

Leitfaden: Arbeitszeitmodelle

Eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe
für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Architekturbüros



Impressum

Herausgeber

Architektenkammer Nordrhein-Westfalen © 2013

Redaktion

Angela Fauth-Herkner, Stefanie Wiebrock
Fauth-Herkner & Partner, München

Grafik, Layout und Satz

Fauth-Herkner & Partner, München

Druck

Schaab & Co. GmbH, Düsseldorf

Bildnachweise

Titel links: Getty Images

Titel rechts: Architektenkammer NRW

Seite 5: goodluz; #53201136; fotolia

Seite 16: Architekturbüro Schamp & Schmalöer GbR
Fotografin Ricarda Mohr

Grafiken auf Seite 7-15 © Fauth-Herkner & Partner

Redaktioneller Hinweis

Die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen setzt sich für die Gleichstellung von Mann und Frau ein. Sie erachtet es als wichtig, diese Haltung auch in der bewussten Verwendung von Sprache zum Ausdruck zu bringen. Die Architektenkammer achtet deshalb in allen Veröffentlichungen darauf, dass z. B. bei der Nennung von Berufsbezeichnungen nicht allein die maskuline Form verwendet wird. Nach Möglichkeit wird immer wieder im Laufe des Textes auch die feminine Form genannt. Im Interesse der Leserinnen und Leser dieser Publikation wird dem Textfluss und einer guten Lesbarkeit höchste Priorität eingeräumt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Ausgangssituation und Herausforderungen	5
Übersicht möglicher Modelle	6
Kurzbeschreibung der Modelle	7
Gleitzeit / Variable Arbeitszeit	7
Halbjahresarbeitszeit und Jahresarbeitszeit	8
Vertrauensarbeitszeit	9
Teilzeitarbeit	10
Stufenweise Teilzeitarbeit	11
Job-Sharing	12
Langzeitkonten / Lebensarbeitszeitkonten	13
Sabbatical	14
Mobiles Arbeiten / Home office	15
Mit individuellen Arbeitszeiten den Unternehmenserfolg stärken	16
Praxisbericht aus dem Architekturbüro Schamp und Schmalöer, Dortmund	
Ein Interview mit dem Architekten und Stadtplaner Richard Schmalöer	
Checklisten	17
Weiterführende Informationen	18

Vorwort



Liebe Kollegin,
lieber Kollege,

wer Architektur studiert, tut das zumeist aus Leidenschaft und mit einer großen Begeisterung für die Gestaltung unserer gebauten Umwelt. Wie wir alle wissen, geht eine große Passion für eine Aufgabe nicht selten mit der Bereitschaft zur Selbstaussbeutung einher. Und wir wissen, dass unser Beruf – zumindest phasenweise – extrem hohe Belastungen an uns richtet. Aber: Wer langfristig kreativ, erfolgreich und gesund in seinem Beruf aktiv sein möchte, der kann nicht dauerhaft am Limit oder gar darüber hinaus agieren.

Der sinnvolle Einsatz moderner, flexibler Arbeitszeitmodelle ist deshalb von Vorteil sowohl für die angestellt tätigen Architektinnen und Architekten als auch für die freischaffenden Kolleginnen und Kollegen. Denn auch die Inhaber von Architekturbüros haben als Arbeitgeber ein vitales Interesse an der Arbeitszufriedenheit und der Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Work-Life-Balance“: Hinter diesem modischen Schlagwort steht der richtige Gedanke, einen angemessenen Ausgleich zwischen beruflicher Belastung und privaten Anforderungen und Interessen herzustellen. In Zeiten einer sich immer stärker ausdifferenzierenden Gesellschaft, für die wir alle planen und bauen, sind auch die Lebensstile und Wertvorstellungen innerhalb der nordrhein-westfälischen Architektenschaft vielfältiger und bunter geworden.

Gerade in einem kreativen Beruf ist es wichtig, für sich und seine Mitarbeiter individuell passende Arbeitszeitmodelle zu finden. Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen Überblick über die am

häufigsten genutzten Konzepte geben und Wege aufzeigen, wie solche Vereinbarungen einvernehmlich in der Praxis angewendet werden können.

Ich erhoffe mir von dieser Publikation auch einen Impuls für Gespräche darüber, wie insbesondere Beruf und Familie für jüngere Architektinnen und Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner besser vereinbart werden können. Zu bedenken sind aber auch die drängender werdenden Themenbereiche Pflege von Familienangehörigen und gleitender Übergang in den Ruhestand.

Letzten Endes gilt für alle Architekten und Stadtplaner: 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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Uhing', written over a light blue background.

Ernst Uhing

Präsident der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen

Ausgangssituation und Herausforderungen

Der typische Arbeitstag eines Architekten ist kein „nine-to-five-Job“: Zum einen unterliegt das Arbeitsaufkommen teilweise nicht planbaren, auch starken Schwankungen, zum anderen finden manche Termine mit externen Partnern (Bauherren, Fachplaner etc.) auf der Baustelle erst in den Abendstunden statt.

Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen können diese Anforderungen sowie saisonale und konjunkturelle Schwankungen besser aufgefangen werden. Flexible Arbeitszeiten sind daher ein entscheidender Faktor zur Anpassung der Arbeitszeiten an den Arbeitsanfall und damit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus tragen sie zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie bei, z. B. bei der Überbrückung eines Zeitraums, in dem Kinder oder pflegebedürftige Angehörige betreut werden müssen. Durch die Wahl geeigneter Modelle kann daher die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter erhöht, bzw. ein Verbleiben im Beruf überhaupt erst gesichert werden. Büros mit flexiblen Arbeitszeitmodellen werden so zum attraktiven Arbeitgeber.

Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen auf Voll- und Teilzeitbasis, auf die Architekturbüros zurückgreifen können.

Dazu gehören etwa Arbeitsformen wie flexible Jahres- und Lebensarbeitszeitregelungen, tägliche, wöchentliche, jährliche Arbeitszeitverkürzungen, Formen des Job-Sharings und Sabbaticals.

Erfahrungsgemäß gibt es kein „Standard-Modell“, das für Architekten(büros) am besten geeignet wäre. Es müssen immer betriebs-spezifische und individuelle Lösungen gefunden werden und die Modelle müssen aktiv „gemanagt“ werden, d. h. bei der Planung der Arbeits- und Urlaubszeiten sowie der freien Tage sind betriebliche und persönliche Belange auszubalancieren. Es gilt, Anwesenheitszeiten transparent zu gestalten, Vertretungen aufzubauen und bei längeren Abwesenheiten Übergaben vorzunehmen.

