagen beschäftigt werden (§ 8 MuSchuG).

**BESONDERHEITEN BEI TEILZEITARBEIT:**

- **Diskriminierungsverbot:** Eine Diskriminierung und Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten gegenüber in Vollzeit beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist verboten (§§ 4,5 TzBfG).
- **Ausschreibungsverpflichtung:** Jeder Arbeitsplatz ist auch zur Teilzeit auszuschreiben, wenn er sich dafür eignet (§ 6 Abs. 1 TzBfG).
- **Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung:** Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten müssen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung anbieten, sofern betriebliche Gründe dem nicht widersprechen (§ 8 TzBfG).

Arbeitgeber\*innen müssen darüber hinaus eine Gefährdungsbeurteilung durchführen (§ 5 ArbSchG), um die Gefährdung ihrer Beschäftigten bei der Arbeit zu ermit-

teln und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Überprüft werden sowohl physische als auch psychische Belastungen.



**PRAXIS-TIPP:** Zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung können Sie sich Unterstützung bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) holen. Mit der Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit können Sie sowie Ihre Beschäftigten selbst die Qualität Ihrer Arbeitszeitmodelle sicher einschätzen, bewerten und gestalten. Die Checkliste und weitere Informationen finden Sie unter: [baua.de](http://baua.de) → Themen → Arbeitsgestaltung im Betrieb → Arbeitszeit → Checkliste Arbeitszeit

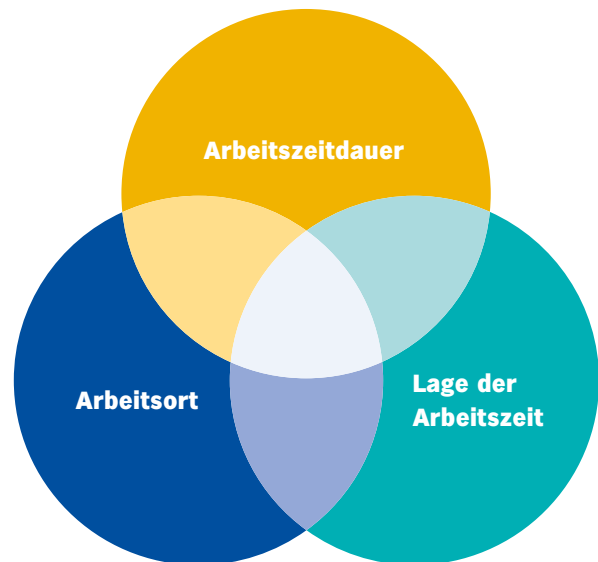
## 3.6. Gestaltungsparameter der Arbeitsflexibilisierung

Unternehmen haben unterschiedliche Anforderungen an das passende Arbeitszeitmodell. Welches Modell zu Ihren Bedürfnissen passt, können Sie anhand des zuvor beschriebenen Vorgehens herausfinden.

Arbeitszeitmodelle lassen sich anhand von drei verschiedenen Parametern gestalten und flexibilisieren:

- die Dauer der Arbeitszeit,
- deren Lage und Verteilung sowie
- der Arbeitsort.

Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht die drei Parameter und zeigt, dass sie sich keinesfalls ausschließen - im Gegenteil: Eine Kombination aus verschiedenen Merkmalen kann genau das Richtige für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Zum Beispiel kann die Arbeit in Teilzeit (Arbeitsdauer) basierend auf einer Vertrauensarbeitszeitregelung (Lage der Arbeitszeit) aus dem Homeoffice (Arbeitsort) heraus erfolgen und damit alle drei Eigenschaften einbeziehen.



Quelle: „Parameter der Arbeitsgestaltung“, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA (2021)

### Die Gestaltungsparameter im Einzelnen

Gestaltungsparameter	Besonderheit	Modelle
Arbeitszeitdauer	Die Arbeitszeit wird vertraglich im Arbeitsvertrag vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen auf einen bestimmten Zeitraum festgelegt bzw. verkürzt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeit</li> <li>• Jobsharing</li> </ul>
Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Die vereinbarte Arbeitszeit bleibt bestehen. Es wird festgelegt, wann sie geleistet werden soll. Die vereinbarte Arbeitszeit kann sich auf die Woche, den Monat oder das Jahr unterschiedlich verteilen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleitzeit</li> <li>• Vertrauensarbeitszeit</li> <li>• Arbeitszeitkonten</li> <li>• Sabbaticals</li> </ul>
Arbeitsort	Der Arbeitsort kann fallweise oder komplett variieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobiles Arbeiten</li> <li>• Telearbeit</li> </ul>



## 4 HOMEOFFICE



**„Wir kommen auch nach der Pandemie den Wünschen unserer Mitarbeiter nach und geben ihnen die Freiheit, im Homeoffice zu arbeiten. Dennoch werden viele Aktivitäten weiter im Büro stattfinden, etwa Seminare, Fortbildungen, Gruppenarbeiten oder Kunstausstellungen. So**

**kann das konzentrierte, technischere Arbeiten zu Hause stattfinden. Weiterbildung, Inspiration und die kreative Arbeit durch echte Begegnung und Austausch im Team vor Ort im Büro.“**

Claudia Berger-Koch, Senior Partnerin bei HPP Architekten

## 4.1. Mobiles Arbeiten versus Telearbeit

Neben Arbeitszeitdauer und Arbeitszeitlage spielt der Arbeitsort eine entscheidende Rolle bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit. Den im alltäglichen Sprachgebrauch gängigen Begriff des Homeoffice gibt es aus arbeitsrechtlicher Perspektive so nicht. Es wird zwischen Telearbeit und mobilem Arbeiten unterschieden. Während Telearbeit von einem festen Arbeitsplatz außerhalb des Büros erfolgt, kann mobiles Arbeiten ortsunabhängig gestaltet werden. Aus arbeitsrechtlicher Sicht spielt die Unterscheidung zwischen Telearbeit und mobilem Arbeiten eine große Rolle.

### TELEARBEIT – WAS IST DAS?

- Arbeiten von einem festen Arbeitsplatz außerhalb des Architekturbüros, meistens Heimarbeitsplatz
- Unterscheidung zwischen ausschließlicher Telearbeit (Arbeit ausschließlich von zu Hause) und alternierender Telearbeit (Wechsel mit Büroarbeit)
- Vereinbarung des Anteils der alternierenden Telearbeit (z. B. 20 Prozent der Arbeitszeit), Abschluss einer Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag

### UNTERSCHIEDE ZU MOBILER ARBEIT

- Es gibt einen festen Arbeitsplatz außerhalb der eigentlichen Arbeitsstätte (z. B. fester häuslicher Arbeitsplatz).
- Für Telearbeit gilt die ArbStättV.
- Der Arbeitgeber muss sicherstellen, dass die Arbeits- und Gesundheitsvorschriften eingehalten werden.

### MOBILES ARBEITEN – WAS IST DAS?

- Arbeiten von einem wechselnden, flexiblen Arbeitsplatz außerhalb des Architekturbüros
- Arbeiten auf Reisen, etwa im Zug oder im Flugzeug
- Vereinbarung des Anteils mobilen Arbeitens (z. B. 20 Prozent der Arbeitszeit)
- Selbstständige Zeiterfassung der Mitarbeitenden, basierend auf einer Unternehmenskultur des Vertrauens

### UNTERSCHIEDE ZU TELEARBEIT

- Arbeitsplatz ist weder an das Büro noch an einen festen häuslichen Arbeitsplatz gebunden.
- Für mobiles Arbeiten gilt die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) nicht.
- Die Beschäftigten haben eine erhöhte Verantwortung, selbst auf die Arbeits- und Gesundheitsvorschriften zu achten (§ 15 Abs. 1 ArbSchG).

