

Behlau, Kathrin; Cleve, Jürgen

**Working Paper**

## Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg: Job-Sharing und Arbeitszeitkonten

Wismarer Diskussionspapiere, No. 02/2006

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Wismar, Wismar Business School

*Suggested Citation:* Behlau, Kathrin; Cleve, Jürgen (2006) : Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg: Job-Sharing und Arbeitszeitkonten, Wismarer Diskussionspapiere, No. 02/2006, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/23334>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**Hochschule Wismar**

University of Technology, Business and Design

**Fachbereich Wirtschaft**



**Hochschule Wismar**

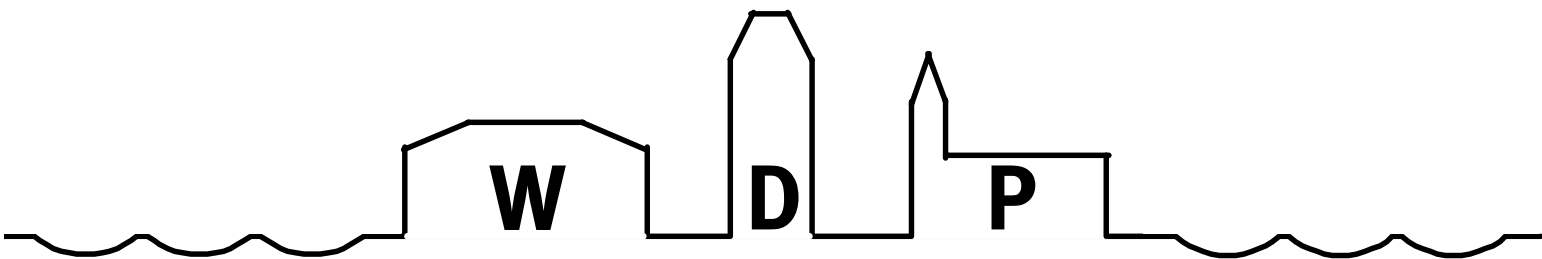
University of Technology, Business and Design

**Faculty of Business**

Kathrin Behlau

Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg  
- Job-Sharing und Arbeitszeitkonten -

Heft 02 / 2006



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
e-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0)3841/753-575  
e-mail: [info@hws-startupfuture.de](mailto:info@hws-startupfuture.de)  
Homepage: [www.hws-startupfuture.de](http://www.hws-startupfuture.de)

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-88-3

JEL-Klassifikation J22, I20, L31  
Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2006.  
Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Das Sozial-Pädiatrische Zentrum</b>	<b>6</b>
<b>3. Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg</b>	<b>8</b>
3.1. Begriffliche Abgrenzungen	10
3.2. Job-Sharing	12
3.2.1. Gemeinsame Verantwortung und Stellvertretungspflicht	13
3.2.2. Sonderformen des Job-Sharing	14
3.3. Vor- und Nachteile von Job-Sharing	14
3.3.1. Vorteile für die Unternehmen	14
3.3.2. Nachteile für die Unternehmen	15
3.3.3. Vorteile für Arbeitnehmer/innen	16
3.3.4. Nachteile für Arbeitnehmer/innen	16
3.4. Erfolgreicher Einsatz von Job-Sharing	17
<b>4. Job-Sharing im Kinderzentrum Mecklenburg</b>	<b>18</b>
4.1. Arbeitsinhalte des Bereiches Schwestern/Empfang	18
4.2. Arbeitszeiten und zeitliche Regelung der Aufgabenerfüllung	19
4.3. Arbeitsverträge Job-Sharing	21
4.3.1. Rechtsverhältnisse	22
4.3.2. Arbeitszeitgestaltung	23
4.3.3. Arbeitsentgelt/Entgeltfortzahlung	24
4.3.4. Kündigungsschutz	25
4.4. Regelung der Einarbeitungen/Weiterbildungen	25
4.5. Übergabe und Kommunikation/Dokumentation	25
4.6. Regelung der Aufgabenerfüllung und Weisungsbefugnis	26
<b>5. Arbeitszeitkonten allgemein</b>	<b>26</b>
5.1. Funktionsweise des Arbeitszeitkontos	27
5.2. Formen von Arbeitszeitkonten	28
5.2.1. Kurzzeitkonten	29
5.2.2. Langzeitkonten	30
5.3. Vor- und Nachteile von Arbeitszeitkonten	31

<b>6. Das Arbeitszeitkonto im Kinderzentrum Mecklenburg</b>	<b>32</b>
6.1. Die Arbeitszeiten	33
6.2. Das Arbeitszeitkonto/Ampelkonto	34
6.3. Arbeitszeitkorridor	35
<b>7. Arbeitsrechtliche Ansprüche von teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmern</b>	<b>36</b>
<b>8. Fazit</b>	<b>40</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>42</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>44</b>

## 1. Einleitung

Arbeitszeitkonten stellen gegenwärtig das bedeutendste und am weitesten verbreitete Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung dar. 29% der Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland setzen Arbeitszeitkonten ein; für 40% der abhängig Beschäftigten werden Arbeitszeitkonten geführt. Dies ermöglicht den Betrieben eine variable Verteilung der Arbeitszeit. Dadurch können die Betriebszeiten an die konjunkturellen, saisonalen oder alltäglichen Schwankungen des Arbeitsanfalls angepasst werden.<sup>1</sup> Dagegen ist die Verbreitung von Job-Sharing im Führungsbereich gegenüber der Teilzeitarbeit stark eingeschränkt. Das empirische Wissen konzentriert sich auf Einzelfallstudien sowie Spezialauswertungen von Studien zur Teilzeitarbeit im Führungsbereich (vgl. Ulrich 2001: 314).

An Beispielen für Arbeitszeitmodelle gibt es in Deutschland z. B. das eindrucksvolle VW-Modell und ein erfolgreiches Altersteilzeitmodell bei der Bremer Straßenbahn. (Im VW-Modell vereinbarten die Tarifparteien für sechs westdeutsche Werke die Einführung einer 28,5-Stunden-Woche.) In der Schweiz baut man auf ein Solidaritätsmodell bei der Post und Arbeitszeitverkürzungen mit Weiterbildungen in der Baubranche, welche staatlich gestützt sind. In Dänemark gibt es das Job Rotationsmodell und in Frankreich gibt es gesetzliche Rahmenbedingungen für Arbeitszeitverkürzungen und Arbeitszeitgestaltung (vgl. Ulrich 2001: 2).

Der Begriff des Job-Sharing stammt aus dem amerikanischen Recht und war hierzulande zu Beginn der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts Gegenstand der arbeitsrechtlichen Diskussion.<sup>2</sup> Der Begriff ist mittlerweile auch in Deutschland gebräuchlich, obwohl das TzBfG den Begriff Arbeitsplatzteilung verwendet. Trotzdem ist Job-Sharing in Deutschland nicht weit verbreitet. Gründe hierfür dürften vor allem in der restriktiven gesetzlichen Regelung zu finden sein. Schon die nur sehr eingeschränkt mögliche Vertretungspflicht und das spezielle Kündigungsverbot bei Ausscheiden eines Job-Sharers macht das Job-Sharing für viele Betriebe uninteressant.<sup>3</sup> Job-Sharing bedeutet eine Aufteilung einer oder mehrerer Arbeitsplätze auf eine Zahl von Arbeitnehmern, die größer ist als die Zahl der Arbeitsplätze (vgl. Schaub 2001: 508). Mit dem Job-Sharing-Modell wurde im Kinderzentrum Mecklenburg intuitiv begonnen. Zwei Schwestern teilen sich derzeit die Stelle der leitenden Schwester (Job-Sharing in Führungspositionen). Da es sich bei dem Job-

---

<sup>1</sup> Vgl. [http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3DoAB75D-EB66AC61/hbs/hs.xsl/169\\_11282.html](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3DoAB75D-EB66AC61/hbs/hs.xsl/169_11282.html), abgerufen am 08. 03. 05.

<sup>2</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1867.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1867.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>3</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1984.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1984.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

Sharing in diesem Fall um eine Einarbeitung handelt, spricht man hier von Split-level-Sharing, einer Sonderform des Job-Sharing. Durch die Arbeitsplatzteilung kann die langjährige Erfahrung der bisherigen leitenden Schwester mit dem aktuellsten, neuesten Wissen der neuen (angehenden leitenden) Kinderkrankenschwester verbunden werden.

In Arbeitszeitmodellen werden zunehmend mehrere Gestaltungsformen miteinander kombiniert. So wie z. B. der Arbeitszeitkorridor mit dem Arbeitszeitkonto bzw. Ampelkonto verbunden wird. Die Ziele hierbei enthalten die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, die Anpassung der betrieblichen Abläufe an Kundenwünsche und Auftragsentwicklung. Von großer Bedeutung ist es, dass durch ein betriebsnahes Arbeitszeitmodell auch ein besserer Einsatz des Fachkräftepotentials möglich ist.<sup>4</sup>

Im Folgenden wird näher darauf eingegangen, was unter einem Sozial-Pädiatrischen Zentrum (im folgenden SPZ) bzw. der Kinderzentrum Mecklenburg gGmbH (im folgenden Kinderzentrum Mecklenburg) zu verstehen ist. Die Arbeitszeitmodelle (eingeführt bzw. noch in Planung im Bereich Schwestern/Empfang), Job-Sharing, Arbeitszeitkonten (hier Arbeitszeitkorridore, Ampelkonten) sowie deren Umsetzung im Kinderzentrum Mecklenburg finden sich in den Kapiteln drei bis sechs. Das siebente Kapitel dieser Arbeit befasst sich mit den arbeitsrechtlichen Ansprüchen der teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer.

## **2. Das Sozial-Pädiatrische Zentrum**

Das Kinderzentrum Mecklenburg besteht aus einem Sozial-Pädiatrischen Zentrum gemäß §119 SGB V und einer sich im Aufbau befindenden Interdisziplinären Frühförder- und Beratungsstelle (IFFB).

