

Fachkräftesicherung im Handwerk



© Canva/@phontlaimaiphoto

Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Flexibilisierung von Arbeit

Arbeitszeitmodelle, Arbeitszeitkonten,
Flexibilisierung der Arbeitszeit, Gleitzeit,
Homeoffice, Teilzeit, Vereinbarkeit



Gefördert
durch



Baden-Württemberg
Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Tourismus

»Frauen im Handwerk« ist ein Projekt im Rahmen des Programms Horizont Handwerk und ist gefördert durch das
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg.



Warum ist das Thema wichtig?

Im Verlauf eines Berufslebens können Ihre Beschäftigten den Wunsch haben, ihre Arbeitszeit zu reduzieren bzw. flexibel zu gestalten, um zum Beispiel mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können oder sich um Angehörige zu kümmern. Über Arbeitszeitmodelle, die den Lebensphasen und den Interessen dieser Beschäftigten entsprechen, muss sich der Betrieb Gedanken machen.

Erläuterung und Informationen

Weil Dauer, Verlauf und Aufwand der Betreuung von Angehörigen nur in den seltensten Fällen absehbar sind, sind hier vor allem flexible Arbeitszeiten eine wichtige Hilfe. Arbeitszeitmodelle, die es ermöglichen die Arbeitszeit besser an die Erfordernisse der Pflege anzupassen, sind hierbei von besonderer Bedeutung.

Im Folgenden wird im Detail auf einige der Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit eingegangen.

- Teilzeit
- Gleitzeit
- Mobiles Arbeiten/Homeoffice
- Arbeitszeitkonten
- Jobsharing

Die wichtigsten Gesetze und Informationsportale im Überblick

- [Arbeitszeitgesetz](#)
- [Teilzeit- und Befristungsgesetz \(TzBfG\)](#)
- [Berufsbildungsgesetz \(BBiG\)](#)
- [Familienpflegezeitgesetz \(FPfZG\)](#)
- [Jugendarbeitsschutzgesetz](#)
- [Mutterschutzgesetz](#)



Teilzeit

Unter Teilzeit wird jedes Arbeitsverhältnis verstanden, dessen Arbeitszeit geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit. Das Spektrum reicht von zeitlich sehr geringen bis zu vollzeitnahen Beschäftigungsverhältnissen.

Auf Grundlage einer vereinbarten Jahresarbeitszeit sind zwei Varianten möglich:

- Eine gleichbleibende Anzahl von Wochenstunden
- Eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr

Teilzeit ist für viele Mitarbeitende gerade deshalb attraktiv, um Job, Familie, die Pflege von Angehörigen oder auch nur den Willen nach einem Arbeitsleben, das Platz für ein intensives Hobby und mehr Freizeit lässt, miteinander zu vereinbaren. Erfahrung und Wissen können im Betrieb gehalten werden, auch wenn ein Mitarbeiter dem Betrieb zeitlich nur eingeschränkt zur Verfügung steht.

Organisatorische Voraussetzungen

Es sind klare Absprachen sowie eine gute Arbeitsorganisation wichtig. Das gilt insbesondere dafür, wie Aufgaben verteilt und wie Anwesenheit und Vertretungsregeln gestaltet werden. Zentral ist auch die Unterstützung durch Führungskräfte sowie die Akzeptanz des Modells durch andere Mitarbeitende.

Einen Anspruch auf Teilzeit haben grundsätzlich alle Mitarbeitenden, die in einem Betrieb mit mehr als 15 Mitarbeitenden arbeiten (Azubis zählen nicht dazu) und deren Arbeitsverhältnis mindestens sechs Monate besteht.

Mitarbeitende müssen den Antrag auf Teilzeit mindestens drei Monate im Voraus schriftlich oder mündlich stellen. Arbeitgeber können bis einen Monat vor dem Wunschtermin schriftlich widersprechen – andernfalls gilt der Antrag als genehmigt. Ablehnen lässt er sich nur aus betrieblichen Gründen. Ein Argument kann sein, wenn sich feste Produktionsabläufe etwa bei der Schichtarbeit in einer Fabrik mit Teilzeitkräften nur schwer organisieren lassen oder hohe Mehrkosten drohen.

Rahmenbedingungen

Den grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit und die Regelungen hat der Gesetzgeber im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) verankert.

Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes anwendbar. Auch tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeit müssen beachtet werden.



Gleitzeit

Den grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit und die Regelungen hat der Gesetzgeber im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBFG) verankert.

Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes anwendbar. Auch tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeit müssen beachtet werden.