### § ANFORDERUNGEN NACH DER ARBEITSSTÄTTENVERORDNUNG (ARBSTÄTTV):

Die Arbeitsstättenverordnung dient der Sicherheit und dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten.

Um als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber Ihren Pflichten auch am Heimarbeitsplatz nachzukommen, müssen Sie auch den Telearbeitsplatz nach Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung ausstatten. Beim mobilen Arbeiten gilt diese Pflicht nicht. Die Arbeitsstätten-

verordnung enthält konkrete Vorgaben und Richtlinien zur Einrichtung von Arbeitsplätzen. Vor allem sollten die Grundsätze der Ergonomie berücksichtigt werden. Auch die benötigten Arbeitsmittel, wie Tisch, Stuhl, technische Geräte oder die Arbeitsumgebung (Platzbedarf, Klima, Beleuchtung, Lärm) müssen den Vorgaben entsprechen.

**RECHTSTIPP** Lassen Sie sich von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestätigen, dass der Telearbeitsplatz den Vorgaben der Arbeitsstättenverordnung entspricht. Belegt werden kann dies beispielsweise durch eine Fotodokumentation.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Erhöhung der Kundenfreundlichkeit durch Abkopplung der Arbeitszeit von Öffnungszeiten, Aufträge können so zeitnäher erledigt werden	Höheres Risiko von privaten Störungen oder Ablenkung am Arbeitsplatz zu Hause
Gewinn von Lebensqualität und höhere Flexibilität	Gefahr der Isolierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Einsparung von Arbeitsraum am Unternehmensstandort und Möglichkeit der Expansion trotz räumlicher Einschränkungen; Nutzung innovativer Raumkonzepte	Zusätzliche Kosten durch Einrichtung eines Telearbeitsplatzes oder der Ausstattung mit mobilen Geräten
Höhere Flexibilität bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung	Höhere Ansprüche an Führungskräfte, da weniger direkter Kontakt
Reduzierung von Anfahrtszeit und -kosten und damit ökologische Vorteile	

### **CHECKLISTE: Telearbeit/mobile Arbeit**

*Vor der Einführung klären und festlegen*

Wir haben die verschiedenen Arbeitsplätze im Unternehmen auf die Tauglichkeit für Telearbeit/mobiles Arbeiten überprüft.

Es wurde mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen, ob alternierende Telearbeit/mobile Arbeit möglich ist oder ob die Arbeit in Gänze außerhalb des Architekturbüros erfolgt. Die Anwesenheitszeiten wurden entsprechend festgelegt.

Veränderungen der Aufgabenzuteilung wurden, wo notwendig, ebenfalls festgelegt.

Wir haben die technischen Voraussetzungen geprüft und haben den Telearbeitsplatz rechtskonform eingerichtet. Bei mobiler Arbeit haben wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften hingewiesen.

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen.

## 4.2. Anforderungen an das Homeoffice

Damit die Arbeit jenseits des Büros auch gut funktioniert, müssen vorab einige weitere Punkte geklärt werden:

### ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG:

- Wir haben schriftlich festgehalten und alle Beschäftigten darüber informiert, wie der Arbeitsschutz auch am Heimarbeitsplatz sichergestellt werden kann.
- Wir haben Vereinbarungen getroffen und die Beschäftigten darüber informiert, wie sie ihre Arbeitszeit gestalten und erfassen können.
- An- und Abwesenheitszeiten der Beschäftigten sind transparent dargestellt, und eine regelmäßige Erreichbarkeit ist sichergestellt.

### TECHNISCHE VORAUSSETZUNGEN

- Alle Mitarbeitenden verfügen über die notwendigen Arbeitsmittel, wie Laptop, Notebook und gegebenenfalls Mobiltelefon und Headset.
- Mitarbeitende können sich problemlos und ortsunabhängig mit ihren mobilen Endgeräten ins Firmennetz einloggen.
- Der Zugang zu Programmen, Dokumenten, Unterlagen, Datenbanken an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten ist gewährleistet.
- Briefe und andere Dokumente, die auf analogem Weg an das Architekturbüro versandt werden, werden mit Einwilligung der Empfängerin bzw. des Empfängers digitalisiert und online bereitgestellt.

### DATENSCHUTZ SICHERSTELLEN:

- Schutzmaßnahmen (Virenschutz, Firewall etc.) sind aktuell und werden regelmäßig überprüft.
- Die Möglichkeit, vertrauliche Dokumente sicher im Homeoffice zu verwahren, ist gewährleistet (z. B. abschließbare Schublade etc.)

### KOMMUNIKATIONSWEGE KLÄREN:

- (Video-)Konferenzlösung zum Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen sind vorhanden, und die Nutzung ist den Beschäftigten bekannt.
- Feste (tägliche oder wöchentliche) Austauschformate im Team sind festgelegt (Jour fixe, Team-Meeting).
- Austauschformate für informelle Kommunikation sind geschaffen (virtuelles Kaffeetrinken, Morgenrunde).
- Erreichbarkeitszeiten im Team sind klar kommuniziert und transparent, zum Beispiel durch die Nutzung von Online-Terminkalendern.
- Regeln für die Kommunikation mit externen Partnerinnen und Partnern sind festgelegt und kommuniziert.

**„Wir haben im Lockdown festgestellt, dass einige Mitarbeiter im Homeoffice sehr gut arbeiten können, anderen fällt das schwer. Und es gibt immer noch die Mitarbeiter, die gar nicht ins Homeoffice gehen wollen. Solange es die betrieblichen Bedürfnisse zulassen, kann seitdem bei uns deshalb jeder da arbeiten, wo er möchte.“**

Susanne Schamp, Inhaberin des Architekturbüros  
SCHAMP & SCHMALÖER

#### PRAXIS-TIPP

Mehr Informationen zum Datenschutz erhalten  
Sie hier: [allianz-fuer-cybersicherheit.de](https://allianz-fuer-cybersicherheit.de)

## 5 ARBEITSZEITMODELLE AUF EINEN BLICK

# 5.1. Übersicht möglicher Arbeitszeitmodelle

Arbeitsmodell mit Kurzerklärung	Nutzen für das Büro	Nutzen für Beschäftigte
<b>Vertrauensarbeitszeit</b> autonome Gestaltung der Arbeitszeit; Entfallen der Anwesenheitskontrolle; Ziele müssen erreicht werden	Reduzierung von Leerlaufzeiten und Abfangen von Arbeitsspitzen	Höchstmaß an Flexibilität und Eigenverantwortung; Motivationssteigerung
<b>Teilzeit</b> Reduzierung der betrieblich vereinbarten Arbeitszeit; viele Flexibilisierungsvarianten, z. B. Arbeit an einzelnen fixen Tagen pro Woche oder blockweise	(Re-)Aktivierung von Beschäftigtengruppen, die keiner Vollzeittätigkeit nachgehen können oder wollen; größere Vielfalt der Belegschaft und ihrer Kompetenzen (durch mehrere Beschäftigte)	Schaffen zeitlicher Freiräume; Abfangen von Auftragsspitzen durch größere Flexibilität
<b>Jobsharing</b> Form der Teilzeitarbeit, bei der sich mindestens zwei Beschäftigte eine Arbeitsstelle teilen	Mehr Flexibilität und Know-how durch zwei Personen	Ermöglichen von verantwortungsvoller Tätigkeit für Führungskräfte mit Teilzeitwunsch
<b>Gleitzeit</b> Mitarbeitende bestimmen ihre tägliche Arbeitszeit innerhalb von Gleitzeitspannen selbst	Arbeitszeiten sind an den Bedarf angepasst; Abfangmöglichkeit von Arbeitsspitzen; Reduzierung von Fehlzeiten durch höhere Flexibilität	Hohe Motivation durch Selbstbestimmtheit; Anpassung der Arbeitszeit an individuelle Bedürfnisse
<b>Arbeitszeitkonten und Sabbaticals</b> Ermittlung der Arbeitszeit in Stunden für einen bestimmten Zeitraum (zum Beispiel ein Jahr) anhand der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit; Aufbau von Plus- und Minusstunden	Kostenersparnis durch flexible Anpassung der Arbeitsstunden an die aktuelle Auftragslage;  niedrige Arbeitskosten, da weniger Überstunden zusätzlich vergütet werden	Hohe Flexibilität, Schaffen von Freiräumen für Weiterbildungen und private Auszeiten
<b>Mobiles Arbeiten / Telearbeit</b> Erbringung der Arbeitsleistung außerhalb des Büros	Reduzierung von Büroraum und -kosten;  Erhöhung der Flexibilität und Kundenfreundlichkeit durch Abkoppelung der Arbeitszeit von Öffnungszeiten	Hohe Flexibilität, Reduzierung von Wegezeiten und -kosten