Nach §119 SGB V sind Sozial-Pädiatrische Zentren eine institutionelle Sonderform interdisziplinärer ambulanter Krankenbehandlung (Siehe Sozialgesetzbuch 2005).

Die Sozial-Pädiatrischen Zentren sind zuständig für die Diagnostik und Behandlung von Kindern und Jugendlichen im Kontext mit dem sozialen Umfeld einschließlich der Beratung und Anleitung von Bezugspersonen sowie die Indikationsstellung der Frühförderung.<sup>5</sup> Die Mitarbeiter der einzelnen Fachbereiche arbeiten fachübergreifend, interdisziplinär als geschlossen wirkendes Team. Zum interdisziplinären Team eines SPZ gehören die ärztliche Leitung, Ärzte der Kinder- und Jugendmedizin sowie der Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychologen/innen, therapeutische Mitarbeiter/innen (Physiotherapie, Logopädie, Ergotherapie, Motologie, Kunst- und Gestaltungstherapie, Montesso-

---

<sup>4</sup> Vgl. [http://www.vnr.de/vnr/personalführung/personalmanagement/arbeitshilfe\\_16351\\_druck.html](http://www.vnr.de/vnr/personalführung/personalmanagement/arbeitshilfe_16351_druck.html), abgerufen am 03. 03. 05.

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.kinzmainz.de/downloads/kinz-konzeption.pdf>, abgerufen am 21. 09. 04.

ri-Therapie, Musiktherapie), Diplom-Sozialpädagogen/-Sozialarbeiter und Arzthelfer/innen, Heilpädagogen, Sonderpädagogen, Montessori-Pädagogen sowie Kinderkrankenschwestern.

Ziel der Arbeit eines Sozial-Pädiatrischen Zentrums ist es, in Zusammenarbeit mit den Eltern das Kind in seiner Eigenständigkeit zu stärken, seine Eingliederung in Familie, Kindertagesstätte und Schule zu erleichtern sowie Eltern und Fachleute zu beraten. Zu den Aufgaben eines SPZ gehört die ärztlich verantwortete interdisziplinäre Diagnostik, Behandlungsplanung und Therapie zum frühestmöglichen Zeitpunkt, ausgerichtet auf die Krankheit und Entwicklung des jeweiligen Kindes oder Jugendlichen. Ebenso gehören die Koordination ärztlicher, psychologischer, therapeutischer, sozialer und pädagogischer Tätigkeit und die ambulante Rehabilitation als Schnittstelle zwischen klinischer Akutpädiatrie und pädiatrischer Rehabilitationsklinik zu den Aufgaben eines SPZ.<sup>6</sup> Die Stärkung der kindlich/jugendlichen sowie familiären Ressourcen, die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und Selbständigkeit der Kinder und Jugendlichen sowie eine Verbesserung des Krankheitsbewältigungsprozesses und der Lebensqualität für den Patienten und für die Familie sollen erreicht werden.

Um eine interdisziplinäre Diagnostik, Behandlungsplanung und Therapie zu gewährleisten, sollte eine Vernetzung mit anderen Institutionen und Behandlern stattfinden.

Zu den Qualitätsanforderungen an Sozial-Pädiatrische Zentren aus Sicht der Kinder und Jugendlichen sowie deren Familien gehören angemessene kurze Wartezeiten von der Anmeldung bis zum Ersttermin bzw. bis zum Beginn einer Therapie. Deutschlandweit haben die SPZ unterschiedliche Wartezeiten. Sie liegen zwischen zwei und zwölf Monaten, trotz Ausbau und Gründung neuer Zentren.

Die Wartezeiten bei den Neuanmeldungen im Kinderzentrum Mecklenburg liegen im psychologisch-therapeutischen Bereich bei drei bis vier Monaten. Im ärztlich-therapeutischen Bereich liegen die Wartezeiten bei den Neuanmeldungen zwischen zwei und vier Monaten.

Die Sozial-Pädiatrischen Zentren bemühen sich, feste Ansprechpartner mit ausreichend Zeit für umfassende Diagnostik und Therapieinhalte bereitzuhalten. Die mögliche Teamarbeit und die Einbeziehung zahlreicher Fachkompetenzen ist ein zentraler Vorteil des SPZ.<sup>7</sup> Diese soll zur prognostischen Einschätzung und Unterstützung bei der Lebensplanung Verwendung finden.

Die Maßnahmen eines SPZ bestehen aus der Diagnostik, Beratung und Therapie. Achtung, Bewahrung und Stärkung der natürlichen Autonomie der Kinder und Jugendlichen sowie deren Familie, bilden Grundvoraussetzungen dia-

---

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.kinzmainz.de/downloads/kinz-konzeption.pdf>, abgerufen am 21. 09. 04.

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.kinzmainz.de/downloads/kinz-konzeption.pdf>, abgerufen am 21. 09. 04.

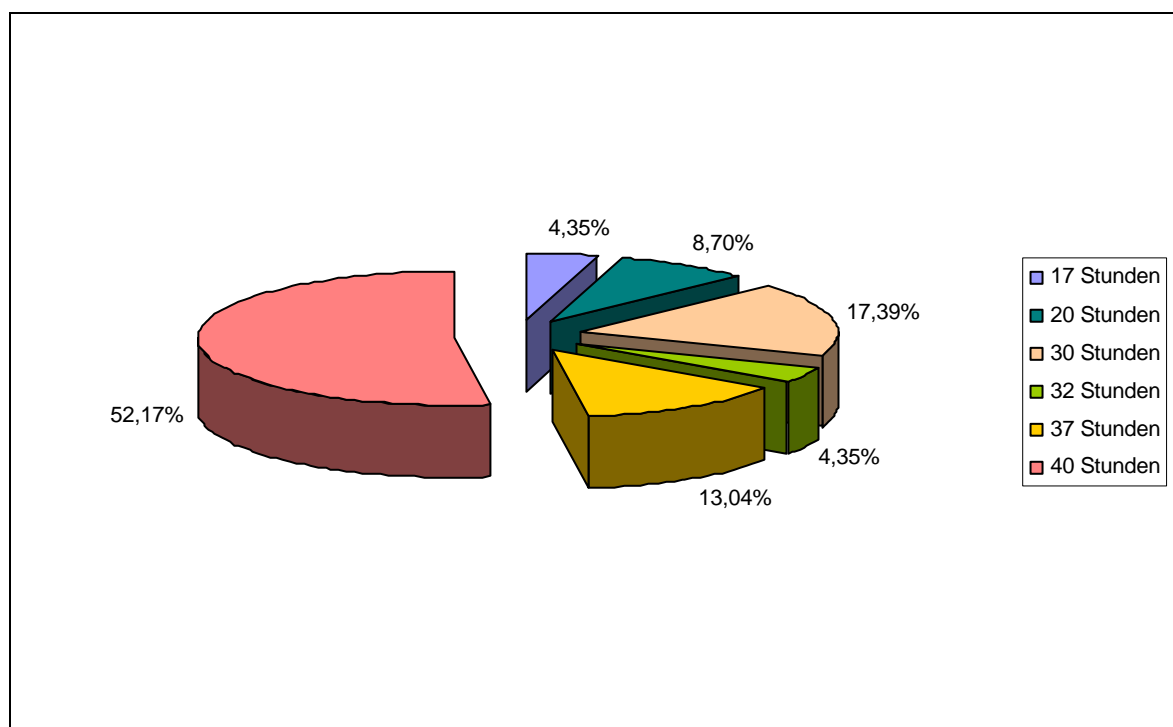


gnostischen und therapeutischen Handelns.<sup>8</sup>

### 3. Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg

Im Kinderzentrum Mecklenburg arbeiten 23 Mitarbeiter/innen. Von ihnen sind 12 Mitarbeiter/innen Vollzeitkräfte (d. h. diese Mitarbeiter/innen arbeiten 40 Stunden in der Woche), 3 Mitarbeiter/innen arbeiten 37 Stunden in der Woche und eine Mitarbeiterin arbeitet 32 Stunden in der Woche. 4 Mitarbeiter/innen arbeiten 30 Stunden in der Woche, 2 Mitarbeiter/innen arbeiten 20 Stunden in der Woche und eine Mitarbeiterin arbeitet 17 Stunden in der Woche. Das bedeutet, dass von den 23 Mitarbeiter/innen des Kinderzentrum Mecklenburg 52,17% 40 Stunden in der Woche arbeiten. 4,35% arbeiten 17 bzw. 32 Stunden in der Woche. 8,7% arbeiten 20 Stunden in der Woche, 17,39% arbeiten 30 Stunden in der Woche und 13,04% arbeiten 37 Stunden in der Woche (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Prozentualer Anteil der Teilzeit- und Vollzeitkräfte



Quelle: Eigene Berechnung (Stand: 15. März 2005).