Mit dieser Broschüre möchten wir Arbeitgebern und Arbeitnehmern einen Überblick über mögliche Modelle und wichtige Aspekte für die Umsetzung geben, damit sich der Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle bestmöglich erschließen kann.

Gerne verweisen wir auf den Praxisbericht des Architekturbüros Schamp & Schmalöer GbR mit einem Interview des Architekten und Stadtplaners Richard Schmalöer auf Seite 16.



Übersicht möglicher Modelle

Im Folgenden werden überblicksartig geeignete Arbeitszeitmodelle mit ihrem Hauptnutzen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorgestellt. Im nächsten Kapitel finden Sie weitere Nutzenargumente und wichtige Aspekte für die erfolgreiche Umsetzung der Modelle.

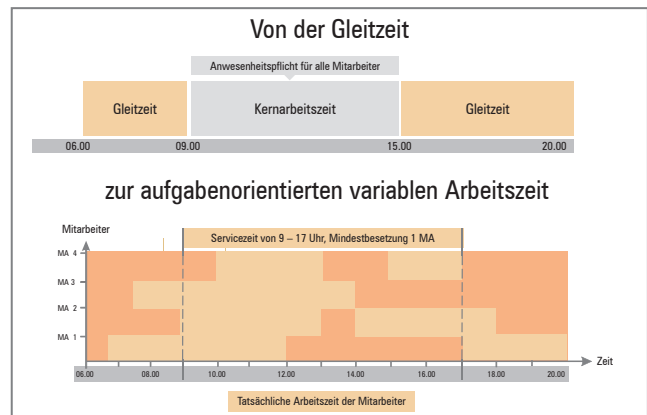
Arbeitszeitmodell mit Kurzerklärung	Hauptnutzen für Arbeitgeber	Hauptnutzen für Arbeitnehmer
Gleitzeit / Variable Arbeitszeit Mitarbeiter bestimmen ihre tägliche Arbeitszeit innerhalb von Gleitzeitspannen selbst, ggf. können Stunden auf einem Zeitkonto gesammelt werden.	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung der Mitarbeiterkapazität an schwankendes Arbeitsaufkommen im Wochen-, ggf. auch im Jahresverlauf. 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung von Arbeitsbeginn und -ende an die persönliche Lebenssituation, wie z. B. Kinderbetreuung, Bio-Rhythmus oder an Verkehrsverhältnisse
(Halb-)Jahresarbeitszeit Die Arbeitszeit schwankt und wird in Form von Plus- und Minusstunden auf einem Zeitkonto erfasst, das ein Mal pro Halbjahr / Jahr ausgeglichen sein muss.	<ul style="list-style-type: none"> Auffangen von (un)planbaren Auftragseingängen und schwankendem Arbeitsaufkommen im Jahresverlauf / projektorientiertes Arbeiten durch Plus- und Minusstunden 	<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung der Arbeitszeit mit familiären Belangen (z. B. Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen) Stunden können angespart und dann genommen werden, wenn der Mitarbeiter mehr Freizeit / Zeit für Familie und Privates braucht.
Vertrauensarbeitszeit Der Mitarbeiter gestaltet seine Arbeitszeit eigenverantwortlich, auf das Führen eines Zeitkontos wird verzichtet.	<ul style="list-style-type: none"> Förderung der Eigenverantwortung Verzicht auf Zeiterfassung 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitsouveränität und hohe Eigenverantwortung. Sehr flexible Arbeitseinteilung
Teilzeitarbeit Jegliche Reduzierung der vereinbarten Arbeitszeit gegenüber der eines Vollzeitbeschäftigten (nicht nur Halbtagesbeschäftigung)	<ul style="list-style-type: none"> Vertragsgestaltung gemäß tatsächlichem Mitarbeiterbedarf (nicht immer Aufträge für volle Stellen) Mehr Flexibilität, Know-how und Kreativität durch mehr „Köpfe“ 	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung der Arbeitszeit gemäß der jeweiligen Lebenssituation Vereinbarkeit von Beruf und Privat / Familie
Stufenweise Teilzeitarbeit Vereinbarung von Teilzeitarbeit mit geringer Stundenzahl und voraussichtlicher Erhöhung	<ul style="list-style-type: none"> Schnellere Rückkehr und leichter Wiedereinstieg, z. B. nach der Elternzeit 	<ul style="list-style-type: none"> Erhalt von Kompetenzen durch frühen Wiedereinstieg Lebensphasengerechte Anpassung der Arbeitszeit
Job-Sharing Zwei oder mehrere Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz.	<ul style="list-style-type: none"> Mehr Know-how und Flexibilität durch mehr „Köpfe“ im Unternehmen bei gleichzeitig voller Besetzung der Stelle 	<ul style="list-style-type: none"> Flexible Absprache der Arbeitszeiten - nur mit dem Job-Sharing-Partner
Langzeit- / Lebensarbeitszeitkonten Ansparmöglichkeit für Zeitguthaben über ein Jahr hinaus	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der betrieblichen Flexibilität bei Auslastungsschwankungen, bei denen sich die Arbeitszeit nicht im Laufe eines Jahres ausgleicht Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Größere Flexibilität über das gesamte Arbeitsleben hinweg, inkl. Möglichkeit zum früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben
Sabbatical Aufbau eines Freizeitblocks durch Lohnverzicht oder durch Aufbau von Plusstunden	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung der Arbeitszeiten an Projekte (Plusstunden und Freizeitblöcke) Steigerung des Kreativitätspotenzials aufgrund neuer Erfahrungen während des Sabbaticals 	<ul style="list-style-type: none"> Längere Freizeitblöcke für private Bedürfnisse (z. B. Familie, Fortbildung, Reisen)
Mobiles Arbeiten / Home office Der Mitarbeiter erbringt einen Teil seiner Arbeitsleistung zu Hause, bzw. unterwegs	<ul style="list-style-type: none"> Effektivere Arbeit durch Einteilung der Arbeit gemäß der eigenen Leistungskurve Ausweitung der Erreichbarkeit gegenüber den Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung von Arbeitswegen und -kosten Verteilung der Arbeitszeit im Tagesverlauf gemäß der persönlichen Situation

Kurzbeschreibung der Modelle

Gleitzeit / Variable Arbeitszeit

Erläuterung: Bei der Gleitzeit bestimmen die Mitarbeiter die Lage ihrer täglichen Arbeitszeit nach persönlichen Bedürfnissen und betrieblichen Belangen / Anforderungen der Projekte innerhalb von Gleitzeitspannen selbst. Eine Anwesenheitspflicht besteht nur während der Kernarbeitszeit, die bei der „Variablen Arbeitszeit“ durch Servicezeiten (= Erreichbarkeit des Büros) und Absprachen ersetzt wird. Der Wegfall der Kernarbeitszeit ermöglicht eine Ausweitung der Erreichbarkeit für die Kunden und eine freiere Zeiteinteilung für die Mitarbeiter (z.B. lange Pausen, um Angehörige zu versorgen oder private Termine wahrzunehmen).