## 5.2. Vertrauensarbeitszeit



### VERTRAUENSARBEITSZEIT – WAS IST DAS?

- Höchste Autonomie der Arbeitszeitgestaltung aufgrund des Entfallens der Zeiterfassung und Anwesenheitskontrolle
- Vereinbarte Ziele und Aufgaben müssen erreicht werden
- Grundlage der Entlohnung bleibt die (tarif-) vertraglich geregelte Arbeitszeit

### CHECKLISTE: Vertrauensarbeitszeit

Vor der Einführung klären und festlegen

Unser Büro ist für Vertrauensarbeit geeignet (wenig ausgeprägte Service-Zeiten, Projektorientierung). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nur in geringem Umfang zu besonderen Zeiten im Büro sein.

Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden feste Ziele vereinbart, die regelmäßig überprüft und angepasst werden.

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen.

### BLICK IN DIE PRAXIS

#### BEI SCHAMP & SCHMALÖER TEILEN DIE TEAMS IHRE ARBEITSZEITEN MIT STUNDENBUDGETS SELBST EIN

„Als Teil der Vertrauensarbeitszeit bekommt jedes Projektteam ein festes, von uns für überschaubare Zeiträume getaktetes Stundenbudget für jedes Projekt. Nach diesen Fixpunkten können die Teammitglieder ihre Zeit untereinander frei einteilen. Wir müssen uns als Unternehmensleitung also nicht viele Gedanken um die Einteilung von Arbeitszeiten machen, stellen aber fest, dass wir immer alles pünktlich geliefert bekommen.“

Richard Schmalöer, Inhaber des Architekturbüros SCHAMP & SCHMALÖER

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Eignung insbesondere für Tätigkeitsbereiche, in denen Projektarbeit dominiert	Vertrauensarbeitszeit setzt in hohem Maße eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Kooperation, vergleichsweise homogene Teams und ein funktionierendes Selbstmanagement bei den Fachkräften voraus
Förderung unternehmerischen Denkens und Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins der Beschäftigten	Gefahr der Ausnutzung der Zeitsouveränität
Reduzierung oder Vermeidung von Leerlaufzeiten, zugleich Auffangen von Arbeitsspitzen	Kontakt innerhalb der Teams kann durch unterschiedliche Arbeitszeiten und Anwesenheiten erschwert sein
Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Vertrauensvotum mit positiven Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Gefahr von Überlastung durch fehlende Abgrenzung von Freizeit und Beruf

#### INTERVIEW

## Vertrauensarbeitszeit braucht Vertrauenskultur

*Ulrike Kenkenberg ist Personalleiterin im Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Sie glaubt, dass Vertrauensarbeitszeit die Kreativität und die Motivation ihrer Mitarbeitenden fördert.*

#### Frau Kenkenberg, wie wird Vertrauensarbeitszeit im IW umgesetzt?

Bei uns gibt es keine Zeiterfassung und auch keine Kernarbeitszeiten. Stattdessen haben wir mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vereinbarung über die telefonische Erreichbarkeit geschlossen. Grundsätzlich gilt: Zwischen 8:00 und 17:30 Uhr müssen die Telefone in allen Abteilungen besetzt sein. Diese Servicezeit beinhaltet nicht nur die telefonische Erreichbarkeit, sondern grundsätzlich die qualifizierte Erreichbarkeit der Abteilungen. Die Teams können sich intern abstimmen: Wer früh anfängt, nimmt die ersten Telefonate entgegen. Wer lieber später arbeitet, steht dann für interne und externe Anfragen zur Verfügung. Eine „IW-lerin“ bzw. ein „IW-ler“ arbeitet laut Vertrag 39 Stunden pro Woche bei einer Vollzeitstelle. Diese Arbeitszeit gilt es einzuhalten, und zwar im Durchschnitt übers Jahr gesehen. Das bedeutet: Wer an einem Nachmittag früher geht, holt die Stunden später nach

#### Wie kontrollieren Sie die erbrachte Arbeitszeit?

Es gibt keine Kontrolle über die Anwesenheitszeiten. Vertrauensarbeitszeit beruht auf einer Kultur des Vertrauens. In unserem Haus geht es nicht hauptsächlich um Anwesenheitszeiten, sondern um Arbeitsergebnisse. Das bedeutet aber nicht, dass wir keinen Wert auf Präsenz legen. Zwanzig Prozent der Arbeitszeit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig von zuhause aus leisten. Darüber hinaus sind im Einzelfall auch längere Einsätze in Telearbeit möglich, wenn zum Beispiel das Kind krank ist oder Handwerker kommen. Die restliche Zeit sollte aber im Büro gearbeitet werden, um sich mit Kolleginnen und Kollegen austauschen zu können.

## 5.3. Teilzeit

### TEILZEIT – WAS IST DAS?

- geringere individuell vereinbarte Arbeitszeit (z. B. 20 Stunden) im Vergleich zur betrieblichen vereinbarten Arbeitszeit (z. B. 40 Stunden)
- viele Flexibilisierungsvarianten, z. B. Arbeit an einzelnen fixen Tagen pro Woche oder blockweise Abwechslungen von Arbeit und Freizeit

### CHECKLISTE: Teilzeitarbeit

Vor der Einführung klären und festlegen

Der zeitliche Umfang (z. B. Stundenzahl) und die inhaltliche Ausrichtung der zukünftigen Teilzeitstelle wurden festgelegt.

Wir haben die zeitliche Lage (z. B. Wochentage oder Zeiträume) der Teilzeitstunden geklärt. Servicezeiten haben wir dabei berücksichtigt.

Wir haben überprüft, ob die bisherige Zuteilung der Aufgaben bestehen bleiben kann. Falls nicht, wurden neue Tätigkeitsbereiche mit den betroffenen Personen besprochen.

Wir haben ermittelt, ob neues Personal notwendig ist. Der Zeitumfang und die Aufgaben sowie die erforderlichen Qualifikationen für diese Stelle stehen fest.

Im Falle einer Neueinstellung: Ein zusätzlicher Arbeitsplatz wird notwendig und die entsprechenden Investitionen dafür wurden getätigt.

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen.