Im Dezember 2004 und Februar 2005 wurden im Kinderzentrum Mecklenburg ein Facharzt für Kinder- und Jugendmedizin und ein Assistenzarzt eingestellt. Die Neueinstellungen im Bereich der Ärzte hat einen erhöhten Arbeitsaufwand bei den unmittelbar deren Tätigkeit berührenden Mitarbeitergruppen, als

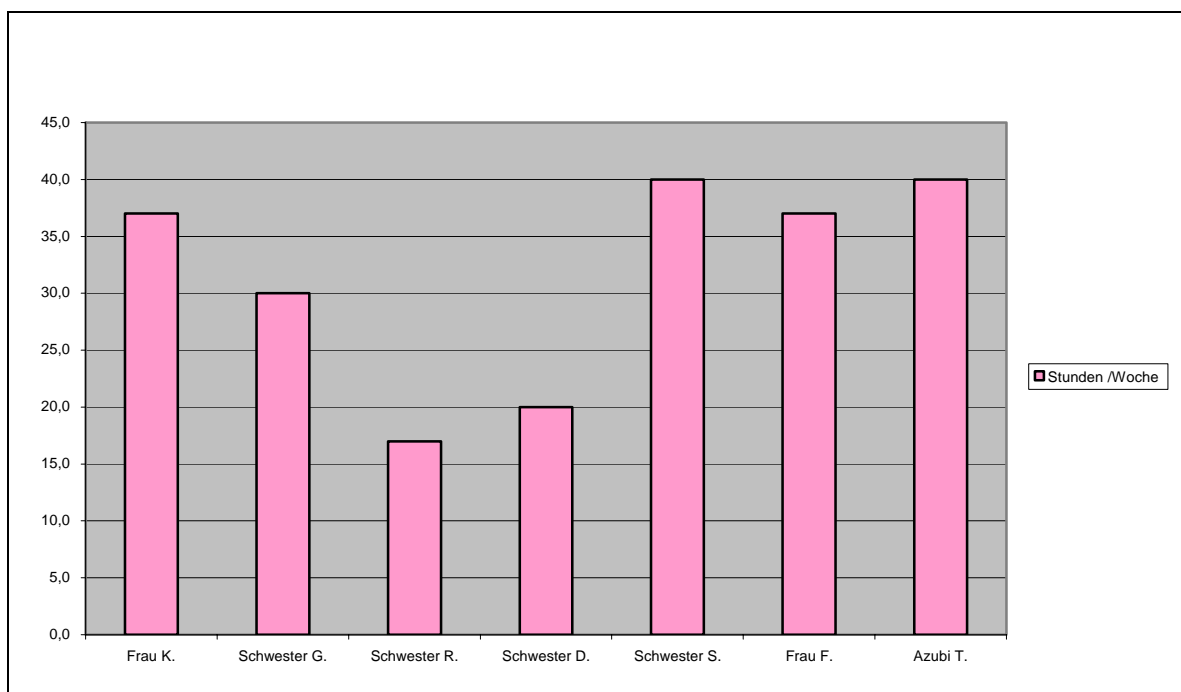
<sup>8</sup> Vgl. <http://www.kinzmainz.de/downloads/kinz-konzeption.pdf>, abgerufen am 21. 09. 04.

auch bei den „nachgeordneten“ Tätigkeitsfeldern (z. B. in der Verwaltung) zur Folge. Es müssen mehr Patiententermine organisiert werden, die Abrechnungsarbeiten in der Verwaltung werden mehr und es müssen mehr Arztbriefe geschrieben werden. Die zum Zeitpunkt der Einstellung der Ärzte leitende Schwester möchte zudem ihre Wochenarbeitsstunden reduzieren. Eine neue Schwester wurde im Dezember als Teilzeitkraft und zukünftig (ab Februar) neue leitende Schwester eingestellt. Durch die Veränderungen in den Bereichen Schwestern/Empfang war es erforderlich, über neue Formen der Arbeitszeiten nachzudenken und ggf. ein Arbeitszeitmodell im Bereich Schwestern/Empfang zu initiieren.

Im Bereich der Schwestern/Empfang arbeiten derzeit 4 Kinderkrankenschwestern, eine Bürokauffrau, eine Verwaltungsangestellte/Empfang und ein Auszubildender (Arzthelfer). Das Kinderzentrum Mecklenburg ist zudem auf der Suche nach einer Teilzeitkraft (Arzthelfer/in).

Der Auszubildende T. und eine Kinderkrankenschwester (Schwester S.) arbeiten 40 Stunden/Woche, die Bürokauffrau F. sowie die Verwaltungsangestellte K. arbeiten 37 Stunden/Woche und Schwester G. arbeitet 30 Stunden/Woche. Schwester D. arbeitet 20 Stunden/Woche und Schwester R. 17 Stunden/Woche.

Abbildung 2: Wochenarbeitsstunden - Bereich Schwestern/Empfang



Quelle: Eigene Berechnung (Stand 15. März 2005).

Seit Ende des Jahres 2004 arbeitet Schwester D. im Kinderzentrum Mecklenburg. Schwester R. ist die leitende Schwester. Schwester R. möchte mehr Zeit

für ihre Familie, d. h. sie hat ihre Wochenarbeitsstunden auf 17 Stunden reduziert. Da sich Schwester D. und Schwester R. die Leitung des Bereiches der Schwestern teilen, bis Schwester D. vollständig eingearbeitet ist und die Leitung alleine übernimmt, entsteht das Teilzeitmodell Job-Sharing (speziell die Sonderform Split-Level-Sharing).

Für die restlichen Mitarbeiter/innen des Bereiches Schwestern/Empfang im Kinderzentrum Mecklenburg sollen Arbeitszeitkonten in Form von Ampelkonten und Arbeitszeitkorridore eingeführt werden. Derzeit wird für alle Mitarbeiter/innen des Kinderzentrum Mecklenburg die Arbeitszeit in der Verwaltung erfasst.

### *3.1. Begriffliche Abgrenzungen*

Die Arbeitszeit ist die Zeitspanne während der ein Arbeitnehmer –auch wenn er nicht arbeitet- seine Arbeitskraft dem Arbeitgeber zur Verfügung stellen muss. Es ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen (vgl. Schaub 2001: 119). §3 Satz 1 ArbZG besagt, dass die werktägliche Arbeitszeit des Arbeitnehmers acht Stunden (Höchst-arbeitszeit) nicht überschreiten darf (vgl. Schaub 2001: 124). Die acht Stunden können ohne bestimmte Anlässe auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktätlich nicht überschritten werden. (§3 Satz 2 ArbZG) Mit dieser Regelung sollte eine gesetzliche Grundlage für alle Formen der Gleitzeitmodelle geschaffen werden (vgl. Schaub 2001: 125). Ob sechs Kalendermonate oder 24 Wochen vom Arbeitgeber gewählt werden, steht in seinem Ermessen. „Der gesetzliche Höchst-rahmen für die Arbeitszeit beträgt mithin  $6 \times 8 \text{ Stunden} = 48 \text{ Stunden} \times 48 \text{ Wochen}$  (52 Jahreswochen minus 4 Wochen gesetzlicher Urlaub) = 2304 Arbeitsstunden“ (vgl. Schaub 2001: 125). Die Arbeitszeit kann wöchentlich auf bis zu 60 Stunden erhöht werden, wenn die werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden innerhalb des gesetzlichen Ausgleichzeitraumes (6 Monate bzw. 24 Wochen) nicht überschritten wird. Die einzige Voraussetzung für die Verlängerung der regelmäßigen Arbeitszeit ist der Ausgleich innerhalb des Ausgleichzeitraumes. Krankheitstage, Urlaubstage und Tage sonstiger Arbeitsbefreiung kommen als Ausgleichstage nicht in Frage, denn diese sind grundlegend mit einer Regel-arbeitszeit von 8 Stunden in Ansatz zu bringen (vgl. Schaub 2001: 125).

Es sind nahezu alle Formen der Arbeitszeitflexibilisierung möglich, da die Verlängerung der gesetzlichen Arbeitszeit nur von der Gewährung der Ausgleichszeit abhängig ist (vgl. Schaub 2001: 125). Gemäß § 4 Satz 1 ArbZG ist die Arbeit im Voraus durch feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Länger als sechs Stunden am Stück dürfen Arbeitnehmer ohne Ruhepausen nicht beschäftigt werden. (§4 Satz 3 ArbZG).

Teilzeitbeschäftigt sind Arbeitnehmer, wenn deren regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit kürzer als die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit vergleichbarer Vollzeit beschäftigter Arbeitnehmer ist.

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (§8 TzBfG) verankert den grundsätzlichen Anspruch von Arbeitnehmern auf Teilzeitarbeit im Arbeitsrecht.<sup>9</sup> Die Verkürzung der Arbeitszeit ermöglicht den älteren Arbeitnehmern einen fließenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Der Gesetzgeber prägt im Altersteilzeitgesetz den Begriff der Altersteilzeit, wobei die Arbeitnehmer, die älter als 55 Jahre sind und während der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeit wenigstens drei Jahre versicherungspflichtig vollzeit- oder teilzeitbeschäftigt waren, ihre Arbeitszeit halbieren, während ihr Nettogehalt nur auf 70 Prozent sinkt.

Für die Flexibilität von Teilzeitmodellen ist der Zeitraum, innerhalb dessen die Arbeitszeit flexibel verteilt werden kann, ausschlaggebend. Die Flexibilität des Arbeitnehmers steigt mit der Länge des Verteilzeitraumes. Beim klassischen Halbtagsjob entspricht der Verteilzeitraum z. B. nur einen Tag. Im „Verteilzeitraum eine Woche“ lässt sich das reduzierte Stundenvolumen schon auf verschiedene Art und Weise positionieren. Wenn der Verteilzeitraum ein ganzes Jahr ist und das Stundenvolumen weniger als 100 Prozent sind, so spricht man von der Jahresteilzeit. Die Arbeitszeit des Arbeitnehmers kann in Abhängigkeit zu saisonalen Aufschwüngen und Flauten bedarfsorientiert geplant werden.<sup>10</sup>

Man spricht von der qualifizierten Teilzeitarbeit, wenn dem Arbeitnehmer bezüglich des Volumens, der Lage und der Verteilung der Arbeitszeit jegliche Freiheit zugestanden wird, und er seine Arbeitsleistung zeitlich ohne Änderungsankündigung variieren kann.

Wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer das Angebot macht, jedes Jahr aufs Neue seine persönliche Wochenarbeitszeit aus einer Spanne zwischen z. B. 30 und 40 Stunden auszusuchen, spricht man von der Wahlarbeitszeit.