Organisatorische Voraussetzungen

Die Einführung der Gleitzeit ist an die Einrichtung von Arbeitszeitkonten (Gleitzeitkonten) geknüpft, um die tägliche Arbeitszeit zu dokumentieren. Die Umsetzung einer Gleitzeitregelung erfordert eine gegenseitige Unabhängigkeit beziehungsweise gute Absprache der betreffenden Mitarbeitenden, damit der Unternehmensbetrieb trotzdem weiterlaufen kann.

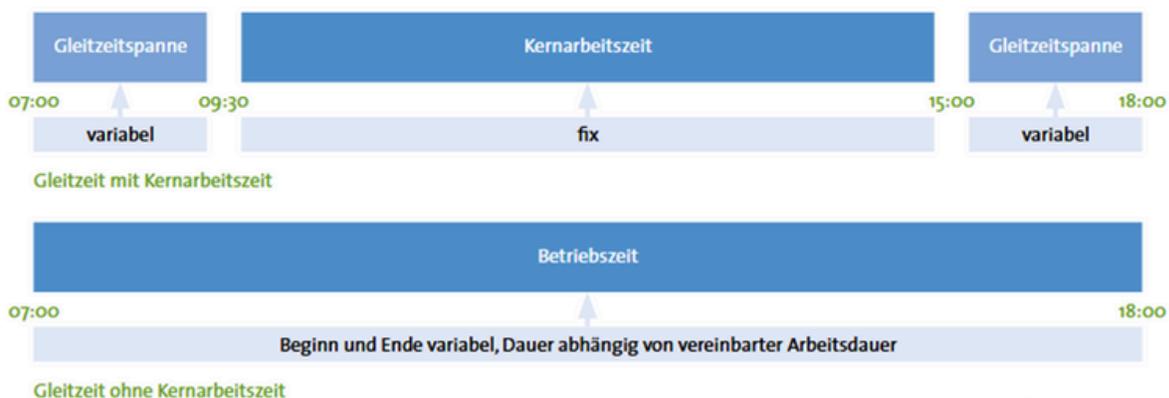
Wenn die Arbeitszeiten individuell ausgestaltet werden sollen, müssen sich Mitarbeitende gut mit ihren Kollegen abstimmen, damit Prozesse im Betrieb reibungslos laufen.

Rahmenbedingungen

Bei einer Gleitzeitregelung wird in der Regel in der Betriebsvereinbarung eine Kernzeit festgelegt. Während der Kernzeit muss der Mitarbeitende anwesend sein. Den Rest regelt ein Arbeitszeitkonto. Wie lange Angestellte Zeit haben, Plus- oder Minusstunden auszugleichen, legt der Arbeitgeber fest.

Oft gibt es zudem eine maximale Anzahl an Über- oder Minusstunden, die Mitarbeitende ansammeln dürfen. Arbeitgeber sollten jedoch der Freiheit eine Grenze ziehen, wenn es in die Abendstunden, oder an die Nacht- und Wochenendarbeit geht.

Varianten zur Gestaltung von Gleitzeit	
Beschäftigte können zwischen 07.00 und 09.00 Uhr und zwischen 15.00 und 18.00 Uhr Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst bestimmen.	
Variante 1: mit Kernzeiten. In diesen Zeiten gibt es keinen Gleitzeitenspielraum und Anwesenheitspflicht besteht.	Innerhalb der Kernzeiten von 09.30 bis 15.00 Uhr besteht Anwesenheitspflicht.
Variante 2: ohne Kernzeiten.	Gleitzeit ohne Kernzeit zwischen 07.00 und 18.00 Uhr. Innerhalb dieser Zeit muss die arbeitsvertragliche Arbeitszeit erbracht werden.



Eigene Abbildung



Mobiles Arbeiten/Homeoffice

Die Beschäftigten arbeiten in Teilzeit oder Vollzeit an einem Ort außerhalb des Unternehmens. Wegezeiten entfallen. Die flexible Einteilung der Arbeitszeit erleichtert es, familiäre Bedürfnisse zu berücksichtigen. Durch Präsenztage bleibt die Bindung zum Unternehmen bestehen. Beispiel: Drei Tage Anwesenheit im Unternehmen und ein Tag Arbeit von zu Hause.

Unter Homeoffice versteht man das Arbeiten von zuhause aus. In der Regel werden nur bestimmte Tage in der Woche

als Homeoffice-Tage festgelegt, während die restliche Zeit am eigentlichen Arbeitsplatz gearbeitet wird.

Homeoffice ist sehr gut geeignet, um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, da die Beschäftigten während ihrer Arbeit auch zu Hause präsent sein können und Wegezeiten erspart bleiben. Vor allem in Verbindung mit einem flexiblen Arbeitszeitmodell ist Homeoffice ein geeignetes Instrument für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Organisatorische Voraussetzungen

Alle notwendigen Zugänge und Informationen, die für die Arbeit notwendig sind, müssen den Mitarbeitenden elektronisch, unter Berücksichtigung von Datenschutzerfordernissen, zur Verfügung stehen. Mitarbeitende müssen ihre Arbeitsergebnisse elektronisch übermitteln können und geeignete räumlich-technische Voraussetzungen (Arbeitsplatz, Internetanschluss) müssen gegeben sein.