### BLICK IN DIE PRAXIS

#### TEILZEITMODELLE BEI HPP: ORGANISATIONS-AUFWAND MACHT SICH MIT FACHKRÄFTEN BEZAHLT

„Bei HPP haben wir eine Vielfalt individuell abgestimmter Arten von Teilzeitmodellen. Ein freier Tag oder sechs-Stunden-Tage sind ein häufiges Modell. Möglich ist auch, nur zwei bis drei Tage in der Woche zu arbeiten oder Wochenteilzeit zu nutzen, bei der im Wechsel eine Woche Vollzeit und eine Woche gar nicht gearbeitet wird. So können unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich um ihre Familie kümmern oder auch um ihre berufliche Weiterbildung – zum Beispiel einen Masterstudiengang machen, der heute oft berufsbegleitend ist. Wir freuen uns im Gegenzug über jede und jeden, den wir als Fachkraft halten und unterstützen können, denn die Fachkräftesuche ist bei uns ständiges Thema.“

Claudia Berger-Koch, Senior Partnerin bei HPP Architekten

**GUT ZU WISSEN:** Eine Teilzeitbeschäftigung eignet sich auch zu einer stufenweisen Wiedereingliederung nach einer langen krankheitsbedingten Ausfallzeit („Hamburger Modell nach § 74 Sozialgesetzbuch“). Da das volle Leistungsspensum oftmals noch nicht direkt erreicht werden kann, ist diese Maßnahme ein Weg, um nach und nach die volle Arbeitsfähigkeit wieder aufzubauen.

Mehr Informationen zur stufenweisen Wiedereingliederung erhalten Sie unter:

[psyga.info/unsere-angebote-wiedereingliederung-nach-dem-hamburger-modell](https://psyga.info/unsere-angebote-wiedereingliederung-nach-dem-hamburger-modell)



Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
(Re-)Aktivierung von Beschäftigtengruppen für Ihr Unternehmen, die aus unterschiedlichen Gründen keiner Vollzeitstätigkeit nachgehen können oder wollen	Erhöhtes Fehlerrisiko bei größerer Anzahl an Arbeitsübergaben
Bindung und Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit familiären Verpflichtungen	Höhere Lohnnebenkosten und höhere Weiterbildungskosten
Schaffung zeitlicher Freiräume für umfangreiche Weiterbildungen, etwa berufsbegleitendes Studium oder Aufstiegsfortbildung	Höherer Abstimmungsaufwand bei der Arbeitsorganisation in den Teams
Abfangen von Auftragsspitzen durch größere Flexibilität (gegebenenfalls durch saisonales Arbeiten oder Arbeiten an einzelnen Tagen)	Nicht alle Tätigkeiten lassen sich in Teilzeit gleich effizient erledigen
Erreichbarkeitszeiten lassen sich ausdehnen, wenn zu den Randzeiten in Teilzeit gearbeitet wird	Geringere Arbeitszeit bedeutet für Beschäftigte weniger Verdienst und damit niedrigere Altersrente
Größere Vielfalt der Belegschaft und ihrer Kompetenzen, wenn durch Teilzeit mehr Personen beschäftigt werden	



#### BLICK IN DIE PRAXIS

##### **BESCHÄFTIGTE SIND AUCH IN TEILZEIT EINEN TAG IN DER WOCHE GANZTÄGIG ANWESEND**

„Grundsätzlich haben wir die Regel, dass Teilzeitbeschäftigten mindestens einen Tag in der Woche voll arbeiten. So können wir den Kundenkontakt und Vor-Ort-Termine auch nachmittags garantieren, ohne dass die Vollzeitkolleginnen und -kollegen das alles auffangen müssen. Dies entspricht auch den Wünschen der Teilzeitbeschäftigten: Sie möchten nach Möglichkeit ihr Projekt gerne mit allem, was dazugehört, betreuen.“

Barbara Eitner und Birte Riepenhausen, Inhaberinnen des Innenarchitekturbüros null2elf

# 5.4. Jobsharing (Führungs-Tandem)

## JOBSHARING – WAS IST DAS?

- Form der Teilzeitarbeit, bei der sich mindestens zwei Beschäftigte eine Arbeitsstelle teilen
- individuelle Absprache der Anwesenheit und Arbeitsaufteilung innerhalb des gesetzlichen Rahmens
- Mögliche Bildung von Führungskräfte-Teams zur gemeinsamen Leitung von verantwortungsvollen Aufgaben in Teilzeitleösungen

## INTERVIEW

### Jobsharing funktioniert nur mit Vertrauen

Das Kölner Unternehmen *Repro Schneider* wird von den beiden Schwestern *Katinka Kuhbier* und *Tanja Strücker* im Jobsharing-Modell geführt. Der Familienbetrieb ist spezialisiert auf Digitaldrucke.

#### Was sind Erfolgsfaktoren für Jobsharing?

Kommunikation ist der Schlüssel für erfolgreiches Jobsharing. Die beiden Jobsharrenden müssen sich gegenseitig zu 100 Prozent informieren. Hierbei spielt auch Vertrauen eine große Rolle. Man darf nie gegeneinander arbeiten. Jobsharing muss freiwillig geschehen. Niemand darf in diese Rolle gezwungen werden.

#### Welche Vorteile bringt Jobsharing kleinen und mittleren Unternehmen?

Jobsharing gibt Unternehmen die Möglichkeit, Zusammenarbeit und interne Strukturen flexibler zu denken. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten die Chance, Fachkräfte langfristig zu halten, da die Mitarbeitenden durch das Jobsharing in jeder Lebensphase und Position flexibel und kollaborativ zusammenarbeiten können. Im Idealfall profitiert man von den Kompetenzen zweier Menschen auf einer Position.

## BLICK IN DIE PRAXIS

### AUCH IM TEAM LEITET EIN TANDEM JEDES PROJEKT – DAS SICHERT FLEXIBILITÄT

„Was bei uns immer gut funktioniert hat, ist die Führung in der Doppelspitze. Wir beide haben uns zum Beispiel in der Elternzeit abgewechselt, so dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer eine Ansprechpartnerin hatten. Auch im Team sind immer zwei Personen in einem Thema Experte. Wenn dann eine krank wird, in Urlaub oder in Elternzeit geht, kann das Projekt trotzdem optimal betreut weiterlaufen.“

*Barbara Eitner und Birte Riepenhausen, Inhaberinnen des Innenarchitekturbüros null2elf*

## CHECKLISTE: Jobsharing

Vor der Einführung klären und festlegen

Wir haben die Aufgabengebiete und Arbeitsplätze auf ihre grundsätzliche Teilbarkeit hin überprüft.

Die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passen in ihren Qualifikationen und Fähigkeiten zusammen

Die geteilten Aufgaben und Tätigkeiten haben wir mit den beteiligten Personen klar festgelegt.

Mit den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir klare Zielvorgaben festgelegt.

Wir haben Regelungen für gemeinsame Anwesenheit und Übergabezeiten getroffen.

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Ermöglichen von verantwortungsvoller Tätigkeit für Führungskräfte mit Teilzeitwunsch	Die „Arbeitsplatztellenden“ müssen entweder ähnliche oder sich ergänzende Qualifikationen besitzen
Erweiterung der Kompetenzen der teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Fairness und Verantwortungsbewusstsein zwischen den „Arbeitsplatztellenden“
Wenig Auswirkungen auf Dritte, da die Aufgabenteilung zwischen zwei Personen stattfindet	Mehraufwand an Koordination, damit sich die Kolleginnen und Kollegen gegenseitig bei Abwesenheit vertreten können



**HINWEIS:** Die Kündigung einer Jobsharerin oder eines Jobsharers aufgrund der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses mit der oder dem zweiten Arbeitsplatztellenden ist verboten (§ 13 Abs. 2 TzBfG).

## 5.5. Gleitzeit

### GLEITZEIT – WAS IST DAS?

- Kernarbeitsphase mit Anwesenheitspflicht und Gleitzeitphasen, in denen die Beschäftigten über Arbeitsbeginn und -ende selbst entscheiden
- individuelle und bedarfsgerechte Variation der täglichen Dauer der Arbeitszeit
- Erfassung von Zeitguthaben und Zeitdefiziten über ein Arbeitszeitkonto

### CHECKLISTE: Gleitzeit

Vor der Einführung klären und festlegen

Die Lage der Kernarbeitszeit wurde ermittelt und an die betrieblichen Voraussetzungen angepasst.