Bei der Arbeitsplatzteilung ist das sog. Job-Splitting der Normalfall. Hier wird eine Vollzeitstelle in zwei selbständige Teilzeitstellen geteilt. Die Teilung der beiden Arbeitsplätze ist rein (verwaltungs)technischer Natur.<sup>11</sup> Es gibt aber auch Arbeitsplatzteilungen, bei welchen eine enge organisatorische und/oder inhaltliche Verknüpfung der Kollegen besteht, die sich den Arbeitsplatz teilen. Die inhaltlich-organisatorische Aufteilung eines Arbeitsplatzes

---

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Teilzeitarbeit1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Teilzeitarbeit1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitsplatzteilung1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

nennt man Job-Sharing.<sup>12</sup>

### 3.2. Job-Sharing

Der Begriff des Job-Sharing stammt aus den USA. Im offenkundigen Sprachgebrauch wird Job-Sharing in einer großen Breite verwendet: sehr allgemein als Synonym für Teilzeitarbeit, als generelles Synonym für Arbeitsplatzteilung oder sehr charakteristisch als Begriff für eine Arbeitsplatzteilung mit klar definierten rechtlichen Bedingungen (vgl. Ulrich 2001: 288). Die ursprüngliche Definition stammt von *Barney Olmsted*. Er bestimmt Job-Sharing als „*a voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position*“ (vgl. Ulrich 2001: 288). Mit dieser Definition betont er die Freiwilligkeit, die gemeinschaftliche Verantwortung und die Verteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Personen.

In der deutschen Arbeitspsychologie und Betriebswirtschaftslehre wurde im Job-Sharing vor allem die Verbindung von zeitlichen mit arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten hervorgehoben (vgl. Ulrich 2001: 289). Zu den Grundprinzipien des Job-Sharing gehören in dieser Perspektive erstens die Verknüpfung zeitlicher Elemente mit arbeitsinhaltlichen und arbeitsorganisatorischen Aufgaben und zweitens die gemeinsame Übernahme der Verantwortung für die Aufgaben (vgl. Ulrich 2001: 289). Die Vollzeitstelle soll nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich aufgeteilt werden.

Wenn Job-Sharing nicht als reine Arbeitsplatzteilung praktiziert wird, können Arbeitsinhalte ausgeweitet und Handlungsspielräume erweitert werden, wodurch die Arbeitsstruktur verändert werden kann (vgl. Ulrich 2001: 289). Die Job-Sharer/innen übernehmen nach ihren eigenen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kenntnissen, Stärken und Schwächen gemeinsam die Verantwortung für die Erledigung und die Verteilung ihrer Arbeitsaufgaben (vgl. Ulrich 2001: 289). Die qualitative Schwäche der klassischen Teilzeitarbeit, welche sich meist auf relativ unqualifizierte, routinemäßig zu erledigende und zeitlich gut aufteilbare Arbeit beschränkt, überwindet Job-Sharing mit der Möglichkeit der inhaltlichen Aufteilung der Arbeit.

Neuere Auslegungen nehmen die Definition von *Olmsted* auf und erweitern und präzisieren diese. So bedeutet Job-Sharing nach *Ley* „*die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mindestens zwei Personen (oder von drei Arbeitsplätzen auf fünf Personen usw.) Die beteiligten Arbeitnehmer/innen erfüllen ihre Aufgabe zeitlich und inhaltlich nach Absprache. Sie sind gemeinsam für die Erfüllung ihrer Aufgabe verantwortlich.*“ (vgl. Ulrich 2001: 290). Zur Definition nach *Ley* gehören die prinzipiell selbst organisierte zeitliche Aufteilung eines (oder mehrerer) Vollzeitstellen auf mehrere Teilzeitbeschäftigte, die inhaltliche Auf-

---

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitsplatzteilung1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

teilung der Arbeitsaufgaben und Pflichten sowie die gemeinsame Verantwortung für die Erfüllung der Aufgaben (vgl. Ulrich 2001: 290).

Eine andere Definition lautet: „*Beim Job-Sharing werden eine oder mehrere Arbeitsplätze durch zwei oder mehrere Teilzeit-Beschäftigte besetzt. So können sich zwei Beschäftigte z. B. eine Stelle teilen. Dauer und Lage der Arbeitszeit können zwischen den Stellenteilenden oft individuell abgesprochen werden.*“<sup>13</sup> Die Dauer des Job-Sharing ist temporär begrenzt und beträgt i.d.R. zwischen drei Monaten und einem Jahr. Sie kann allerdings jeweils um ein Jahr verlängert werden (vgl. Ulrich 2001: 289).

Nach *Schaub* heißt Job-Sharing soviel wie die Aufteilung einer oder mehrerer Arbeitsplätze auf eine Zahl von Arbeitnehmern, die größer ist als die Zahl der Arbeitsplätze (§13 Abs.1 TzBfG). Job-Sharing kommt demnach in zwei Formen vor; als zeitliche Aufteilung auf mehrere Arbeitnehmer (wobei die Anforderungsprofile gleich sind) und als funktionale Aufteilung (wobei ein Arbeitnehmer nur bestimmte Funktionen übernimmt, während die anderen von den übrigen, meist geringer qualifizierten übernommen werden) (vgl. Schaub 2001: 508).

### 3.2.1. Gemeinsame Verantwortung und Stellvertretungspflicht

Ein problematischer Punkt im Job-Sharing ist das Ausmaß der gemeinsamen Verantwortung. Die zwei Extrempositionen sind von *Olmsted* als Job-Splitting und Job-Pairing definiert (vgl. Ulrich 2001: 291).

Beim Job-Splitting werden die mit einer Stelle verbundenen Aufgaben und Pflichten von den beteiligten Teilzeitbeschäftigten gemeinsam aufgeteilt. Nach der Aufteilung ist jede der Personen nur für den ihr zugeteilten Teil der Aufgabe verantwortlich. Hier werden herkömmliche Einzelarbeitsverträge abgeschlossen.

Beim Job-Pairing übernehmen die beteiligten Teilzeitbeschäftigten zusammen die Verantwortung für die Organisation und Ausführung der Gesamtaufgabe. Es erfüllt alle Definitionsmerkmale des Idealtyps von Job-Sharing (vgl. Ulrich 2001: 291).

Job-Sharing-Partner versprechen dem Arbeitgeber die volle Besetzung der Stelle. Deshalb könnten sie zur Stellvertretungspflicht nach dem Sinn des Vertrages verpflichtet sein, wenn der anfänglich für eine bestimmte Arbeitszeit vorgesehene Partner verhindert ist (vgl. Ulrich 2001: 292). Gelegentlich wurde die Vertretungspflicht zum Begriffsmerkmal des Job-Sharing, welches jedoch dem Sprachgebrauch widerspricht. Job-Sharing ist die Teilung eines Arbeitsplatzes auch dann, wenn eine Stellvertretungspflicht nicht besteht.

---

<sup>13</sup> [http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-5t\\_Glossar.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-5t_Glossar.htm), abgerufen am 01. 03. 05.

### 3.2.2. Sonderformen des Job-Sharing

Beim Split-level-Sharing, ein Spezialfall des Job-Sharing, wird beabsichtigt, von einem ungleichen Qualifikationsniveau der Teilzeitbeschäftigten ausgegangen. Das bedeutet, die Aufgaben und Pflichten, die mit der Stelle verbunden sind, müssen beabsichtigt unterschiedlich aufgliedert werden (z. B. wenn eine Person eingearbeitet werden muss).<sup>14</sup>

In Stafetten- bzw. Generationsmodellen ist eine solche Aufteilung sinnvoll anwendbar. Hier teilen Personen ihre Stelle in der letzten Phase vor der Pensionierung mit einem oder einer Lehrabgänger/in. Dies ermöglicht eine Verknüpfung von neuestem theoretischem Wissen mit langjähriger Erfahrung (vgl. Ulrich 2001: 292). Diese Verknüpfung ist allerdings zeitlich begrenzt. Sie besteht nur so lange, bis der ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand geht.

### 3.3. Vor- und Nachteile von Job-Sharing

Die folgenden Vor- und Nachteile sind zum Teil nicht uneingeschränkt gültig, sondern nur in Abhängigkeit der faktischen Ausgestaltung der Job-Sharing-Verträge, der Arbeits- und Organisationsbedingungen und der beteiligten Job-Sharing-Partner/innen, ihren Vorgesetzten, Kollegen/innen und Kunden/innen (vgl. Ulrich 2001: 294). Da Job-Sharing nicht sehr weit verbreitet und bekannt ist, gibt es kaum empirische Untersuchungen zu diesem Thema. Vorhandene Analysen sind fast ausschließlich Fallstudien, welche einzelne Job-Sharing-Paare unter die Lupe genommen haben. Eine zuverlässige Generalisierung kann deshalb nicht vorgenommen werden (vgl. Ulrich 2001: 294).

#### 3.3.1. Vorteile für die Unternehmen

Mit Job-Sharing-Stellen können Unternehmen ihre hoch qualifizierten Mitarbeiter/innen, die nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen oder können, im Unternehmen halten. Damit bewahren die Unternehmen sich wertvolles Wissen über Arbeitsabläufe, Eigenschaften von Produktionsmitteln und Instrumenten, Kunden usw. (vgl. Ulrich 2001: 294). Die Fluktuationskosten (Kosten für Rekrutierung, Einarbeitung, Ausbildung) reduzieren sich, wenn Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Solche Kosten entstehen z. B. bei Neueinstellung eines Job-Sharing-Partners, der neu eingearbeitet werden muss. Durch die Verbindung unterschiedlicher Erfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und unterschiedlichen Wissens und die Mitverantwortung mehrerer Personen können produktivere Lösungen und eine höhere betriebliche Wirkkraft erreicht werden (vgl. Ulrich 2001: 295). Es bieten sich optimale Stellvertretungsmöglich-

---

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/arbeitszeitmodelle.html>, abgerufen am 31. 01. 05.

keiten, je nach Ausgestaltung des Job-Sharing-Vertrages, an. Auch wenn keine Vertretung vorgesehen ist, bleibt zumindest ein Teil der Stelle besetzt (vgl. Ulrich 2001: 295).

Es besteht die Möglichkeit der Aufteilung von Führungspositionen, die Möglichkeit der Einarbeitung eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin, die Flexibilität der Arbeitszeit ist erhöht und mit dem Angebot innovativer Arbeitszeitmodelle kann sich ein Unternehmen einen guten Ruf auf dem Arbeitsmarkt verschaffen (vgl. Ulrich 2001: 296).