Während bei den ersten Gleitzeitmodellen nur die Lage der Arbeitszeit im Wochenverlauf variierte, wird Gleitzeit inzwischen überwiegend mit Zeitkonten kombiniert, die z. B. viertel- oder halbjährlich oder ein Mal im Jahr (siehe Jahresarbeitszeit) ausgeglichen wer-



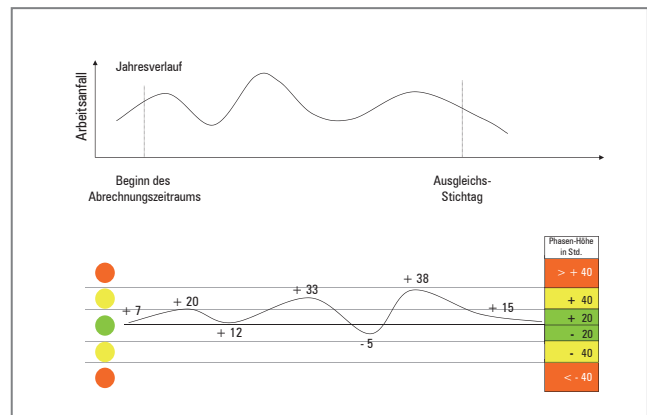
den müssen. Dabei ist es wichtig, die Stundenentwicklung im Blick zu behalten und einen Stundenabbau in schwächeren Phasen vorzunehmen.

Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Mitarbeiterkapazität an schwankendes Arbeitsaufkommen im Wochenverlauf, in Verbindung mit Zeitkonten auch im Jahresverlauf • Ermöglichung längerer Erreichbarkeit für Kunden durch versetzte Arbeitszeiten • Erhöhte Motivation der Mitarbeiter durch größere Gestaltungsspielräume • Weniger Kurzfehlzeiten aus privaten Gründen (oder für Arzttermine) • Transparenz der Anwesenheitszeiten (bei Gleitzeit mit Kernzeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung von Arbeitsbeginn und -ende an die persönliche Lebenssituation, wie z. B. Kinderbetreuung, Bio-Rhythmus oder an Verkehrsverhältnisse • Bei Kombination mit Zeitkonten: Ermöglichung größerer Freizeitblöcke
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an Organisation (Transparenz über Projektstand und Erreichbarkeit der Architekten) und Kommunikation, da Anwesenheitszeiten nicht mehr einheitlich sind • Gleitzeit ohne Zeitkonten: Geringe Anpassungsmöglichkeit an schwankende Arbeitsaufkommen • Gleitzeit mit Zeitkonten: Zeiterfassung, Steuerung der Konten (sonst möglicher Anreiz zum Stunden-„Hamstern“) und Grenzziehung zwischen geleisteten Plusstunden und Mehrarbeit • Definition der Entnahmemöglichkeit (ganze oder halbe Gleittage, begrenzte Anzahl...) • Abstimmung im Team, insbesondere bei Regelungen mit freien Tagen 	

Halbjahresarbeitszeit und Jahresarbeitszeit

Erläuterung: Die Arbeitszeit variiert abhängig von den Auftragseingängen, den Schwankungen im Arbeitsaufkommen der Projekte und den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter im (Halb)Jahresverlauf. Die Mitarbeiter leisten Plus- und Minusstunden, die auf einem Zeitkonto saldiert werden, wobei ein gleichbleibendes Gehalt gezahlt wird. Nach dem Arbeitszeitgesetz muss das Zeitkonto mindestens ein Mal pro Halbjahr ausgeglichen sein, damit die vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt eingehalten ist. Wo ein Tarif gilt, der eine Öffnungsklausel für Jahresarbeitszeiten enthält, reicht der Ausgleich ein Mal im Jahr.

Beim Arbeiten mit Zeitkonten ist es wichtig, dass Stunden, die in „Hochphasen“ erbracht werden, in ruhigeren Zeiten tatsächlich abgebaut werden. Größere Büros, welche die Stunden der einzelnen Mitarbeiter aus dem Blick verlieren könnten, kombinieren die Jahresarbeitszeit oft mit einem Ampelkonto als Steuerungsinstrument. Für das Ampelkonto geben sie Grenzen vor, bis zu denen die Mitarbeiter ihre Zeiten selbst steuern (grüne Phase) bzw. in denen

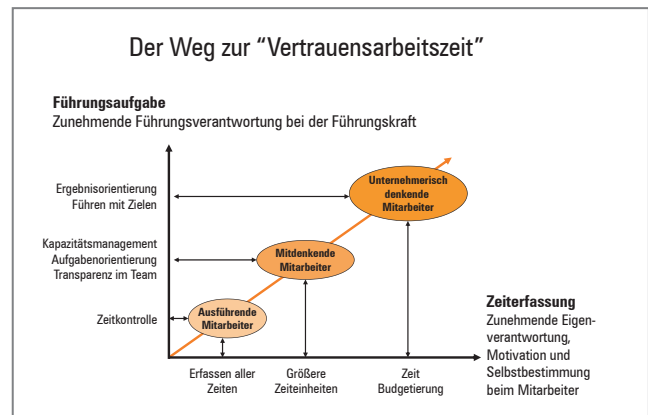


die Führungskraft mit dem Mitarbeiter eine Vereinbarung zur Rückführung der Salden trifft (gelbe Phase). Auch eine Maximalgrenze des Zeitkontos wird vorgegeben (rote Phase). Die Höhe der Ampelphasen hängt von der Schwankungsbreite im Arbeitsaufkommen ab. Außerdem muss eine Rückführung noch möglich und realistisch sein.

Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Reaktionsmöglichkeiten auf (un)planbare Auftragseingänge • Rückgang von Überstunden durch Ermöglichung zuschlagfreier Plusstunden und durch aktive Projektsteuerung • Gleichmäßigere Auslastung der Mitarbeiter → steigende Produktivität • Besonders große Schwankungsbreite bei Jahres-Teilzeitarbeit möglich • Längeres Halten von Fachkräften auch in Auslastungstälern (dann Freizeitblöcke) → verringerte Fluktuation • Weniger Kurzfehlzeiten aus privaten Gründen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbestimmung über die Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit • Anpassung der Arbeitszeiten an die persönliche Lebenssituation, wie z. B. Kinderbetreuung, Bio-Rhythmus • Vereinbarkeit von Beruf und Privat / Familie • Ermöglichung von zusammenhängender Freizeit (z. B. in den Ferienzeiten) durch Kombination von Urlaub und Plusstundenabbau, wenn es das Arbeitsaufkommen und die Projektorganisation zulassen • Als „individuelle Arbeitszeit“ können zusätzliche Freizeitblöcke fest vereinbart und systematisch angespart werden
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Entnahmemöglichkeit (ganze oder halbe Tage, begrenzte Anzahl...) und Zeiterfassung • Möglichkeiten und Bereitschaft der Mitarbeiter, Stunden in gewissem Ausmaß flexibel zu erbringen • Abstimmung im Team, insbesondere bei Regelungen mit freien Tagen • Möglichst gute (Projekt-)Planung, damit Planungssicherheit für die Mitarbeiter erhöht wird, z. B. jährliche Grobplanung, die monatlich und wöchentlich verfeinert wird • Größtmögliche Eigenverantwortung hinsichtlich der Termingestaltung • Anforderungen an Organisation (Transparenz über den Projektstand, ggf. Vertretung), Information und Kommunikation • Aktive Steuerung der Zeitkonten, Salden in schwachen Phasen abbauen und das Zeitbudget einhalten • Abgrenzung zwischen flexiblen „Plus“-Stunden, vertraglich vereinbarten Zusatzstunden und Mehrarbeit 	

Vertrauensarbeitszeit

Erläuterung: Bei der Vertrauensarbeitszeit gestaltet der Mitarbeiter seine Arbeitszeit eigenverantwortlich, wobei auf das (offizielle) Führen eines Zeitkontos verzichtet wird. Im Rahmen der Aufgabenerfüllung genießt er vollständige Zeitsouveränität und spricht seine Arbeitsziele mit seiner Führungskraft und seine Arbeitszeiten nur im Team ab, um z. B. die Servicezeit des Büros zu erfüllen. Voraussetzung ist eine Leistungs- und Vertrauenskultur. Auf die Kontrolle der geleisteten Arbeitszeit wird weitestgehend verzichtet. Die Vertrauensarbeitszeit basiert jedoch weiterhin auf einer vereinbarten Wochenarbeitszeit und nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes sind Arbeitszeiten, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehen (z. Z. 8 Stunden bei Vollzeitkräften), aufzuzeichnen. Da diese Aufzeichnungspflicht an die Mitarbeiter delegiert werden kann, findet

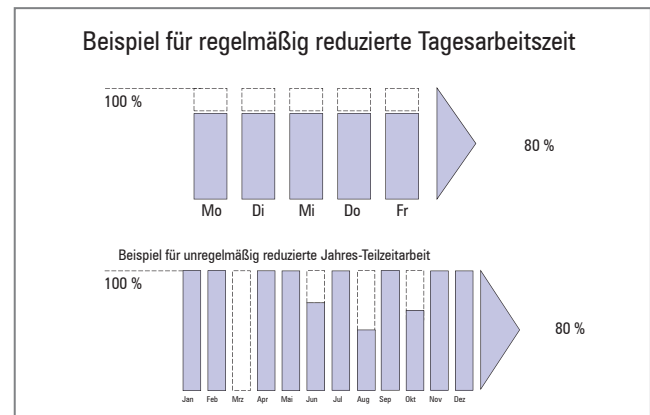


man oftmals in der Praxis die (elektronische) Selbstaufzeichnung der Mitarbeiter.

Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Ergebnisorientierung und der Eigenverantwortung • Kein Aufwand für Zeitkontensteuerung und -verwaltung • Kein Anreiz für unnötige Anwesenheitszeiten (Stunden-„Hamstern“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitsouveränität und hohe Eigenverantwortung • Sehr flexible Arbeitseinteilung gemäß der persönlichen Situation – ähnlich wie bei der Jahresarbeitszeit
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Anforderung einer guten Zeit- und Ressourcenplanung • Vereinbarung realistischer Ziele und Projektverläufe sowie regelmäßige Kommunikation hierzu • Aufzeichnungspflicht für Arbeitszeiten, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehen (§ 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes) • Vereinbaren geeigneter Regeln und eines Frühwarn- und Steuerungssystems, um auf Überlastungen angemessen zu reagieren • Anforderungen an Organisation (Transparenz über Projektstand und Erreichbarkeit der Architekten), Information und Kommunikation • Weniger geeignet bei lang dauernden Arbeitsspitzen und -tälern, bei denen ein kurzfristiger Ausgleich nicht möglich, sondern ein Zeitkonto erforderlich ist • Aus Gründen der Transparenz nehmen Mitarbeiter oft Selbstaufschreibung der Stunden vor (ggf. in Kombination mit Projektzeiterfassung) • Abgrenzung zwischen Vertrauensarbeitszeit und Mehrarbeit 	

Teilzeitarbeit

Erläuterung: Teilzeitarbeit bedeutet eine individualvertragliche Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich. Sie umfasst jedes Arbeitsverhältnis, dessen zeitlicher Umfang unterhalb der betrieblichen Regelarbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten liegt. Ein breites Spektrum der Modelle reicht von der Verkürzung der täglichen Arbeitszeit (z. B. 5 Std., 4 Std.) über eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit (z. B. 4-Tage-Woche, unterschiedliche Job-Sharing-Modelle) bis hin zur flexiblen Erbringung der Arbeitszeit im Jahresverlauf (z. B. Jahres-Teilzeitarbeit oder Sabbatical). Teilzeitarbeit wird immer dann vereinbart, wenn die Aufgaben nicht einer vollen Stelle entsprechen oder wenn ein Mitarbeiter aufgrund seiner persönlichen Lebenssituation keine Vollzeitstelle übernehmen kann oder möchte. Eine Jahres-Teilzeitarbeit erhöht die betriebliche Flexibilität, z. B. aufgrund von zusätzlich erbrachten Arbeitstagen,

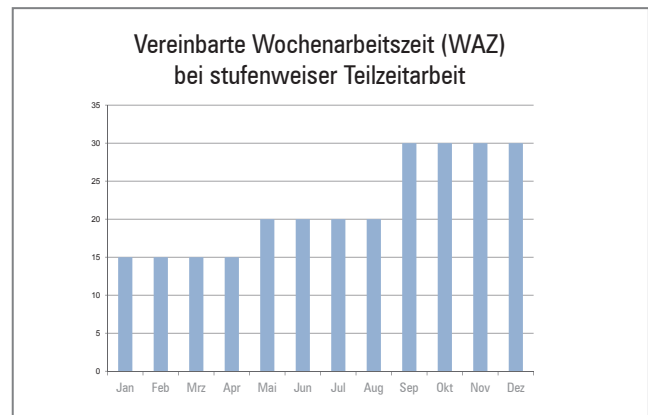


die in ruhigeren Projektphasen wieder ausgeglichen werden – vorausgesetzt, die Teilzeitkraft kann ihre Arbeitszeit flexibel leisten (z. B. durch Organisation von Betreuungsarrangements).

Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsgestaltung gemäß tatsächlichem Mitarbeiterbedarf (nicht immer volle Stellen) • Mehr Flexibilität und Know-how durch mehr „Köpfe“ • Erschließen von Mitarbeiterpotenzialen, die bei Nichtangebot von Teilzeit verloren gehen würden • Früherer Wiedereinstieg nach z. B. Elternzeit mit weniger Einarbeitungszeit und -kosten • Betriebliche Flexibilität durch verstärkten Einsatz der Teilzeitkräfte in Spitzenzeiten, sofern mit ihnen ein flexibler Einsatz vereinbart werden kann • Oft höhere individuelle Leistungsfähigkeit und Produktivität, vor allem bei Verkürzung der Tagesarbeitszeit • Niedrigere Fehlzeiten der Teilzeitkräfte • Höhere Motivation, Loyalität und Betriebstreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Arbeitszeit gemäß der jeweiligen Lebenssituation • Vereinbarkeit von Beruf und Privat / Familie • Anpassung der Arbeitszeit an die individuelle Leistungsfähigkeit (auch bei gesundheitlichen Belastungen) • Möglichkeit eines stufenweisen Ausstiegs aus dem Berufsleben
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Für Büros mit mehr als 15 Arbeitnehmern: Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) • Bei Gleitzeit oder Jahresarbeitszeit: Definition von Flexibilitätsmöglichkeiten / Arbeitszeitrahmen / Kernzeiten / Ampelgrenzen für Teilzeitkräfte • Ggf. angepasste (Neu-)Organisation der Stelle, Übergaben bzw. Vertretung, Personaleinsatzplanung • Transparenz der Anwesenheitszeiten nach innen (Kollegen) und außen (z. B. Bauherren, Fachplaner etc.) • Erhöhter Aufwand für Einarbeitung und Fortbildung • Höhere kopfzahlbezogene Kosten (z. B. Gehaltsabrechnungen, Beurteilungen) • Wirtschaftliche Nutzung von Büroraum (z. B. bei Häufung von Teilzeitwünschen an Vormittagen) 	

Stufenweise Teilzeitarbeit

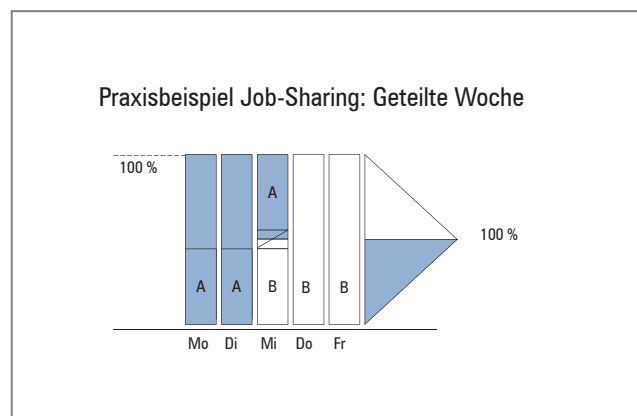
Erläuterung: Stufenweise Teilzeitarbeit ist eine Sonderform von Teilzeitarbeit, die mit einer niedrigen Wochenstundenzahl (z. B. 15 Stunden) vereinbart wird – mit Ausblick auf Erhöhung nach einer Übergangsphase. In der Regel wird sie vereinbart, um eine Zeit zu überbrücken, in der der Mitarbeiter in starkem Umfang Kinder- oder Angehörigenbetreuung leistet. Oft übernimmt das Team für eine Übergangszeit einen Teil der Arbeit (z. B. durch eine befristete Stundenaufstockung oder durch das Leisten von Plusstunden). Stufenweise Teilzeitarbeit ermöglicht einen gleitenden Einstieg nach einer Familienphase. Kompetenzen und die Einbindung ins Team bleiben erhalten und der Betrieb braucht keine Vertretung zu suchen.



Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Rückkehr und leichter Wiedereinstieg nach der Elternzeit mit weniger Einarbeitungszeit und -kosten • Beibehaltung und Nutzung von Kompetenzen, die bei Nichtangebot von stufenweiser Teilzeit verloren gehen würden • Nutzung von „Familienkompetenzen“ (z. B. Problemlösung, Planung, Kommunikation und Kontaktfähigkeit betreffend) • Höhere Loyalität und Betriebstreue der Mitarbeiter • Erfahrungsgemäß niedrigere Fehlzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt von Kompetenzen durch frühen Wiedereinstieg nach Elternzeit • Lebensphasengerechte Anpassung der Arbeitszeit (z. B. abhängig von den Betreuungsmöglichkeiten für Kinder oder Pflegearrangements)
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von Arbeitspaketen, die mit einem geringen Stundenumfang geleistet werden können • Perspektivisch höherer Arbeitszeitbedarf, bzw. Bereitschaft des Teams, eine vorübergehende „Unterbesetzung“ aufzufangen • Transparenz der Anwesenheitszeiten und der Aufgaben nach innen (Kollegen) und außen (z. B. Bauherren, Fachplaner etc.) • Weitere Aspekte, wie bei Teilzeitarbeit generell (z. B. Anforderungen an Organisation, Information und Kommunikation) 	

Job-Sharing

Erläuterung: Zwei oder mehrere Mitarbeiter/Architekten (Job-Sharing-Partner) teilen sich als Gemeinschaft einen oder mehrere Arbeitsplätze. Die Partner können Dauer und Lage ihrer individuellen Arbeitszeiten selbst festlegen. Solange sie sich untereinander einigen, sind im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitregelung alle Möglichkeiten individueller Arbeitszeitverteilung gegeben. Voraussetzung für dieses Modell ist, dass sich zwei Mitarbeiter finden, die sich eine Stelle teilen möchten und die gut miteinander arbeiten können, so dass die Absprachen bezüglich der Aufgabenerledigung funktionieren.



Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Flexibilität, Know-how und Kreativität durch mehr „Köpfe“ / ggf. Synergie-Effekte • Bei starkem Arbeitsaufkommen ggf. Möglichkeit der „doppelten Kapazität“ – betriebliche Flexibilität • Für ein Projekt gibt es zwei oder mehr Ansprechpartner • Bessere Vertretungsmöglichkeiten im Urlaubs- und Krankheitsfall • Fach- und Spezialwissen (Projektkenntnis) bleibt bei Ausscheiden eines Job-Sharing-Partners erhalten • Höhere individuelle Leistungsfähigkeit und oft größere Motivation der Teilzeitkräfte • Zeitautonomie wirkt positiv auf Fehlzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität hinsichtlich Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeiten – Absprache nur mit dem Job-Sharing-Partner • Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben • Erlebte Zeitautonomie wirkt Stress entgegen und ist gesundheitsfördernd
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Klare Absprachen bei geteilter Verantwortung (z. B. „Federführung“) • Klärung der Stellvertreterregelung • Anforderungen an Absprache, Kommunikation und Übergabe aufgrund wechselnder Anwesenheitszeiten • Transparenz der Anwesenheitszeiten nach innen (Kollegen) und außen (z. B. Bauherren, Fachplaner etc.) • Erhöhter Aufwand für Einarbeitung und Fortbildung • Höhere kopfzahlbezogene Kosten (z. B. Gehaltsabrechnungen, Beurteilungen) • Evtl. Schwierigkeiten bei der Neubesetzung der Stelle 	

Langzeitkonten / Lebensarbeitszeitkonten

Erläuterung: Langzeitkonten und Lebensarbeitszeitkonten sind Zeitwertkonten, auf denen der Mitarbeiter Arbeitsentgelt oder Arbeitszeit ansparen kann, um davon eine bezahlte Freistellung oder Arbeitszeitreduzierung ganz oder teilweise zu finanzieren. Im Unterschied zu Kurzzeitkonten wie z. B. der Jahresarbeitszeit können höhere Salden über einen längeren Zeitraum angespart werden. Der Entnahmezeitraum von Langzeitkonten kann befristet werden, wobei eine unbefristete Zugriffsmöglichkeit zur Entlastung in verschiedenen Lebensphasen beiträgt. Guthaben auf dem Lebensarbeitszeitkonto dienen ausschließlich einem gleitenden Übergang in den Ruhestand.



Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Arbeitszeit an Schwankungen im Arbeitsaufkommen, die im Jahresverlauf nicht ausgeglichen werden können • Vermeidung von Personalabbau oder Kurzarbeit, sofern ein arbeitgeberseitiger Zugriff auf das Konto möglich ist • Anpassung an die individuelle Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters → Reduktion von Fehlzeiten • Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen • Verbesserung des Personalmarketings und Firmenimages 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität über das gesamte Arbeitsleben hinweg • Zeitguthaben kann als Zeit für die Familie, für Pflege von Angehörigen, für Weiterbildung oder für einen längeren Urlaub genutzt werden – bei Aufrechterhalten des Sozialversicherungsschutzes • (Teil-)Finanzierung von Freistellungen oder Arbeitszeitreduzierungen • Gleitender Übergang in den Ruhestand möglich
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung Insolvenzschutz, Sicherheit, Administration, Verzinsung, Übertragbarkeit des Zeitsaldos bei Stellenwechsel oder Tod des/der Beschäftigten (Regelungen im „Flexi II-Gesetz“) • Definition von Anspar- und Entnahmemöglichkeiten (z. B. Ansparen von Mindestbeträgen, Urlaubsabgeltungen, Weihnachts- und Urlaubsgeld zu bestimmten Stichtagen, Definition von Entnahmemöglichkeiten mit Ankündigungsfristen) • Strikte Trennung vom zugrunde liegenden Zeitkonto (z. B. Jahresarbeitszeitkonto), da hier das ursprüngliche Ziel, der Ausgleich dieses Zeitkontos (z. B. in einem Jahr) unterlaufen wird. • Verwaltung der Konten-Information • Umgang mit „Störfällen“, Ausscheiden aus dem Betrieb, Tod des Mitarbeiters (Beitragszahlung für Sozialversicherung und Steuern) 	

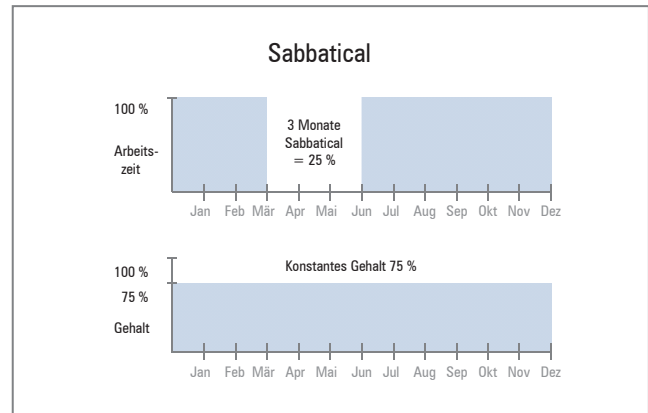
Sabbatical

Erläuterung: Durch Lohnverzicht und den systematischen Aufbau von Plusstunden erhält der Mitarbeiter einen Anspruch auf einen Freizeitblock bei Fortzahlung der Bezüge.

Für einen dreimonatigen Freizeitblock reduziert sich das Gehalt des Mitarbeiters auf 75 %, für einen zweimonatigen auf ca. 83 %.

Sabbaticals können zwischen Projekte gelegt werden und zur Entlastung der Mitarbeiter beitragen.

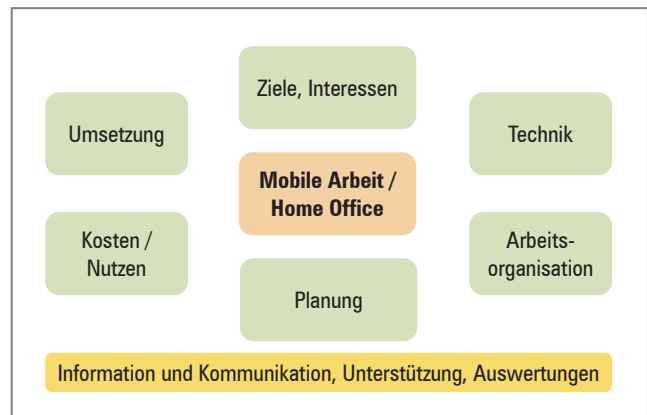
Generell ist zu klären, für welche Dauer der Betrieb auf die Mitarbeit verzichten kann und mit welcher Ankündigungsfrist ein Sabbatical vereinbart werden soll. I. d. R. gilt: Je länger der geplante Freizeitblock ist, umso länger ist die Ankündigungsfrist.



Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> Steigerung des Kreativitätspotenzials Anpassung der Arbeitszeiten an Projekte (Plusstunden und Freizeitblöcke) Verhindern von Überlastsituationen / Burn-Out Erhöhung der Mitarbeitermotivation Verbesserung des Personalmarketings und Firmenimages 	<ul style="list-style-type: none"> Längere Freizeitblöcke für private Bedürfnisse (z. B. Familie / Pflege, nebenberufliche Abschlüsse, Reisen oder als Startphase in die Selbstständigkeit) bei Aufrechterhalten des Sozialversicherungsschutzes
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> Richtlinien für Entnahmen (Ankündigungsfristen, Absprachen bezüglich des Zeitpunkts des Freizeitblocks) Organisation / Einplanung einer Vertretung zusätzlich zu den vorhandenen Urlaubsansprüchen und freien Tagen der Mitarbeiter im Team Ggf. während des Freizeitblocks Arbeitsverdichtung für das Team Einarbeitung nach längerer Auszeit Bildung von Rückstellungen bei Einrichtung längerfristiger Zeitkonten (siehe Langzeitkonto) 	

Mobiles Arbeiten / Home office

Erläuterung: Der Mitarbeiter erbringt einen Teil seiner Arbeitsleistung außerhalb des Büros, i. d. R. von zu Hause, auf der Baustelle oder unterwegs (z. B. während einer Zugfahrt). Mobiles Arbeiten gehört für die meisten Architekten zum Tagesgeschäft. Dennoch ist das Arbeiten vom „home office“ aus (mit Anrechnung der geleisteten Arbeitszeit) noch nicht gleichermaßen etabliert, weil Anwesenheitszeiten im Büro erwünscht oder erforderlich sind oder weil Misstrauen hinsichtlich der tatsächlich erbrachten Arbeitszeit bestehen. Hilfreich sind hier klare Absprachen, was an Aufgabepaketen ansteht, wann Bürozeiten erforderlich sind und wann der Mitarbeiter im home office erreichbar ist.



Betrieblicher Nutzen	Nutzen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Effektivere Arbeit durch Berücksichtigung des Bio-Rhythmus und eine störungsfreie Arbeitsatmosphäre • Erhöhung der Betriebszeiten und der Ansprechzeiten und damit optimale Erreichbarkeit gegenüber den Kunden • Bei Teilzeitkräften: Möglichkeit, aktuell zu erledigende Aufgaben von zu Hause zu beenden • Effizientere Auslastung von Büroflächen und Arbeitsmitteln möglich • Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch Freiräume bei der Gestaltung der Arbeitszeit • Verbesserung des Personalmarketings und Firmenimages 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung von Arbeitswegen und –kosten • Verteilung der Arbeitszeit gemäß dem persönlichen Bio- und Lebensrhythmus (z. B. Nutzung von längeren Pausen, um die Kinder zu versorgen, danach Fortsetzung der Arbeit) • Verbindung von Arbeit und Pflegeaufgaben
Zu beachtende Aspekte	
<ul style="list-style-type: none"> • Datenschutz und –sicherheit • Erreichbarkeit für interne und externe Kunden / Koordination und Kommunikation der Präsenzzeiten und der Arbeitszeiten im „home office“ • Informationsaustausch mit dem Inhaber / Vorgesetzten und Kollegen • Verwischen der Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit • Mitarbeiterseite: Selbstdisziplin und Fähigkeit zu selbstständigem Arbeiten sowie Notwendigkeit, eine Kinderbetreuung während der Arbeitszeit zu organisieren • Seitens der Führungskraft: Verringerung der direkten Führungskontrolle → Führen mit Zielen • Empfehlung: Befristung während Erprobungsphase und anschließendes Auswertungsgespräch 	

Mit individuellen Arbeitszeiten den Unternehmenserfolg stärken

Praxisbericht aus dem Architekturbüro Schamp und Schmalöer, Dortmund

Ein Interview mit dem Architekten und Stadtplaner Richard Schmalöer

Wie kam es zu flexiblen Arbeitszeiten?

Das Architekturbüro Schamp und Schmalöer mit Sitz in Dortmund wurde 1992 gegründet und ist seitdem stetig gewachsen. In den letzten Jahren wurden jährlich zwei neue Mitarbeiter eingestellt, einige Mitarbeiter haben Kinder bekommen und danach die Arbeit wieder aufgenommen. Wiedereinsteigerinnen und Bewerber äußerten den Wunsch nach Teilzeitarbeit. Die Inhaber des Architekturbüros, Frau Schamp und Herr Schmalöer, haben selbst Familie und fanden für jeden individuelle Lösungen.

Inzwischen beschäftigt das Büro neun Architekten, zwei Sekretärinnen, eine Buchhalterin und eine Mitarbeiterin für Öffentlichkeitsarbeit, davon drei der Architekten, beide Sekretärinnen und die Buchhalterin in Teilzeit.

Welche Arbeitszeitmodelle werden von den Architekten praktiziert?

Sechs Architekten arbeiten weiterhin Vollzeit mit gleitendem Arbeitsbeginn zwischen 7 und 9 Uhr, was mittels Zeiterfassung festgehalten wird. Ein Architekt hat auf 80% reduziert und eine 4-Tage Woche vereinbart. Grundsätzlich hat er mittwochs frei, was aber flexibel gehandhabt werden kann. Den Tag kann er z. B. nutzen, um selbst an Wettbewerben teilzunehmen.

Eine zweite Architektin macht donnerstags eine Ausbildung an einer Kunstschule und hat ebenfalls eine 4-Tage-Woche vereinbart. Die dritte Architektin hat ihre Arbeitszeit familienbedingt bis vor kurzem auf 50% reduziert, die sie von Montag bis Donnerstag arbeitete. Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens im Projekt hat sie von sich aus eine zusätzliche Kinderbetreuung organisiert und kommt nun auch freitags ins Büro. Ihre Wochenarbeitszeit wurde daher von 20 auf 25 Stunden erhöht.

Welche Voraussetzungen gibt es für das Gelingen der Modelle?

Jedes Projekt wird doppelt besetzt mit einem Projektleiter und einem Teammitarbeiter, der auch zeichnet, zur Baustelle fährt und an den freien Tagen Auskunft geben kann. Diese Organisation hat sich gut bewährt, denn Kunden haben schneller einen direkten Ansprechpartner und müssen nicht auf den Rückruf des Projektleiters warten. Alle 14 Tage findet eine Besprechung statt, bei der die Verteilung der Teammitarbeiter aufgrund der jeweiligen Erfordernisse abgestimmt wird. Voraussetzung für das Gelingen der Modelle ist neben den organisatorischen Maßnahmen ein offener Umgang und eine gute Stimmung im Büro, bei der alle an einem Strang ziehen, gerade in einem kleinen Büro.