Die Gleitzeitspanne wurde festgelegt. Wir haben sowohl betriebliche Voraussetzungen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen.

Die Rahmenbedingungen der Gleitzeit haben wir mit allen Verantwortlichen in den betroffenen Arbeitsbereichen abgeklärt.

Wir haben festgelegt, ob ein Arbeitszeiterfassungssystem für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angelegt wird. Zu welchen Fristen, in welchem Umfang und auf welche Art und Weise die Plus- und Minusstunden ausgeglichen werden, haben wir festgelegt.

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen.

### INTERVIEW

## Gleitzeit ist für alle Zielgruppen interessant

*Veit Hartmann ist Experte für Arbeitszeitgestaltung im Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (ifaa). Im Interview beantwortet er einige Fragen.*

**Für welche Zielgruppen ist Gleitzeit besonders attraktiv?**

Generell ist Gleitzeit für alle Beschäftigte interessant. Je höher der eigene Anspruch an eine Arbeitszeitflexibilität (beispielsweise durch die Versorgung der Kinder am Morgen, das Vermeiden bestimmter Zeitkorridore, um Staus etc. zu umgehen oder private regelmäßige Termine wie Arztbesuche oder Sport), desto eher entspricht die Gleitzeit diesen Wünschen und Anforderungen.

**Was gibt es bei der praktischen Umsetzung von Gleitzeit zu bedenken?**

Häufig führt Gleitzeit zu zufriedeneren und motivierteren Mitarbeitenden durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Hinzu kommen Flexibilitätspotenziale auch für Unternehmen unter Einbezug von Kernarbeitszeiten oder Funktionszeiten.

**Welche Vorteile ergeben sich durch die Einführung von Gleitzeit für Unternehmen?**

Häufig führt Gleitzeit zu zufriedeneren und motivierteren Mitarbeitenden durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Hinzu kommen Flexibilitätspotenziale auch für Unternehmen unter Einbezug von Kernarbeitszeiten oder Funktionszeiten.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Geringer Einführungsaufwand	Notwendigkeit der Absprache bei Schichtarbeit, dadurch höherer Aufwand in den Teams
Lässt sich in nahezu allen Unternehmensformen und -bereichen einsetzen	Höhere Kosten durch gestiegenen Verwaltungsaufwand
Arbeitszeiten sind an den betrieblichen Bedarf angepasst/Abfangmöglichkeit von Arbeitsspitzen	Bei Arbeitsbereichen, in denen eine direkte Übergabe erfolgt, erfordert der Einsatz von Gleitzeit besondere Koordination und eventuell den Einsatz von Springerinnen und Springern
Reduzierung von Fehlzeiten durch höhere Flexibilität	
Eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit kann die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen	

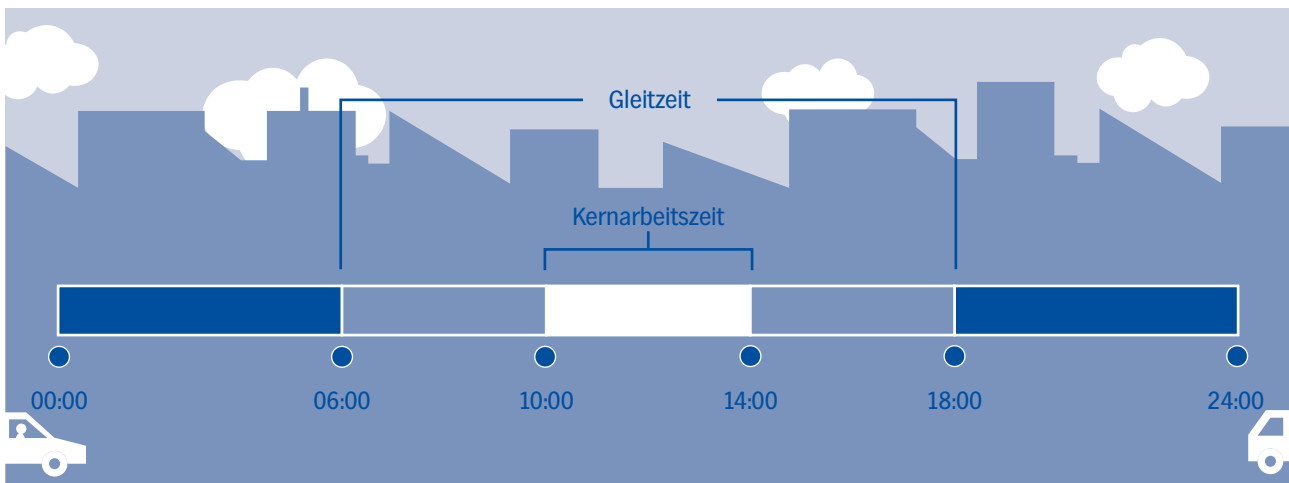
**BLICK IN DIE PRAXIS**

**MIT GLEITZEIT FEDERT DAS ARCHITEKTURBÜRO HPP AUFTRAGSSPITZEN UNBÜROKRATISCH AB**

„Durch das Gleitzeitmodell war unser Büro immer schon in der Lage, flexibel Auftragsspitzen abzudecken. Die Teams können 16 Plus- oder 16 Minusstunden ihrer Gleitzeit mit in den nächsten Monat nehmen und durch Freizeit ausgleichen. Dadurch fallen naturgemäß weniger Überstunden an, und die Kollegen können die Plusstunden ohne Verwaltungsaufwand frei nach ihren Bedürfnissen abbauen. Die Zeiterfassung läuft cloudbasiert, die Gleitzeitstunden werden im Arbeitszeitkonto erfasst. Für den Ausgleich gibt es keine zeitliche Begrenzung.“

Wenn das Auftragsvolumen deutlich höher ist, nutzen wir zusätzlich Überstunden, die offiziell beantragt und von unseren Partnern angeordnet werden müssen. Überstunden werden ebenfalls in Freizeit abgegolten, einen Teil können sich die Mitarbeiter auch auszahlen lassen. Das Gleitzeitmodell funktioniert aber so gut, dass wir trotz Vollaustattung selten Überstunden anordnen müssen.“

Claudia Berger-Koch, Senior Partnerin bei HPP Architekten



Quelle: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA (2021)

## 5.6. Arbeitszeitkonten

### ARBEITSZEITKONTEN – WAS IST DAS?

- Funktionieren wie Bankkonten, nur dass statt Geld Zeit verwaltet wird
- Wurden entwickelt, um die Arbeitszeit in Stunden für einen bestimmten Zeitraum (zum Beispiel ein Jahr) anhand der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit zu ermitteln
- Je nach individuellen oder betrieblichen Bedürfnissen variieren die Wochenarbeitszeiten
- Konstante Bezahlung unabhängig der tatsächlich geleisteten Stunden im jeweiligen Monat
- Steuerung der Konten durch Stichtage zur Einlösung oder ein Ampelsystem, wenn Stunden Grenzen unter- oder überschritten werden

### VARIANTEN VON LANGZEITARBEITSKONTEN

**Halbjahresarbeitszeitkonten:** Vereinbarte Arbeitszeit muss im Halbjahresdurchschnitt erfüllt sein.

**Jahresarbeitszeitkonten:** Vereinbarte Arbeitszeit muss im Jahresdurchschnitt erfüllt werden.

**Lebensarbeitszeitkonten:** Ansammlung von ausschließlich Plusstunden über die gesamte Beschäftigungsdauer, die zu einem späteren Zeitpunkt in einem Block als Freizeit oder Teilzeit ausgeglichen werden können.