### 3.3.2. Nachteile für die Unternehmen

Je nach Planung der Arbeitstätigkeit und nach dem Ausmaß der zeitlichen Überlappung der Job-Sharing-Stellen sind ein zusätzlicher Arbeitsplatz bzw. zusätzliche Arbeitsmaterialien (Telefon, Computer usw.) notwendig. Jede Person des Job-Sharing-Paares muss als Individuum und beide als Paar geführt werden. Dadurch erhöhen sich die Anforderungen an die Vorgesetztenfunktion des Job-Sharing-Paares.

Es kann sein, dass interne Kommunikationsschwierigkeiten oder Abstimmungsprobleme durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte überwunden werden müssen (vgl. Ulrich 2001: 297). Um die Kommunikationsschwierigkeiten und Abstimmungsprobleme überwinden zu können, könnten regelmäßige Teamsitzungen mit den Vorgesetzten zum Informationsaustausch stattfinden (z. B. wöchentlich, alle zwei Wochen). In den leitenden Positionen sollten auch regelmäßige Leitungssitzungen stattfinden, um den fortwährenden Informationsfluss gewährleisten zu können.

Es kann sich die Notwendigkeit ergeben, einige Arbeitsabläufe umzustrukturieren, welches aber auch als Chance für eine organisatorische Weiterentwicklung verstanden werden kann.

Es kann weiterhin zu Problemen bei Weiterbildungsveranstaltungen und Kongressen kommen, sowie zu internen Kommunikationsschwierigkeiten, wenn die Job-Sharing-Partner/innen nicht angemessen miteinander kommunizieren (vgl. Ulrich 2001: 297). So kann eine fehlerhafte Kommunikation zu widersprüchlichen Entscheidungen führen, bzw. dazu, dass Entscheidungen zweimal gefällt werden. Die Kommunikationsschwierigkeiten können durch regelmäßige Treffen und Übergaben reduziert werden. So können auch Doppelentscheidungen sowie fehlerhafte Entscheidungen vermindert werden. Durch Weiterbildungen und Seminare zur Förderung der individuellen sozialen Kompetenzen können die Probleme der nicht angemessenen Kommunikation eventuell behoben werden.

Wenn die Job-Sharing-Partner/innen gar nicht miteinander kommunizieren können, könnte auch eine Auflösung des Job-Sharing-Verhältnisses in Frage kommen.



### 3.3.3. Vorteile für Arbeitnehmer/innen

Für die Arbeitnehmer/innen besteht die Möglichkeit einer Kombination von Erwerbs- und Familienarbeit (vgl. Ulrich 2001: 297). Mit den Job-Sharing-Stellen entsteht eine Möglichkeit, private und berufliche Anforderungen unter einen Hut zu bringen (insbesondere für Frauen). Das bedeutet, dass für die Gründung einer Familie nicht unvermeidlich eine lange Erwerbsunterbrechung notwendig wird. So kann die berufliche Qualifikation aufrechterhalten werden und sogar weiterentwickelt werden (vgl. Ulrich 2001: 297).

Es besteht die Möglichkeit der Kombination von Erwerbsarbeit und außerberuflichen Tätigkeiten. Job-Sharing-Angebote bieten auch gute Voraussetzungen für Fort- und Weiterbildungen. Weiterhin entsteht die Möglichkeit eines gleitenden Ausstiegs aus dem Erwerbsleben bzw. eines mühelosen Einstiegs in das Erwerbsleben sowie die verbesserte Möglichkeit von qualifizierter Teilzeitarbeit. Wenn die Stelle sich nicht auf die zeitliche Teilung beschränkt, ergibt sich die Möglichkeit, eine Auswahl jener Aufgabenbestandteile vorzunehmen, die den individuellen Kompetenzen und Bedürfnissen am besten entsprechen (vgl. Ulrich 2001: 299).

Ein Mindestmaß an sozialen Kompetenzen ist Voraussetzung für das bestmögliche Funktionieren eines Job-Sharings. Natürlich bietet diese Arbeitsform auch ein ausgezeichnetes Lernfeld zur weiteren Förderung solcher Kompetenzen (Konfliktfähigkeit, Toleranz, Durchsetzungsvermögen usw.) (vgl. Ulrich 2001: 299).

### 3.3.4. Nachteile für Arbeitnehmer/innen

Die persönlichen Aufstiegschancen sind durch das gemeinsame Auftreten und die gemeinsame Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben gering. Ein gemeinschaftlicher Aufstieg ist hier nicht möglich (vgl. Ulrich 2001: 299). Durch die Abhängigkeit vom Partner bzw. von der Partnerin entsteht ein erhöhtes Konfliktpotential. Zum Beispiel durch die Art der Aufteilung der Aufgaben, die unterschiedliche Leistungsfähigkeit oder ein unterschiedliches Ausmaß von Überstunden. Persönliche Charaktereigenschaften, sowie Leitungs- und Führungsverhalten können ebenso zu Konflikten führen.

Unplanbare Vertretungen, bei Krankheit oder Unfall, können zu großen Problemen mit den außerberuflichen Aktivitäten führen (vgl. Ulrich 2001: 300). Wie bei allen anderen Teilzeitarbeitern auch ist mit der Reduzierung des Beschäftigungsgrades auch ein Einkommensverlust verbunden. Durch das Job-Sharing entsteht das Problem der Intensivierung der Arbeit. Durch die verkürzte Arbeitszeit sowie die erhöhte Motivation erhöht sich auch die Effektivität der Leistung (vgl. Ulrich 2001: 301). Teilweise verzichten Teilzeitbeschäftigte auf ihre Pausen, richten ihre Arbeitszeit überwiegend nach dem Arbeitsanfall und sind zu besserer Organisation ihrer Arbeit gezwungen, um die-

se in der Arbeitszeit zu schaffen. Das kann wiederum als Vorteil für die Arbeitgeber gesehen werden.

#### 3.4. Erfolgreicher Einsatz von Job-Sharing

Eine offene Unternehmenskultur, eine positive Grundhaltung des Managements gegenüber innovativen arbeitsorganisatorischen Ansätzen und dezentrale Entscheidungsstrukturen sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Job-Sharing (vgl. Ulrich 2001: 302). Weitere wichtige Voraussetzungen sind positive Einstellungen und Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen an das Job-Sharing. Durch eine umfassende und positive Informationspolitik können diese Einstellungen und Erwartungen gefördert werden.

Bei der zeitlichen und auch bei der inhaltlichen Aufteilung steht eine fast unbegrenzte Anzahl von Möglichkeiten der Verteilung der individuellen Arbeitszeiten nach Dauer und Lage offen (vgl. Ulrich 2001: 303). Es gibt verschiedene organisatorische Bedingungen welche geregelt werden müssen. Hierzu zählt die Aufteilung der Arbeitsaufgaben nach:

- Kompetenzen und Wünschen der Job-Sharing-Partner,
- deren Wechselrhythmen,
- Übergabezeiten,
- Verteilung der Entscheidungsbefugnisse,
- Regelung der Aufgabenerfüllung (zeitlich, inhaltlich, räumlich),
- Regelung der teaminternen Kommunikation,
- Regelung der Kommunikation mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden,
- Regelung der Stellvertretung,
- Regelung der Dokumentation des Aufgabenerfüllungsprozesses,
- Regelung der Rekrutierung und des Einsatzes von Job-Sharer/innen,
- Regelung von Einarbeitung,
- Regelung der zeitlichen Dauer des Job-Sharing,
- Regelung der Rückkehr in eine Vollzeitstelle und
- Regelung der Weiterbildung (vgl. Ulrich 2001: 303 ff).

Auch eine Erweiterung der Betriebszeiten ist möglich.

Die Arbeitsaufgaben eines Arbeitsplatzes müssen zeitlich, und wenn möglich auch inhaltlich aufteilbar sein, ansonsten ist kein Job-Sharing möglich (vgl. Ulrich 2001: 304).

Die fachlichen Kompetenzen des Mitarbeiters unterscheiden sich bei Vollzeit- und Teilzeitstellen nicht. Beim Job-Sharing stellen sich besondere Anforderungen an soziale und persönliche Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, Fähigkeit und Bereitschaft zu Kommunikation und Information, Fähigkeit und Bereitschaft zur Austragung von Konflikten, Organisationsfähigkeiten und ein hohes Verantwortungsbewusstsein (vgl. Ulrich 2001:

305).

Die Kompetenzen sollten mit steigendem Anspruch an die Qualifikation und Komplexibilität an die Tätigkeit ausgeprägter vorhanden sein. Durch Job-Sharing verändern sich die Ansprüche an die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -abgabe von Arbeitsplatzinhalten im Sinne einer ansteigenden Häufigkeit, Wichtigkeit und Geschwindigkeit (vgl. Ulrich 2001: 305). Weiterhin wandeln sich durch Job-Sharing arbeitsplatzrelevante Beziehungen, d. h. die Kommunikationsformen (z. B. Verhandeln, um Übereinstimmung zu erzielen, Überzeugungen, Austausch von Informationen, Schreiben zur Weitergabe von Informationen) und der Umfang persönlicher Kontakte mit dem Partner (vgl. Ulrich 2001: 305).

#### **4. Job-Sharing im Kinderzentrum Mecklenburg**

Das Job-Sharing Modell wurde im Kinderzentrum Mecklenburg in den Bereich Schwestern/Empfang intuitiv begonnen. Es soll im Kinderzentrum Mecklenburg weiter ausgebaut werden. Das Job-Sharing Modell wurde hier durch die Schwestern D. und R. besetzt.

