

# Einführung von Arbeitszeitflexibilisierung

## Leitfaden MASQT, NRW

„Entwicklung- und Einführungsprozess von Arbeitszeitmodellen“

### 10-Phasen-Modell

1. Analyse der Ist-Situation
2. Planung des Vorgehens
3. Informationsbeschaffung
4. Festlegung der Soll-Situation
5. Modellentwicklung
6. Feinabstimmung
7. Testphase
8. Flankierende Maßnahmen
9. Evaluation
10. Endgültige Entscheidung

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 1. Analyse der Ist-Situation

### **Gespräch zwischen Betriebsleitung, Betriebsrat, Arbeitszeitberater und betroffenen Mitarbeitern**

1. Klarheit über den Anlass, die Beweggründe und die Auswirkungen einer möglichen Arbeitszeitemstellung
2. Abklärung der unterschiedlichen Standpunkte und Ziele  
→ Übereinstimmung für weitere Schritte finden
3. Frage nach der Methodik der Arbeitszeitemstellung bzw. „Wie sieht eigentlich das aktuelle Arbeitszeitsystem aus?“
4. Muss das Ziel durch eine Arbeitszeitemstellung erreicht werden?

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 2. Planung des Vorgehens

### Gespräch zwischen Betriebsleitung, Betriebsrat, Arbeitszeitberater und betroffenen Mitarbeitern

- Wer ist die Zielgruppe?
- In welchem Unternehmensbereich wird zunächst agiert?
- Wer gehört zur Planungsgruppe, und wie oft trifft sie sich? In welcher Form greift diese korrektiv ein?
- Formulierung einer Zielvereinbarung und eines Zeitrahmens (Test-, Umsetzungs-, Evaluationsphase)
- Information der Belegschaft

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 3. Informationsbeschaffung

### Information über Literatur oder AZ-Berater zu

- Rechtlicher Rahmen (Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen)
- sozial-und gesundheitsverträgliche AZ-gestaltung
- gestalterische Möglichkeiten und flankierende Maßnahmen (z.B. Schulungen)
- Möglichkeiten, Bedingungen und Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle
- (Best-Practice)-Beispiele anderer Umsetzungen  
→ Unterschiede/Gemeinsamkeiten zu eigenem Unternehmen → individuelle Lösungen

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 4. Festlegung der Soll-Situation - Soll-Ist-Vergleich

---

### Gestaltung folgender Parameter

- Tätigkeiten, Arbeitsabläufe & Organisationsstrukturen
- Personalstrukturen (Alter & Qualifikation)
- Wünsche der Belegschaft
- externe Einflussgrößen & Infrastruktur
- gegenwärtige Situation (Fehlzeiten, Fluktuationen)
- gesetzliche, tarifliche, betriebliche Regelungen
- Anforderungen an das Unternehmen (saisonale Schwankungen, Bereitschaftsdienste, Teilzeit/Vollzeit, Überstunden)
- Zukünftige Planungen  
(Produkterweiterungen, Standortausdehnung)



# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 5. Modellentwicklung

### Planungsphase

- Eine Arbeitsgruppe und eine Unternehmensberatung entwickeln gemeinsam oder getrennt mehrere mögliche Modellalternativen
- Abgleich der Alternativen mit den Unternehmenszielen und der Soll-Situation
- Berücksichtigung von Schnittstellenproblematiken (Arbeitsabläufe zwischen Abteilungen)

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 6. Feinabstimmung

### **Modifikation der entwickelten Arbeitszeitmodelle**

- Treffen einer Auswahl der ausgearbeiteten AZ-Modelle  
Motto: Welche Vorschläge sind brauchbar, welche nicht?  
→ überschaubare Anzahl von Alternativen
- Auswahl überprüfen (Gesetze, betriebsinterne Anforderungen, Belegschaftsinteressen)
- Vorstellung und Diskussion in der Belegschaft  
→ Partizipation → Kompromiss → Mittragen des Modells
- Betriebsvereinbarung

**Ziel: geringe Zahl von Modellalternativen für Testphase**

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 7. Testphase

### Überprüfung der Brauchbarkeit im Alltag

- **langfristiger Prozess**  
Vereinbarkeit von unterschiedlichen Arbeitsprozessen sowie Arbeits- & Privatleben muss getestet und beurteilt werden  
→ Modell muss sich bewähren
- **Prozessbegleitende Aktivitäten** (Gespräche & Erfahrungsaustausch, Rückmeldungsanalyse, Problemanalyse)
- **Keine Veränderungen am Modell in Testphase**  
(Verfälschung der Evaluation, Unsicherheiten in der Belegschaft)
- **Statt dessen: Sammlung von Ergebnissen und Dokumentation der Testphase**



# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 8. Flankierende Maßnahmen

### **Umstellung der Arbeitszeit haben u.U. Einfluss auf Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen**

- Anpassung der Unternehmensstrukturen oder
- Erarbeitung von Veränderungen am Modell
- Qualifizierung der Belegschaft insbesondere von Führungskräften für erweiterte organisatorische und administrative Aufgaben und Anforderungen

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 9. Evaluation

### Rückmeldung zu Auswirkungen, Problemen und Erfahrungen an die Arbeitsgruppe

- Vorher-Nachher-Befragungen der Belegschaft
  - Fragebögen zu Einschätzungen der Mitarbeiter
  - Gespräche, Workshops
- Klärung, ob das AZ-Modell Erwartungen & Ziele erfüllt
- Grundlage für mögliche weitere Aktivitäten

# Leitfaden zur Einführung von AZF

## 10. Endgültige Entscheidung

### Engültige Entscheidung für oder gegen AZ-Modell

- Beibehaltung des alten AZ-Modells
- Einführung des getesteten neuen AZ-Modells
- Modifikationen am getesteten neuen AZ-Modell mit erneutem Durchlauf des Prozesses
  
- **letzte Entscheidung zum endgültigen AZ-Modell**
  - Information der Belegschaft
  - endgültige Umstellung der Verwaltung