**Sabbaticals:** Auszeiten von bis zu zwölf Monaten zur Förderung der zukünftigen Leistungsfähigkeit, der individuellen Weiterentwicklung oder der Persönlichkeitsentwicklung. Die Auszeit kann durch einen Lohnverzicht, angehäuften Überstunden oder einen Sonderurlaub ohne Bezahlung realisiert werden. Zudem kann ein Resturlaub dazu dienen, die Auszeit weiter aufzustocken. Während des Sabbaticals bleibt das Angestelltenverhältnis bestehen. Es muss das alte oder ein neues gleichwertiges Aufgabengebiet für Sabbatical-Nehmende gesichert sein.

### CHECKLISTE: Arbeitszeitkonten

*Vor der Einführung klären und festlegen*

Die technischen Voraussetzungen für das längerfristige Aufzeichnen von Stunden haben wir geschaffen.

Wir haben den maximalen Umfang von Plus- und Minusstunden auf dem Arbeitskonto festgelegt.

Wir haben Fristen für den Ausgleich der Plus- und Minusstunden festgelegt.

Die Form des Ausgleichs (z. B. mehrere Urlaubstage am Stück, einzelne Tage oder stundenweiser Ausgleich) haben wir festgelegt.

Es ist geregelt, ob es die Möglichkeit eines Ausgleichs der Stunden über eine vorübergehende Anpassung des Gehalts gibt.

Mit der Belegschaft und den Führungskräften haben wir abgestimmt, welche Maßnahmen zum Zeitmanagement eingeführt werden. Denkbar ist zum Beispiel ein Ampelsystem, das den Kontostand veranschaulicht.

Der Umgang mit angesparter Arbeitszeit oder nicht verrichteten Stunden im Fall von Veränderungen (z. B. bei Kündigung oder längerer Krankheitsphase) ist geregelt.

Die Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen.

Chancen/Nutzen	Grenzen/Kosten
Kostensparnis durch flexible Anpassung der Arbeitsstunden an die aktuelle Auftragslage	Notwendigkeit vorausschauender (Jahres-)Planung
Vermeidung von Kündigungen in Zeiten geringerer Auftragslage	Hohe organisatorische Kosten, z. B. durch Insolvenzversicherung
Freiräume können flexibler für Weiterbildung genutzt werden	Hohes Maß an Selbstverantwortung und Führungskompetenz erforderlich
Niedrige Arbeitskosten, da weniger Überstunden zusätzlich vergütet werden	Konfliktpotenzial beim Umgang mit Minusstunden bei Unternehmenswechsel

## INTERVIEW

## Mit Arbeitszeitkonten punkten

*Lebensarbeitszeitkonten machen die Zahnen Technik GmbH zu einem attraktiven Arbeitgeber. Helena Nickels ist Personalleiterin bei der Zahnen Technik GmbH. Das mittelständische Unternehmen ist spezialisiert auf den Bau von Wasser- und Abwasseranlagen. 2018 wurden Lebensarbeitszeitkonten eingeführt.*

### Wie wird das Lebensarbeitszeitkonto bei Ihnen im Unternehmen umgesetzt?

Etwa 20 Prozent unserer Mitarbeitenden haben ein Lebensarbeitszeitkonto bei einem Finanzdienstleister eingerichtet. Angeordnete Überstunden oder Resturlaub können von den Mitarbeitenden in ein Entgelt umgewandelt und auf das Konto eingezahlt werden. Viele Mitarbeitende nutzen das Konto, um für eine Meisterausbildung zu sparen. Wenn genug eingezahlt wurde, können sich die Mitarbeitenden z. B. neun Monate für eine Vollzeitfortbildung freistellen lassen. Ihr Gehalt beziehen sie dann ganz normal weiter. Andere Mitarbeitende nutzen die Ersparnisse, um temporär ihre Arbeitszeit zu reduzieren oder um eine lange Reise anzutreten.

### Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei der Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten?

Wir haben nur positive Erfahrungen gemacht. Der Verwaltungsaufwand in der Personalabteilung ist gering. Dafür merken wir, dass wir als attraktiver Arbeitgeber mit dem Angebot punkten. Gerade junge und ambitionierte Fachkräfte schätzen es, dass wir durch das Lebensarbeitszeitkonto zum Beispiel eine Fort- oder Weiterbildung zur Höherqualifizierung ermöglichen und so Perspektiven aufzeigen.

**TIPP:** Stichtage für den Ausgleich des Arbeitszeitkontos können Sie kurz vor Beginn von Phasen mit hoher Auslastung wählen. Dadurch kann verhindert werden, dass in einer arbeitsintensiven Phase die Ansammlung von Überstunden ausgereizt wird oder die Anwesenheitszeiten bei geringer Auslastung nicht effizient genutzt werden.



## 6 BLICK IN DIE PRAXIS

### PRAXISBEISPIEL

# HPP

## „DIE FREIHEITEN DURCH UNSERE FLEXIBLEN MODELLE WERDEN SEHR GESCHÄTZT“

Das Architekturbüro HPP aus Düsseldorf bietet seinen 360 Mitarbeitern in Deutschland schon lange flexible Arbeitsmodelle aus Gründen der Familienfreundlichkeit an. Auch bei der Suche nach Fachkräften und der Bindung ans Unternehmen helfen diese Angebote. Senior-Partnerin Claudia Berger-Koch erläutert im Interview, wie sich die Flexibilität für Arbeitszeit und -ort in der Pandemie weiterentwickelt hat, und welchen Nutzen sie hat.



**Frau Berger-Koch, wie sind Sie mit Ihren flexiblen Arbeitszeitmodellen bislang durch die Pandemie gekommen, und was nehmen Sie aus dieser Zeit für die Zukunft mit?**

Wir haben schon vor der Corona-Pandemie neben verschiedenen Teilzeitmodellen, Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit die Möglichkeit zum Homeoffice gehabt. Sie wurde nur kaum genutzt. Mit Beginn der Pandemie hatten wir zeitweise plötzlich mehr als 80 Prozent unserer Mitarbeiter im Homeoffice. Davor hatten wir viele Vorbehalte. So hatte die Personal-Abteilung zum Beispiel bei den Themen Datenschutz

oder Einhaltung von Arbeitszeitgesetzen Bedenken. In der Pandemie haben wir es dann einfach gemacht. Während Teilzeit und Gleitzeit bei uns schon lange selbstverständlich sind, werden wir auch die Freiheiten durch das Homeoffice weiter ermöglichen. Damit lässt sich zum einen Privates gut vereinbaren, ein ggf. langer Anfahrtsweg vermeiden oder in vielen Fällen in bestimmten Projektphasen fokussierter arbeiten. Wir sind allerdings der Meinung, dass auch die Menschlichkeit und Zusammenarbeit in unserem kreativen Büro wichtig ist. Denn exzellentes Design entsteht durch Teamarbeit und echte Begegnung.



Wie hat sich Ihr Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen vor der Pandemie entwickelt, und welchen Nutzen haben Sie davon?

Wir haben familienfreundliche Modelle schon immer angeboten, weil sie zu einer guten Work-Life-Balance dazugehören. Wir haben zum Beispiel, auch als wir noch nicht so ein großes Unternehmen waren, nie einen Zweifel daran gelassen, dass Teilzeit für junge Mütter möglich ist, aber selbstverständlich auch für junge Väter. Das ist nicht immer einfach zu organisieren. Gerade an kleineren Standorten ist die Besetzung schwierig, wenn die Teilzeitmitarbeiter vormittags arbeiten und nachmittags das Büro leer ist. Da haben wir verschiedene Modelle ausprobiert, zum Beispiel Wochenteilzeit, in der die Kollegen sich wochenweise abwechseln. Besonders für Eltern, die sich die Elternzeit teilen, hat das gut funktioniert. Und unsere Flexibilität macht uns als Arbeitgeber attraktiver: Bei Neueinstellungen beobachten wir, dass die Freiheiten durch unsere flexiblen Modelle sehr geschätzt werden.