Schwester R. verkürzt ihre Arbeitszeit auf 17 Stunden die Woche und möchte sich zum gegebenen Zeitpunkt aus dem Arbeitsleben zurückziehen, um mehr Zeit für sich und ihre Familie zu haben. Dieser Zeitpunkt ist von besonderer Bedeutung, denn hier sollte Schwester D. gefragt werden, ob sie ihre Wochenarbeitszeit erhöhen möchte, und ob sie fünf Tage in der Woche arbeiten möchte. Falls sie dies nicht möchte muss eine andere Lösung gefunden werden. Eine Lösung könnte eine Verlängerung des Job-Sharing-Verhältnisses (mit Schwester R. oder einem neuen Job-Sharing-Partner) sein. Auch an die Möglichkeit einer zusätzlichen Neueinstellung sollte in einem solchen Fall gedacht werden.

Da sich die zwei Kinderkrankenschwestern die Leitung des Schwestern- und Empfangsbereiches teilen, bis Schwester D. als leitende Schwester eingearbeitet ist, entspricht dies dem Modell des Job-Sharing, speziell dem Split-level-Sharing. Schwester R. hat im Gegensatz zu Schwester D. langjährigere Erfahrungen im Bereich der Kinderkrankenpflege und Empfangstätigkeit. Die Aufgaben und Pflichten, welche mit dieser Stelle verbunden sind, sind beabsichtigt unterschiedlich aufgegliedert. Schwester D. wird erst in ihre zukünftige Position eingearbeitet und lernt von der langjährigen Erfahrung der Schwester R.

##### *4.1. Arbeitsinhalte des Bereiches Schwestern/Empfang*

Der Bereich Schwestern/Empfang ist untergliedert in den psychologisch-therapeutischen Bereich und den ärztlich-therapeutischen Bereich, da diese in verschiedenen Etagen des Gebäudes arbeiten.

In beiden Bereichen sind die Kinderkrankenschwestern zuständig für:  
Die telefonische und persönliche Beratung und Betreuung von chronisch kranken, behinderten und entwicklungsauffälligen Kindern sowie deren Bezugs- und Kontaktpersonen in allen Fragen der Organisation im Zusammenhang mit der Betreuung im Kinderzentrum.

Die Verwaltung und Kontrolle der Patientenakten und des Terminkalenders, der ein- und ausgehenden Post, der notwendigen Vordrucke und Materialien, Organisation der Arbeitsplätze Empfang und Archiv einschließlich der Pflege der damit verbundenen Daten, der Pflege von Telefon- und Adresslisten sowie der Zuarbeit zur Kassen- und Privatabrechnung zum Quartalswechsel.

Organisatorische Zusammenarbeit gegenüber Mitarbeitern, Mitwirkung bei bzw. Übernahme von medizinischen und pflegerischen Maßnahmen, Kontrolle der Sauberkeit in den Räumen des Kinderzentrums.

Kooperative Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Teams, Teilnahme an Teamsitzungen und Supervision, Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit des Kinderzentrum Mecklenburg, Bereitschaft zu eigener Weiterbildung und Qualifikation.<sup>15</sup>

Die leitende Schwester ist zusätzlich, zu den Aufgaben einer Schwester, zuständig für die Organisation und Verwaltung des Bereiches Schwestern/Empfang (Anmeldung, Empfang, Patientenverwaltung und -betreuung).

Die Arbeitsplatzbeschreibung der Bürokauffrau und der Verwaltungsfachangestellten im Bereich Schwestern/Empfang beinhaltet:

- die Betreuung der Telefonzentrale, Weiterleitung von Gesprächen, telefonische Kontaktaufnahme mit den Patienten,
- Recherche in medizinischen Datenbanken online,
- Erstellen von Protokollen, Tabellen, Vordrucken u.ä.,
- die Übernahme von Schreibarbeiten, Pflege der Daten und der Dateien am Arbeitsplatz und
- die Mitarbeit bei der Erstellung und Pflege von Adresslisten.<sup>16</sup>

#### 4.2. *Arbeitszeiten und zeitliche Regelung der Aufgabenerfüllung*

Der ärztlich-therapeutische (unterste Etage) und der psychologisch-therapeutische Bereich (oberste Etage) des Kinderzentrum Mecklenburg sind in der Woche (Montag bis Freitag) zu den folgenden Zeiten (Tabelle 1) geöffnet.

---

<sup>15</sup> Aus einzelvertraglicher Regelung; eine Arbeitsplatzbeschreibung Kinderkrankenschwester des Kinderzentrum Mecklenburg.

<sup>16</sup> Aus einzelvertraglicher Regelung; eine Arbeitsplatzbeschreibung Kinderkrankenschwester des Kinderzentrum Mecklenburg.

Tabelle 1: *Öffnungszeiten Kinderzentrum*

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donners- tag	Freitag
ärztlich- therapeutischer Bereich	8:00- 18:00	8:00- 18:00	8:00- 18:00	8:00- 18:00	8:00- 13:00
psychologisch- therapeutischer Bereich	8:00- 18:00	8:00- 18:00	8:00- 18:00	8:00- 18:00	8:00- 12:30

Quelle: Eigene Darstellung.

Schwester R. und Schwester D. arbeiten beide in der untersten Etage am ärztlich-therapeutischen Empfang.

Schwester R. arbeitet 17 Stunden in der Woche. Schwester D. arbeitet 20 Stunden in der Woche. Der Arbeitsplatz der leitenden Schwester wurde zeitlich geteilt. Die Schwestern haben ihre Arbeitszeiten (zu sehen in Tabelle 2) auf die Woche eigenverantwortlich aufgeteilt. Am Mittwoch arbeiten die Schwestern eine Stunde gemeinsam. Diese gemeinsame Stunde für die Übergabe ist so lange notwendig, bis Schwester D. vollständig in die Position der leitenden Schwester eingearbeitet ist. Sie ist nicht mehr nötig, wenn Schwester D. ihre Wochenarbeitsstunden erhöht um fünf Tage in der Woche arbeiten zu können.

Tabelle 2: *Arbeitszeiten der leitenden Schwestern (IST)*

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donners- tag	Freitag
Schwester R.	8:00- 16:30	8:00- 16:30	13:00- 14:00	x	x
Schwester D.	x	x	9:30-18:00	9:30-18:00	8:00- 12:00

Quelle: Eigene Darstellung.

Die zeitliche Teilung des Arbeitsplatzes kann auch in wöchentlichen oder monatlichen Zyklen erfolgen. Dementsprechend sollten die Übergabezeiten zum Zeitpunkt des Wechsels liegen. Das heißt, dass z. B. eine ganze Woche Schwester R. arbeitet, in der nächsten Woche Schwester D., dann wieder Schwester R. eine Woche, usw. Die Übergabezeit sollte hier z. B. am Montag sein (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Arbeitszeiten der leitenden Schwestern (Wechsel wochenweise)

		Montag	Dienstag	Mittwoch	Donners- tag	Freitag
1. Wo- che	Schwester R.	8:00- 15:30	8:00- 16:30	10:30- 18:00	10:30- 18:00	8:00- 12:00
	Schwester D.	13:00- 14:00	x	x	x	x
2. Wo- che	Schwester R.	13:00- 14:00	x	x	x	x
	Schwester D.	7:30- 16:30	7:30- 16:30	8:30- 18:00	8:30- 18:00	7:30- 12:00
3. Wo- che	Schwester R.	8:00- 15:30	8:00- 16:30	10:30- 18:00	10:30- 18:00	8:00- 12:00
	Schwester D.	13:00- 14:00	x	x	x	x
4. Wo- che	Schwester R.	13:00- 14:00	x	x	x	x
	Schwester D.	7:30- 16:30	7:30- 16:30	8:30- 18:00	8:30- 18:00	7:30- 12:00

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.3. Arbeitsverträge Job-Sharing

Der Arbeitsvertrag ist nach der heutigen Meinung ein privatrechtlicher, schuldrechtlicher, gegenseitiger Austauschvertrag, durch den sich die Arbeitnehmerin zur Leistung abhängiger Arbeit und die Arbeitgeberin zur Zahlung einer Arbeitsvergütung verpflichtet. Er enthält zahlreich, über die gegenseitigen Pflichten hinausgehenden, Nebenpflichten (insbes. Treue- und Fürsorgepflichten). In den Arbeitsverträgen (siehe Anlage 1) der leitenden Schwestern (D. und R.) sind enthalten die Paragraphen:

- §1 Tätigkeit,
- §2 Job-Sharing,
- §3 Probezeit,
- §4 Arbeitszeit,
- §5 Arbeitszeitkonto
- §6 Arbeitsentgelt,
- §7 Urlaub,
- §8 Erkrankung/Arbeitsunfähigkeit,
- §9 Fort- und Weiterbildung,
- §10 Kündigung,

- §11 Fälligkeit und Verwirkung von Ansprüchen,
- §12 Vertragsänderungen und
- §13 Salvatorische Klausel.

Zu den notwendigen Bestandteilen eines Arbeitsvertrages gehören Name und Anschrift der Vertragsparteien, der Zeitpunkt des Beginn des Arbeitsverhältnisses, bei befristeten Verträgen die beabsichtigte Dauer, der Arbeitsort, eine allgemeine Beschreibung der zu verrichtenden Tätigkeit, die Zusammensetzung und die Höhe des Lohnes, Fälligkeit des Lohnes, die vereinbarte Arbeitszeit, die Dauer des jährlichen Erholungsurlaubes, Fristen für die Kündigung des Arbeitsverhältnisse sowie Hinweise auf Tarifverträge oder Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Die zwei Arbeitnehmerinnen (Schwester D. und Schwester R.) teilen sich eine Vollzeitstelle. Hier werden zwei separate Arbeitsverträge abgeschlossen, jedoch besteht eine Kooperationspflicht der Arbeitnehmerinnen.<sup>17</sup> Bei Abschluss eines individuellen Arbeitsvertrages muss beachtet werden, dass einzelne Bestimmungen nicht zu Ungunsten des Arbeitnehmers von gesetzlichen oder tariflichen Bestimmungen abweichen dürfen. Dagegen sind einzelvertragliche Vereinbarungen, die günstiger für den Arbeitnehmer sind als bspw. kollektivvertragliche Regelungen, gestattet (vgl. Jung 2003: 57). Es ist gemäß §5 BeschFG verboten, einen Arbeitnehmer für die Arbeit des anderen einzusetzen wenn dieser ausfällt. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dies im Vorherein vertraglich zu regeln, dann steht dem anderen Arbeitnehmer regelmäßig auch ein erhöhtes Entgelt zu.<sup>18</sup> Ist das Job-Sharing-Verhältnis beendet, bekommen die Schwestern einen neuen Arbeitsvertrag (siehe Anlage 2) (als teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen). In diesem sind enthalten §1 Tätigkeit, §2 Probezeit, §3 Arbeitszeit, §4 Arbeitszeitkonto, §5 Arbeitsentgelt, §6 Kündigung, §7 Urlaub, §8 Erkrankung/Arbeitsunfähigkeit, §9 Fort- und Weiterbildung, §10 Fälligkeit und Verwirken von Ansprüchen, §11 Rentenversicherung, §12 Weitere Beschäftigungen, §13 Vertragsänderungen und §14 Salvatorische Klausel.