Neben diesen organisatorisch-technischen Voraussetzungen ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitendem zwingend erforderlich.

Rahmenbedingungen

Mobiles Arbeiten bzw. Home-Office wird in der Regel durch eine Betriebsvereinbarung geregelt. In solchen Vereinbarungen sollten Regelungen über die Arbeitszeit, den Arbeits- beziehungsweise Einsatzort, Kostenerstattungen und eventuell Haftungsfragen enthalten sein. Für alle Arbeitsmodelle in Kombination mit Teilzeit gelten zusätzlich die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Darüber hinaus sind die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes anwendbar.

- Mitarbeitende haben grundsätzlich keinen Anspruch auf mobiles Arbeiten/Homeoffice und sind auch nicht verpflichtet daran teilzunehmen.
- Es gilt das Prinzip der Freiwilligkeit. Gibt es einen Betriebsrat, hat er bei der Einführung von mobilem Arbeiten/Homeoffice ein Mitbestimmungsrecht.



Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten können betriebs- und marktbedingte Auslastungsschwankungen in wöchentlichen, monatlichen oder auch jährlichen Arbeitszeiten ausgleichen. In Zeiten mit weniger Aufträgen wird weniger und in Zeiten mit mehr Aufträgen mehr gearbeitet. Dies lässt sich auch für eine Balance der familiären Verpflichtungen nutzen: Mitarbeitende können sowohl Plus- als auch Minusstunden ansammeln, die sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder ausgleichen. Dies kann sie z. B. in Ferienzeiten oder zeitweiser Pflegeaufgaben sehr entlasten.

Die angesparte Zeit kann auch über längere Zeiträume als einen Monat auf Konten gespart werden.

Üblich ist dann die Verwendung von Jahreskonten. Um eine für Beschäftigte „planbare“ Flexibilisierung der Arbeit zu ermöglichen, sehen Vereinbarungen meist Zeitplanungen z. B. über ein Jahr vor.

Auf diese Weise können Betriebe auch in Schichtarbeit flexiblere Arbeitszeiten entwickeln.

Fallen z. B. im Sommer viele Überstunden an, so können die hieraus resultierenden Guthaben im Winter eingesetzt werden. Das genaue Erfassen und Speichern der Arbeitszeiten anhand von Arbeitszeitkonten ermöglicht einen Ausgleich über einen längeren Zeitraum hinweg.

Organisatorische Voraussetzungen

Grundlage für die Nutzung aller Arten von Arbeitszeitkonten ist die korrekte Erfassung der geleisteten Arbeitszeit. Arbeitgeber sind verpflichtet die Arbeitszeiten ihrer Arbeitnehmenden zu erfassen.

Wie die Stunden erfasst werden (ob auf Papier, per Stechuhr oder per PC/App) bleibt jedem Betrieb selbst überlassen.

Wichtig ist nur, dass die Zeiterfassung objektiv, verlässlich und zugänglich ist. Damit Arbeitszeitkonten rechtssicher und fair genutzt werden können, empfiehlt sich eine schriftliche Betriebsvereinbarung oder eine klare Regelung im Arbeitsvertrag.

Rahmenbedingungen

Auch bei flexiblen Modellen gelten Grenzen – etwa zur täglichen und wöchentlichen Höchstarbeitszeit, zu Ruhezeiten und zum Arbeitszeitausgleich. Dies sollte in internen Absprachen beachtet und dokumentiert werden.



Jobsharing

Beim Jobsharing („Arbeitsplatzteilung“) teilen sich zwei oder mehr Beschäftigte eine Vollzeitstelle. Die Arbeitszeit, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden untereinander aufgeteilt. Besonders geeignet ist dieses Modell für Mitarbeitende, die in Teilzeit arbeiten möchten, aber dennoch eine quali-

fizierte Position mit Verantwortung ausüben wollen. Für Betriebe bedeutet es Flexibilität bei gleichzeitiger Kontinuität in der Aufgabenerfüllung.