Sie helfen Ihnen also auch bei der Suche nach Fachkräften?

Genau. Fachkräfte zu finden ist bei uns seit einigen Jahren ständiges Thema. Wir haben deshalb auch überlegt, schon an den Universitäten zu rekrutieren. Auch die Teilzeitmodelle für Mitarbeiter im Masterstudiengang bieten wir gerne an, da wir uns davon versprechen, sie relativ frühzeitig zu binden.

Welche Tipps haben Sie für andere Unternehmen, die ihre Regelarbeitszeiten öffnen möchten?

Das beste Arbeitszeitmodell auch vor der Pandemie ist sicher das Gleitzeitmodell. Damit können Sie fast ohne Aufwand, ohne Überstundenbeantragung Mehrarbeitszeiten abfedern. Darüber hinaus haben wir als Büro ohne Zeiterfassung sehr von der Vertrauensarbeitszeit profitiert. Die Mitarbeiter schreiben ihre Stunden auf Kostenstellen auf, so dass wir eine ordentliche Kostenrechnung haben, aber eben kein enges Zeitkorsett. Das hat in der Pandemie auch im Homeoffice funktioniert: Jeder erfasst die Arbeitszeit so, wie er sie erbracht hat. Mal sind es die Kinder, mal ein langer Anfahrtsweg, Handwerkertermine oder Pflegefälle: Da haben wir bei 360 Mitarbeiterin hier in Deutschland einen ganzen Korb an Aktivitäten, die Vertrauensarbeitszeit, aber auch Gleitzeit möglich machen. Wichtig ist, dass der Job darunter nicht leidet. Und da beobachten wir, dass es funktioniert, weil die Mitarbeiter Eigenverantwortung zeigen und sich so organisieren, dass Abgabetermine eingehalten werden.

*Claudia Berger Koch*  
Senior Partner



## PRAXISBEISPIEL

# SCHAMP & SCHMALÖER

## „OFFENHEIT FÜR VORSCHLÄGE UND BEDÜRFNISSE AUS DEM TEAM ZAHLT SICH AUS“

Das Dortmunder Architekturbüro SCHAMP & SCHMALÖER hat regelmäßige Workshops eingeführt, in denen es um die Wünsche und Bedürfnisse der 25 Beschäftigten geht. Wichtige Ergebnisse hieraus sind der Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten und die Erkenntnis, dass sich Offenheit und Vertrauen mit verantwortungsbewussten und zufriedenen Teams bezahlt machen. Im Interview berichten die beiden Inhaber, Susanne Schamp und Richard Schmalöer, von ihrem Weg in den Wandel.



**Frau Schamp, Herr Schmalöer, wie hat sich Ihr Angebot zu flexiblen Arbeitszeiten entwickelt?**

**Schmalöer:** Im ersten Lockdown hatten wir ein Schlüsselerlebnis: Frau Schamp und ich saßen ganz allein nachmittags zusammen im Büro. Es klingelte nicht einmal das Telefon und wir konnten länger als sonst über Entwürfe nachdenken, aber auch über die Struktur des Büros. Dieses entspanntere Arbeiten wollten wir auch dem Team zugutekommen lassen. Deshalb haben wir in zwei Ganztagsworkshops unter professioneller Anleitung gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Regeln für das flexiblere Zusammenarbeiten entwickelt. Diese gemeinsamen Workshops wollen wir in jedem Fall fortsetzen. Denn wir merken: Wenn man für sein Team Gutes umzusetzen versucht, erhält man sehr viel positives Feedback.

**Schamp:** Zunächst haben wir angefangen, die flexiblere Wahl des Arbeitsortes zu ermöglichen: ob Zuhause oder hier im Büro. Wir haben neue Räume eingerichtet, so dass der Arbeitsplatz auch hier flexibler gewählt werden kann. Dann haben wir die Arbeitszeiten flexibilisiert, indem wir Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit eingeführt haben. Der Auslöser war bei all dem ganz klar Corona. Teilzeitangebote hatten wir vorher schon gehabt. Aber es gab festgelegte Zeiträume, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier sein mussten.

**Welche Vorteile haben Ihnen diese Flexibilisierungen gebracht?**

**Schmalöer:** Wir haben sehr viel Vertrauen in die Arbeitszeiteinteilung der Mitarbeiter gewonnen und deshalb Verantwortung abgegeben. Und inzwischen

haben wir gesehen, dass sogar die Projektleitung in Teilzeit funktioniert. Und auch bei unseren Beschäftigten ist das Vertrauen gewachsen: Die beiden Workshops waren ganz wichtig, um zu zeigen, wir meinen es wirklich ernst und hören uns jeden Aspekt des Teams an. Und wir wissen dadurch besser, was unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen, um zufrieden und damit auch leistungsfähig zu sein. Wir sind zudem sicher, dass die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten für junge Bewerberinnen und Bewerber oft das Entscheidende sind. Denn für diese Gruppe muss man mehr als nur Geld bieten. Um unsere Angebote, die wir in den Workshops erarbeitet haben, auf einen Blick zeigen zu können, haben wir sie in einer Broschüre zusammengefasst.

#### Wie funktioniert die Nutzung flexibler Arbeitszeiten im Alltag?

**Schamp:** Wir sehen bei unseren flexiblen Angeboten, dass auch die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr viel Verantwortungsgefühl haben. Bevor sie die Angebote nutzen, überlegen sie gemeinsam mit uns und den anderen im Team, wie das ohne Leistungseinbußen funktionieren kann ...

**Schmalöer:** ... und wenn da ein Vorschlag aus dem Team kommt, muss man als Arbeitgeber offen sein und darauf eingehen ...

**Schamp:** ... was sich lohnt: Ich bin überzeugt, dass Arbeitgeber, die auf solche Vorschläge flexibel eingehen, zufriedener Mitarbeiter haben und leistungsfähiger sein können.

#### Welche Voraussetzungen halten Sie für entscheidend, damit die Flexibilisierung zum Erfolg wird?

**Schmalöer:** Ganz wichtig ist auch die Offenheit für Expertinnen und Experten, die gut coachen. Wenn wir nicht eine professionelle Schulung zur Wirtschaftlichkeit gehabt hätten, die bei uns die Flexibilisierung angestoßen hat, und uns bei den Workshops keine erfahrene Moderatorin begleitet hätte, hätten wir den Wandel so nicht hinbekommen. Die Schlussfolgerungen haben wir dann mit unserem Team selbst gezogen. Aber auch das ist immer nur eine Momentaufnahme: Wir müssen immer wieder prüfen, ob die Ergebnisse noch zu uns passen.

*Susanne Schamp und Richard Schmalöer  
Geschäftsleitung*



## PRAXISBEISPIEL

## NULL2ELF

„IM GESPRÄCH MIT UNSEREN BESCHÄFTIGTEN SUCHEN WIR IMMER WIEDER NEUE LÖSUNGEN“

Von den vier Mitarbeiterinnen im Düsseldorfer Innenarchitekturbüro null2elf arbeiten zwei in Vollzeit und zwei in Teilzeit. Für die beiden Gründerinnen, Birte Riepenhausen und Barbara Eitner, ist es wichtig, dass ihr Team Privates und Beruf vereinbaren kann. Deshalb suchen sie im ständigen Austausch mit ihren Beschäftigten immer wieder nach der besten Lösung. Wie das in einem vielfältigen Projektalltag funktioniert, erklären sie im Gespräch.