#### 4.3.1. Rechtsverhältnisse

Job-Sharer/innen sind Arbeitnehmer/innen. Das heißt Job-Sharing-Vertragsverhältnisse sind „normale“ Vertragsverhältnisse.<sup>19</sup> Ein Job-Sharing-Verhältnis ist immer ein Teilzeitarbeitsverhältnis, jedoch kann der zugrunde liegende Arbeitsplatz eine Vollzeit- oder auch Teilzeitstelle sein. Jeder der Job-Sharer/in-

---

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.lrz-muenchen.de/~Lars.Lehre/jura/163.htm>, abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.lrz-muenchen.de/~Lars.Lehre/jura/163.htm>, abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>19</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1876.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1876.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

nen schließt einen eigenen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber.<sup>20</sup> Die Arbeitszeitplanung ist Teil der geschuldeten Arbeitsleitung. Der Arbeitgeber kann aufgrund dieser besonderen Pflichten bestehende Teilzeitarbeitsverhältnisse nicht im Wege des Direktionsrechts in Job-Sharing-Arbeitsverhältnisse umwandeln. „Die Begründung eines Job-Sharing-Verhältnisses bedarf immer einer gesonderten Vereinbarung zwischen den Parteien.“<sup>21</sup> Eine bloße Vereinbarung, dass sich die Arbeitnehmer in festgelegten Zeiträumen abwechseln sollen, reicht hierzu nicht aus. Es handelt sich solange um eine „normale“ Teilzeitvereinbarung, wie keine ausdrückliche Verpflichtung zur alternierenden Besetzung eines Arbeitsplatzes unter Einschluss der selbständigen Arbeitszeitplanung besteht (siehe Anlage 2: §2 Abs.2 Job-Sharing).

Zwischen den Job-Sharer/innen bestehen generell keine besonderen Rechtsbeziehungen. Die Arbeitsverträge der Job-Sharing-Partner/innen sind voneinander unabhängig und der Job-Sharing-Vertrag begründet nur Rechtsbeziehungen zwischen den einzelnen Job-Sharer/innen und dem Arbeitgeber.<sup>22</sup>

#### 4.3.2. Arbeitszeitgestaltung

In Job-Sharing-Verträgen ist nur die Dauer, nicht aber die Lage der individuellen Arbeitszeit zu vereinbaren.<sup>23</sup> Zu den Bestandteilen der arbeitsvertraglichen Pflichten der Job-Sharer/innen gehört die Arbeitszeitplanung. Die Job-Sharer/innen sind verpflichtet, eine Einigung über die Verteilung der Arbeitszeit zu erzielen. Falls keine Einigung durch die Job-Sharer/innen erzielt wird, bestimmt der Arbeitgeber die Arbeitszeitlage im Rahmen seines Direktionsrechts.<sup>24</sup> (Das Direktionsrecht des Arbeitgebers ist in Bezug auf die Arbeitszeitlage bei Job-Sharing-Verhältnissen auch ohne besondere Regelung im Arbeitsvertrag eingeschränkt. Der Arbeitgeber überträgt sein Leistungsbestimmungsrecht auf die Arbeitnehmer zur einvernehmlichen Regelung.)<sup>25</sup> Die Job-Sharer/innen können z. B. vereinbaren, dass einer von ihnen vormittags, der andere nachmittags oder jeder von ihnen jeden zweiten Arbeitstag ganztätig arbeitet (vgl. Brox/Rüthers 1995: 21). Auch wöchentliche Ablösung ist möglich (siehe Tabelle 3).

<sup>20</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1876.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1876.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>21</sup> [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1876.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1876.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>22</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1881.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1881.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>23</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1886.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1886.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>24</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1886.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1886.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>25</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1886.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1886.htm), abgerufen am 14. 03. 05.



Hinsichtlich der weiteren Arbeitszeitgestaltung gelten die allgemeinen Regeln, insbesondere der Anordnung von Mehrarbeit und der Gewährung von Urlaub. Auch in Job-Sharing-Verhältnissen hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, Mehrarbeit innerhalb der Grenzen des Arbeitszeitrechts anzuordnen. „Der Urlaubsanspruch richtet sich nach dem Verhältnis der geleisteten Arbeit zur Vollzeitarbeit.“<sup>26</sup> Grundsätzlich besteht keine Pflicht zur Vertretung der Job-Sharer/innen untereinander. Bei jedem Vertretungsfall wird eine gesonderte Vereinbarung notwendig (vgl. Franke/Boden 2003: 51). Im Einzelfall jedoch kann die Vertretung begründet werden, soweit ein Job-Sharer an der Arbeitsleistung verhindert ist und ein anderer Job-Sharer der Vertretung zustimmt.<sup>27</sup> Eine grundsätzliche Vertretungspflicht ist vorab nur insoweit zulässig, als sie eine Vertretungspflicht aus dringenden betrieblichen Erfordernissen vorsieht und die Vertretung dem Arbeitnehmer im Einzelfall zumutbar ist.<sup>28</sup>

#### 4.3.3. Arbeitsentgelt/Entgeltfortzahlung

Beim Arbeitsentgelt bzw. der Entgeltfortzahlung bestehen für Job-Sharing-Verhältnisse generell keine Besonderheiten. Es ist nur zu berücksichtigen, dass die Job-Sharer/innen im Rahmen der selbständigen Arbeitszeitplanung verpflichtet sind, bereits vorhersehbare Arbeitsverhinderungen zu berücksichtigen. Ansonsten kann es an den Voraussetzungen des Entgeltfortzahlungsanspruchs aufgrund eigenen Verschuldens fehlen. Es gelten für die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und die Feiertagsvergütung die allgemeinen Regeln. Nach dem festgelegten Arbeitszeitplan richtet sich die zu vergütende Arbeitszeit. „Besteht für die Ausfallzeiten kein Arbeitszeitplan, erfolgt die Abrechnung- wie auch bei anderen flexiblen Arbeitszeitformen- auf der Grundlage der üblichen durchschnittlichen Arbeitsleistung aus der vorangegangenen Bezugsperiode (regelmäßig drei Monate).“<sup>29</sup>

Job-Sharing-Verhältnisse können die Klausel enthalten, dass wenn beide Partner zur selben Zeit am Arbeitsplatz sind nur einer von ihnen ein Arbeitsentgelt erhält. Im Job-Sharing-Modell des Kinderzentrum Mecklenburg würde eine solche Klausel dazu führen, dass in Notfällen die Job-Sharing-Partnerinnen nicht unbegrenzt einsetzbar wären. Ein solcher Notfall wäre z. B. der Ausfall eines anderen Mitarbeiters in deren Bereich, durch Krankheit. Wenn einer der beiden Job-Sharing-Partnerinnen schon arbeitet, könnte die andere nicht mehr arbeiten, denn sie würde kein Arbeitsentgelt bekommen.

<sup>26</sup> [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1886.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1886.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>27</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1906.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1906.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>28</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1911.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1911.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

<sup>29</sup> [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1922.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1922.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

Auch die Übergabezeit der beiden Job-Sharing-Partnerinnen des Kinderzentrum Mecklenburg würde nur für eine der beiden bezahlt werden. Deshalb gibt es im Modell des Kinderzentrum Mecklenburg eine solche Regelung nicht.

#### 4.3.4. Kündigungsschutz

Auch für den Kündigungsschutz gelten generell die allgemeinen Regeln. Für jeden Job-Sharer ist der Bestandsschutz gesondert zu prüfen. Es besteht nur eine Besonderheit für den Fall der sog. „partnerbedingten Kündigung“. Hier ist dem Arbeitgeber die Kündigung des Arbeitsverhältnisses wegen Ausscheidens eines anderen Arbeitnehmers aus dem Job-Sharing-Verhältnis untersagt. Das Recht zur Änderungskündigung sowie zur Beendigungskündigung aus andern Gründen bleibt dem Arbeitgeber jedoch erhalten.<sup>30</sup>

#### 4.4. *Regelung der Einarbeitungen/Weiterbildungen*

Schwester D. wird von Schwester R. in die Funktion der leitenden Schwester eingearbeitet. Hat Schwester D. die Leitung übernommen, ist Schwester R. ihre Stellvertretung. Zu Weiterbildungen, die für leitende Schwestern von Bedeutung sind, geht Schwester D. Schwester R. kann als stellvertretende Leiterin des Bereiches Schwestern/Empfang unter Absprache mit Schwester D. bzw. der Geschäftsführung ebenfalls an Weiterbildungen teilnehmen.

Die Neueinweisung in den Arbeitsbereich sowie die Begrüßung und Vorstellung neuer Schwestern übernimmt als zukünftige Leitung des Bereiches Schwester D. (wie z. B. die neue Arzthelferin, welche als Teilzeitkraft eingestellt werden soll). Die Einarbeitung eines/r neuen Mitarbeiter/in übernimmt Schwester D. bzw. sie beauftragt eine der im jeweiligen Bereich arbeitenden Mitarbeiter/in, falls der/die neue Mitarbeiter/in in diesem Bereich arbeiten sollte.