Zitat Herr Schmalöer: „Die Flexibilität, die wir als Arbeitgeber an den Tag legen, wünschen wir uns vom Mitarbeiter. In der Praxis kommen Mitarbeiter auch mal am Wochenende. Dadurch können Termine für Wettbewerbe, Bauanträge etc. eingehalten werden. Die zusätzlichen Stunden werden an anderer Stelle natürlich wieder abgebaut. Der Servicegedanke dem Auftraggeber gegenüber steht bei uns immer im Vordergrund. Dabei sind Flexibilität und die Unterstützung der Kollegen untereinander für uns selbstverständlich.“



Foto: Ricarda Mohr

Wo sieht das Architekturbüro Schamp und Schmalöer Grenzen der Flexibilität?

Projektleitungen übernehmen bisher nur Architekten mit mindestens 80% Arbeitszeit. Alles darunter ist schwer vorstellbar. Sollte ein erfahrener Projektleiter eine Arbeitszeit unter 80% wünschen, würde diese Grenze jedoch erneut überprüft und ggf. eine weitere Vollzeitkraft ins Team geholt, um auch nachmittags Präsenz zu zeigen.

Welchen Nutzen bieten die Modelle? (Sicht der verschiedenen Betroffenen)

Die doppelte Besetzung der Projekte mit einem Projektleiter und einem Teammitarbeiter verbessert die Erreichbarkeit für die Kunden und führt zu einem beschleunigten Lernprozess bei den jüngeren Mitarbeitern. Die Projektleiter lernen zu delegieren und Verantwortung abzugeben. Die Suche nach individuellen Lösungen, die dem Betrieb und den Mitarbeitern gerecht werden, führt zu guter Stimmung und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Die Krankheitsquote und die Fluktuationsrate sind niedrig.

Welche Empfehlung kann das Architektenbüro Schamp und Schmalöer anderen Büros geben?

„Meine Empfehlung ist das Reden miteinander. Wenn man die Fragen oder Sorgen der Mitarbeiter kennt, kann man darauf reagieren und braucht keine Angst davor zu haben, dass z. B. Mitarbeiter in Elternzeit gehen und in Teilzeit wiederkommen. Solange es in der internen Kommunikation keine Schwierigkeiten gibt, ist man auch vor den Problemen von außen, die es beim Bauen einfach immer gibt, besser gewappnet.“ Zitat Richard Schmalöer.

Checklisten

Leitfragen zur Unterstützung bei der Umsetzung in die Praxis

Jahresarbeitszeit

- Wie stark schwankt das Arbeitsaufkommen im Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesverlauf?
- Wie ist der Personaleinsatz im Verhältnis zum Arbeitsaufkommen?
- Zu welchen Zeiten gibt es Unter- oder Überdeckungen?
- Erfolgen in den starken Monaten Überstundenzahlungen?
- Können in schwachen Monaten Stunden abgebaut werden und geschieht dies?
- Wie sehen die Arbeitszeitwünsche Ihrer Mitarbeiter und die daraus resultierende Flexibilitätsbereitschaft aus?
- Können Sie eine „Wunschliste“ der Mitarbeiterwünsche und Möglichkeiten ermitteln?
- Wann könnten sie arbeiten und wann eher nicht?
- Ist es möglich, die familiären Verpflichtungen der Mitarbeiter besser mit den Arbeitszeiten abzustimmen?

Teilzeit

- Wie hoch ist der Besetzungsbedarf der Stelle?
- Wie hoch ist der Reduzierungswunsch des Architekten?
- Soll die Arbeitszeit dauerhaft oder nur zeitweise reduziert werden?
- Wie kann die Arbeit neu aufgeteilt werden (z. B. Verteilung im Team)?
- Wie stellt sich das Arbeitsaufkommen im Tages- oder Wochenverlauf dar?
- Welches Teilzeitmodell lässt sich sinnvoll umsetzen?
- Wie können Sie für einen funktionierenden Informationsfluss und Transparenz über laufende Vorgänge sorgen?
- Wie wird die Vertretung geregelt?
- Kann man die zeitliche Flexibilität insgesamt im Team erhöhen, z. B. über bessere Transparenz über laufende Projekte?

Mobiles Arbeiten / Home office

- Welche Tätigkeiten des Arbeitsplatzes eignen sich für ein home office oder für Arbeiten von unterwegs?
- Wird der Einsatz eines mobilen Arbeitsortes durch alle Beteiligten (Inhaber und Kollegen) unterstützt?
- Ist der persönliche Arbeitsstil des betreffenden Mitarbeiters für mobiles Arbeiten geeignet (z. B. in Bezug auf Zeitmanagement, Selbstdisziplin und Arbeitsorganisation)?
- Welche Anforderungen an Kommunikationsgelegenheiten und Präsenzzeiten haben Sie, damit die Funktionsfähigkeit des Teams gegeben ist?
- Wie sorgen Sie für Transparenz über die unterschiedlichen Arbeits- und Bürozeiten?

Weiterführende Informationen

Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Teilzeit – alles, was Recht ist. 2013, Bonn
- Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (Hrsg.) 2012: Familienbewusste Arbeitszeiten – Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis“
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 1999: Teilzeit für Fach- und Führungskräfte – Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte, Stuttgart
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2012: Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, Berlin
- DGB-Bundesvorstandes (Hrsg.) 2012: Arbeitszeiten in verschiedenen Lebensphasen gestalten, Berlin
- Fauth-Herkner, Angela (Hrsg.) 2001: Flexibel ist nicht genug, Frechen
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2012): Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten. Messkonzepte, Datenquellen und Ergebnisse im Kontext der IAB-Arbeitszeitrechnung, Forschungsbericht 3/2012, Nürnberg (<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2012/fb0312.pdf>)
- Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg., o. J.): Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk. Ein Leitfaden für Handwerksunternehmen und Berater/innen der Handwerksorganisationen, Düsseldorf

Internet

- eff-portal.de
- flexible-arbeitszeiten.de
- mittelstand-und-familie.de

Unterstützung

Aufgrund der vielschichtigen Anforderungen an das Arbeitszeitmanagement in Architekturbüros gibt es kein Standardmodell. Welches Modell für wen in Frage kommt, muss individuell geklärt werden. Hierbei ist ggf. eine Expertenunterstützung notwendig. Steuerberater, Rechtsanwälte oder Arbeitszeitberater sind hier Ihre Ansprechpartner.

Für Ihre Notizen

Architektenkammer
Nordrhein-Westfalen



Haus der Architekten
Zollhof 1
40221 Düsseldorf

Telefon: (0211) 49 67-0
Telefax: (0211) 49 67-99

info@aknw.de
www.aknw.de