Organisatorische Voraussetzungen

Damit Jobsharing im Handwerksbetrieb erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen bestimmte organisatorische Rahmenbedingungen erfüllt sein. Zunächst sollte die zu teilende Position so strukturiert sein, dass sich Aufgaben sinnvoll aufteilen oder gemeinsam verantworten lassen. Das betrifft vor allem Tätigkeiten, die planbar, dokumentierbar oder in Projektform organisiert sind. Eine enge Abstimmung zwischen den Jobsharing-Partnerinnen oder -Partnern ist dabei unerlässlich. Regelmäßige Übergaben – etwa über ein gemeinsames Notizbuch, digitale Tools oder persönliche Absprachen – sichern

den Informationsfluss und vermeiden Reibungsverluste im Arbeitsalltag. Auch im Team und bei Kunden sollte klar kommuniziert werden, wer wann zuständig ist und wie die Erreichbarkeit geregelt ist. Arbeitgeber sollten für jede teilnehmende Person einen eigenen Arbeitsvertrag ausstellen, in dem individuelle Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen festgehalten sind. Ergänzend empfiehlt sich eine schriftliche Vereinbarung zur konkreten Aufgabenteilung sowie zur Vertretung im Urlaubs- oder Krankheitsfall.

Rahmenbedingungen

Jobsharing setzt ein hohes Maß an Vertrauen, Teamfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft voraus. Die geteilte Verantwortung funktioniert nur dann reibungslos, wenn die Beteiligten gut zusammenarbeiten, Entscheidungen abstimmen und sich gegenseitig vertreten können – auch in herausfordernden Situationen. Flexibilität auf beiden Seiten ist daher grundlegend, insbesondere bei kurzfristigen Ausfällen oder erhöhtem Arbeitsaufkommen. Damit das Modell langfristig tragfähig ist, sollten auch die Führungskräfte das Tandem aktiv begleiten: durch regelmäßige Gespräche, klare Aufgabenverteilung und verlässliche Rückmeldungen.

Wichtig ist zudem, dass beide Jobsharing-Partnerinnen oder -Partner gleichwertig behandelt werden – beispielsweise bei der Vergabe von Weiterbildungen, bei Beförderungen oder bei der Einbindung in Entscheidungsprozesse. Da sich Lebensumstände – etwa durch Familienplanung – verändern können, ist eine vorausschauende Planung hilfreich. Bei Änderungen im privaten Umfeld eines Tandempartners muss flexibel reagiert werden können, etwa durch Umstrukturierung der Arbeitszeiten oder durch Einbeziehung neuer Teamkonstellationen.



Unterstützende Maßnahmen im Betrieb

Um flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Gleitzeit, mobiles Arbeiten oder Jobsharing praxisnah und nachhaltig umzusetzen, können Sie eine Reihe von unterstützenden Maßnahmen ergreifen – sowohl auf organisatorischer als auch auf kultureller Ebene:

Klare Regelungen & Kommunikation

- Arbeitszeitmodelle schriftlich definieren: Einführung durch Betriebsvereinbarung oder Musterregelung im Arbeitsvertrag.
- Transparente Arbeitszeitpolitik: Wer kann was nutzen – und unter welchen Bedingungen?
- Regelmäßige Teamabsprachen: z.B. bei Schichtplanung oder Jobsharing, um Verlässlichkeit zu sichern.

Digitale oder analoge Zeiterfassung

- Niedrigschwellige Zeiterfassungslösungen nutzen: z.B. einfache Apps, Excel-Vorlagen oder Papierformulare.

Arbeitsorganisation neu denken

- Aufgabenprofile analysieren: Welche Tätigkeiten eignen sich für mobiles Arbeiten oder Teilzeit?
- Arbeitspakete klar definieren: Damit bei Jobsharing oder Gleitzeit eine saubere Übergabe funktioniert.
- Erreichbarkeitsregeln festlegen: Wer ist wann ansprechbar? Insbesondere bei mobiler Arbeit wichtig.

Technische Ausstattung & Infrastruktur

- IT-Zugänge ermöglichen: z.B. Fernzugriff auf Angebote, Kalkulationen oder Kundendaten bei mobiler Arbeit.
- Gemeinsame digitale Kalender nutzen: zur Schicht- und Einsatzplanung

Führung & Kultur

- Vertrauen in Eigenverantwortung stärken: Führungskräfte sollten flexible Modelle aktiv unterstützen.
- Sensibilisierung & Schulung: Umgang mit Teilzeitkräften, Rückkehr aus Elternzeit, Teamkoordination.
- Feedbackschleifen etablieren: z.B. jährliche Gespräche zur Anpassung von Arbeitszeiten und -modellen.

Langfristige Planung & Perspektiven

- Karriere trotz Teilzeit ermöglichen: z.B. über Weiterbildungen oder Projekte in reduzierter Stundenzahl.
- Lebensarbeitszeitmodelle planen: z.B. Ansparen von Zeitguthaben für Sabbaticals oder früheren Renteneintritt.
- Wiedereinstiegsprogramme nach längeren Pausen: besonders relevant nach Elternzeit oder Pflegephasen.