#### Welche Formen von flexiblen Arbeitszeitmodellen bieten Sie an?

**Eitner:** Wir bieten Teilzeit und Homeoffice an. Besonders das Homeoffice haben wir jetzt in der Pandemie so genutzt, wie es die Situation gerade erforderte – mit bis zu fünf Tagen in der Woche. Aber wir waren schon immer so flexibel und digital unterwegs, dass die Situation durch Corona für uns gar nicht so eine große Herausforderung war. Die nötige Infrastruktur war schon vorher vorhanden.

**Riepenhausen:** Zurzeit haben wir eine Teilzeitbeschäftigte, die demnächst in Elternzeit geht, und eine Vollzeitbeschäftigte, die in Teilen im Homeoffice arbeitet, weil sie zwischen zwei Städten pendelt. Eine weitere Vollzeitbeschäftigte arbeitet auf eigenen

Wunsch dauerhaft im Büro, und unsere zweite Teilzeitbeschäftigte teilweise im Homeoffice. Gerade in den vergangenen Monaten der Pandemie haben wir die Arbeitszeiten im Homeoffice sehr flexibel gehandhabt, da auch Kinder zu betreuen waren.

Aber auch die Entwicklung des Arbeitsvolumens ging bei uns immer mehr in Richtung Flexibilität: Alle haben in Vollzeit angefangen und sind dann teilweise aus familiären Gründen in Teilzeit, aktuell mit 20 und 25 Stunden, gegangen.

#### Welche Schlüsse ziehen Sie aus den Erfahrungen durch die Pandemie?

**Riepenhausen:** Wir kommen aus einer Zeit mit maximaler Flexibilität. Sie war sehr abstimmungsintensiv und mit Blick auf die Vereinbarkeit mit der Familie bei

wegfallender Schule und Betreuung herausfordernd für alle. Jetzt bringen wir unsere Erkenntnisse in eine Form mit klaren Regeln. Als Arbeitgeber haben wir beim Homeoffice einige Bestimmungen zu beachten: Arbeitsschutz und Datenschutz zum Beispiel. Und wir brauchen auch wieder Präsenztage, damit die Zusammenarbeit optimal läuft.

**Eitner:** Wir sind ein kleines Büro für Innenarchitektur und in verschiedensten Projektarten und Leistungsphasen unterwegs. Manche Tätigkeiten lassen sich von überall verrichten, aber andere erfordern Präsenz auf der Baustelle, beim Bauherrn oder im Büro, um sich abzustimmen oder gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Darüber hinaus ist uns auch das Gemeinschaftsgefühl wichtig, die Möglichkeit, Stimmungen zu erspüren, aber auch stetig voneinander zu lernen, sich „mal eben“ einen fachlichen Rat beim Kollegen zu holen.

**Aus welchen Gründen bieten Sie Teilzeit und Homeoffice an?**

**Eitner:** Wir halten Homeoffice für eine grundsätzlich gute Lösung. Allerdings nicht in Vollzeit, sondern ein bis zwei Tage pro Woche und immer dann, wenn es sich mit der aktuellen Auftragsstruktur vereinbaren lässt. Gründe für den Wunsch nach Homeoffice sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch das Pendeln zwischen zwei Städten zu vereinfachen, eine Fernbeziehung zu erleichtern. Wenn wir Pendelzeiten verringern, bei denen viel Lebenszeit verloren geht und die Umwelt belastet wird, sind wir gerne flexibel. Zudem haben wir bessere Ergebnisse, wenn unsere Beschäftigten zufriedener sind, weil sie sich vielleicht im Homeoffice auf bestimmte Aufgaben besser konzentrieren können.

**Riepenhausen:** Die Teilzeit lag bisher ganz klar darin begründet, dass die Mitarbeiterinnen Kinder bekommen haben und dann in Teilzeit wieder einsteigen

wollten. Das wollten wir auf der einen Seite ermöglichen und sie gleichzeitig auch mit ihrer langjährigen Zugehörigkeit und Erfahrung bei uns halten.

**Wie stellen Sie fest, ob Ihre Mitarbeiter beim Thema Arbeitszeitflexibilität zufrieden sind?**

**Eitner:** Wir haben regelmäßige Mitarbeitergespräche. In 15 Jahren Selbstständigkeit haben wir uns stetig weiterentwickelt, auch mit professionellem Coaching, und probieren vieles aus. Aufgrund unserer Größe merken wir schnell, wenn etwas nicht klappt. Dann suchen wir im Gespräch mit unseren Mitarbeiterinnen immer wieder neue Lösungen.

**Was hilft Ihnen am besten, Ihren Mitarbeiterinnen Flexibilität zu gewähren und dabei leistungsfähig zu bleiben?**

**Riepenhausen:** Es braucht bei aller Flexibilität verlässliche Regeln und Strukturen, regelmäßige Jour fixes, eine offene Kommunikation und das Einhalten von Projektstandards wie Ordner- und Zeichnungsstrukturen und Vorlagen, so dass es keine großen Übergabe- oder Einarbeitungsphasen braucht. Auch das Übertragen von Verantwortung in Sachen der Selbstorganisation hat sich bei uns bewährt. Dazu gehört auch, dass sich die Mitarbeiterinnen untereinander zu ihren Urlauben und Präsenzzeiten im Büro abstimmen. Wir sehen, dass das in den allermeisten Fällen gut klappt.

*Birte Riepenhausen und Barbara Eitner  
Geschäftsleitung*



## 7 WEITERE INFORMATIONEN

### Websites

#### Architektenkammer Nordrhein-Westfalen:

Informationen über Arbeit und Zusammenarbeit im Architekturbüro

[aknw.de/berufspraxis](http://aknw.de/berufspraxis) (01.09.2021)

#### Berufundfamilie Service gmbH:

Informationen zum Audit berufundfamilie,

[berufundfamilie.de](http://berufundfamilie.de) (01.09.2021)

#### Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik:

Informationen zur Cybersicherheit, BSI - Erste Schritte für mehr Cyber-Sicherheit ([bund.de](http://bund.de)) (01.09.2021) und

[allianz-fuer-cybersicherheit.de](http://allianz-fuer-cybersicherheit.de) (01.09.2021)

#### Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (bua):

Informationen zum Arbeitsschutz und zur Gefährdungsbeurteilung, [bua.de](http://bua.de) (01.09.2021)

#### Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz, Gesetze in Internet:

[gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de) (01.09.2020)

#### Initiative Neue Qualität der Arbeit:

Informationen um Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur, [inqa-audit.de](http://inqa-audit.de) (01.09.2021)

#### Initiative Neue Qualität der Arbeit:

Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell, [psyga.info/unsere-angebote/wiedereingliederung-nach-dem-hamburger-modell](http://psyga.info/unsere-angebote/wiedereingliederung-nach-dem-hamburger-modell) (01.09.2021)

#### Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA):

Flexible Arbeitszeitmodelle,

[kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/flexible-arbeitszeiten](http://kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/flexible-arbeitszeiten) (01.09.2021)

#### Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA):

Informationen zur guten Personalarbeit für kleine und mittlere Unternehmen,

[kofa.de](http://kofa.de) (01.09.2021)

### Literatur

#### Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA), 2019:

Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodelle – Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen, Köln/Berlin

#### Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), 2017:

KOFA-Handlungsempfehlung Mitarbeitergespräche, Köln, [kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Mitarbeitergespraeche.pdf](http://kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Mitarbeitergespraeche.pdf)

#### Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), 2016:

KOFA-Handlungsempfehlung Mitarbeiterbefragung, Köln [kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Mitarbeiterbefragung.pdf](http://kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Mitarbeiterbefragung.pdf)







Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln

Telefon: 0221 49 81 543

[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)

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



Haus der Architekten  
Zollhof 1, 40221 Düsseldorf

Telefon: 0211 49 67-0

[info@aknw.de](mailto:info@aknw.de)

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