#### 4.5. *Übergabe und Kommunikation/Dokumentation*

Am Mittwoch arbeitet Schwester R. und Schwester D. eine Stunde gemeinsam. Diese Stunde dient den beiden Schwestern zum Informationsaustausch, für Absprachen und zum Treffen von Entscheidungen (Übergabezeit). Zu den Übergaben sollte es Gesprächsprotokolle geben. Um einen reibungslosen Informationsfluss zu gewährleisten, sollten zusätzlich Tagesprotokolle erstellt werden. Montags kann Schwester R. somit erfahren, was am Mittwoch, Donnerstag und Freitag geschehen ist. Mittwochs kann Schwester D. sich darüber informieren, was Montag und Dienstag stattgefunden hat, zusätzlich zur Über-

---

<sup>30</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1927.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1927.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

gabezeit am Mittwoch von 13:00 bis 14:00 Uhr.

Um eine gute teaminterne Kommunikation zu gewährleisten, sollten regelmäßig Treffen aller Mitarbeiter/innen des Bereiches Schwestern/Empfang stattfinden (z. B. monatlich, alle zwei Wochen). Es muss festgelegt werden, wie oft sich getroffen wird, in welchem Umfang und über was informiert wird sowie über was informiert werden soll. Diese Besprechungen sollten dokumentiert werden. Solange Schwester D. und Schwester R. sich die Leitung teilen, müssen sie diese Teamsitzungen und Ankündigungen zuvor besprechen und vorbereiten. Schwester D. profitiert dabei von der langjährigen Erfahrung von Schwester R.

#### 4.6. *Regelung der Aufgabenerfüllung und Weisungsbefugnis*

Schwester R. ist die stellvertretende leitende Schwester, sobald Schwester D. die Leitung des Bereiches Schwestern/Empfang übernommen hat. Die leitende Schwester trägt die Verantwortung für die Organisation und Verwaltung des Bereiches Schwestern/Empfang. Daraus folgt eine Weisungsbefugnis, welche Schwester D. als leitende Schwester dann hat. Als stellvertretende Schwester ist Schwester R. künftig weisungsbefugt, wenn Schwester D. nicht anwesend ist (z.Z. Montag und Dienstag, sowie bei Urlaub oder Krankheit von Schwester D.).

In Zukunft führt Schwester D. die Kommunikation mit Mitarbeitern und Vorgesetzten. Sie nimmt an den Abteilungsleitungssitzungen teil. Durch die Stellvertreterfunktion, die Schwester R. übernimmt, nimmt sie an den Abteilungsleitungssitzungen teil, wenn Schwester D. verhindert ist. Die Entscheidungen im Bereich Schwestern/Empfang werden letzten Endes von Schwester D. getroffen und bekannt gegeben. Solange sich beide Schwestern die Leitung des Bereiches teilen und Schwester D. noch eingearbeitet werden muss, müssen sich die beiden Schwestern bei Entscheidungen (welche getroffen werden müssen) absprechen und beraten. Dafür ist eine außerordentliche Fähigkeit und Bereitschaft zur Kommunikation erforderlich.

## 5. **Arbeitszeitkonten allgemein**

Das am weitesten verbreitete Arbeitszeitmodell ist das Arbeitszeitkonto. *„Ein Arbeitszeitkonto befähigt seine Beschäftigten, die stetige Arbeitszeit bei fester monatlicher Entlohnung innerhalb eines bestimmten Rahmens zu variieren und längerfristig über einen definierten Ausgleichszeitraum (Monat, Jahr, Leben) mittels Zeitguthaben und Zeitschulden auszugleichen. Auf dem Arbeitszeitkonto werden demnach Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit von der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit festgehalten.“*<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> [http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-5t\\_Glossar.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-5t_Glossar.htm), abgerufen am 01. 03. 05.

Durch Arbeitszeitkonten werden die traditionellen und starren Muster der gleichmäßig über die Woche verteilten Arbeitszeit ersetzt. Sie geben Arbeitnehmern und Arbeitgebern die Möglichkeit, die individuelle Arbeitszeit flexibel zu gestalten.<sup>32</sup> Auf den individuellen Arbeitszeitkonten der Mitarbeiter werden tagesbezogene Abweichungen zwischen der vereinbarten und der konkret geleisteten Arbeitszeit abgerechnet. So können mit Hilfe der Arbeitszeitkonten Zeitguthaben und Zeitschulden gebildet werden, welche schließlich innerhalb eines festgelegten Zeitraumes ausgeglichen werden müssen.<sup>33</sup> So kann also die tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeitszeit variieren.

### 5.1. Funktionsweise des Arbeitszeitkontos

Zeitkontenmodelle dienen generell dazu die tatsächliche Arbeitszeit der Mitarbeiter von der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit festzuhalten (betriebliche Mitarbeiter-Arbeitszeitkonten).<sup>34</sup> Die Konten können in Geld oder in Zeit geführt werden. Konten, welche in Zeit geführt werden, nennt man Zeitkonten und Konten, welche in Geld geführt werden, nennt man Zeitwertkonten. Es lassen sich dabei Überstunden, wie auch nicht genommener Urlaub erfassen. Der Arbeitgeber vereinbart mit dem Arbeitnehmer die vom Arbeitnehmer zu erbringende Mehrarbeit, die nicht in Geld ausgezahlt, sondern auf einem Arbeitszeitkonto gut geschrieben und erst zu einem späteren Zeitpunkt ausgezahlt wird (in Form von Geld oder Freizeit).<sup>35</sup> Durch das Arbeitszeitkonto wird eine flexible Gestaltung und Verwendung von Arbeitszeit ermöglicht. Der Arbeitnehmer kann, durch ein Arbeitszeitkonto, sein angehäuften Guthaben problemlos für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand oder für eine längere Auszeit (Sabbatical) benutzen. Gemäß §23b Abs.3a SGB IV kann das Guthaben eines Arbeitszeitkontos auch in eine Betriebsrente umgewandelt werden.<sup>36</sup>

*Wenn Wertguthaben wegen der Beendigung der Beschäftigung, auf Grund verminderter Erwerbsfähigkeit, des Erreichens einer Altersgrenze, zu der eine Rente wegen Alters beansprucht werden kann, oder des Todes des Beschäftigten nicht mehr für Zeiten für eine Freistellung von der Arbeitsleistung verwendet werden können, gilt das bei Eintritt dieser Fälle für Zwecke der betrieblichen Altersversorgung verwendete Wertguthaben nicht als beitrags-*

---

<sup>32</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>34</sup> Vgl. [http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto\\_ag.html](http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto_ag.html), abgerufen am 10. 03. 05.

<sup>35</sup> Vgl. [http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto\\_ag.html](http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto_ag.html), abgerufen am 10. 03. 05.

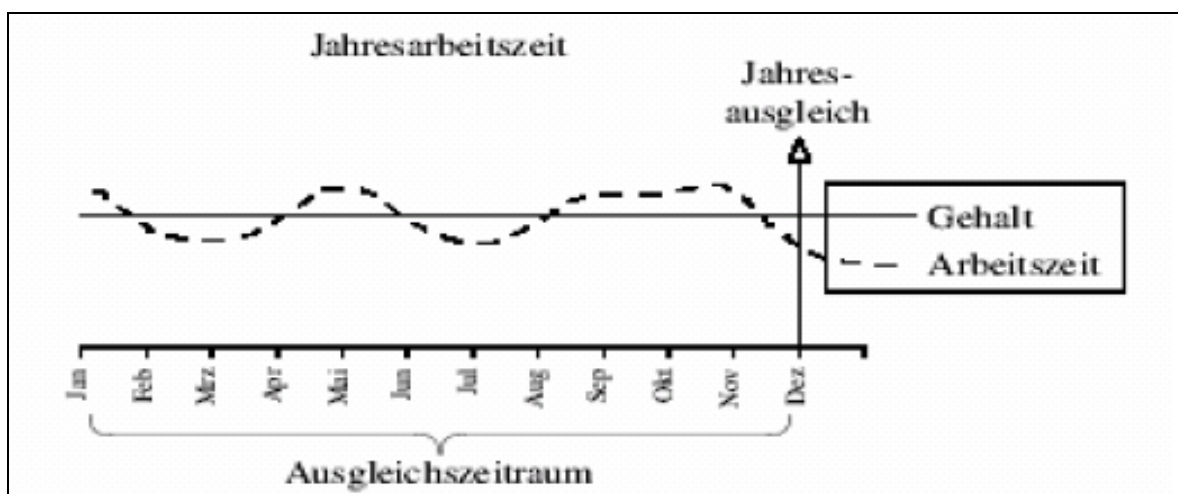
<sup>36</sup> Vgl. [http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto\\_ag.html](http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto_ag.html), abgerufen am 10. 03. 05.

*pflichtiges Arbeitsentgelt (§23a Abs.3a SGB IV).*

Das heißt, wenn sich der Arbeitnehmer für eine betriebliche Altersversorgung entscheidet ist eine steuerneutrale und beitragsfreie Verwendung des Guthabens möglich, wenn der Arbeitnehmer wegen der Erwerbsminderung oder des Erreichens der Altersgrenze aus dem Unternehmen ausscheidet.<sup>37</sup>

Außerdem hat der Arbeitnehmer die Möglichkeit, Einzahlungen durch Geldverzicht zu leisten und den Gegenwert – im Gegensatz zu den Durchführungswegen der betrieblichen Altersversorgung – schon vor dem 60. Lebensjahr in Anspruch zu nehmen.

Abbildung 3: Jahresarbeitszeit



Quelle: Arbeitsrecht kompakt (10/2004): „Hinweise zur Vertragsgestaltung“, S. 318, gefunden unter: <http://www.arbrb.de/media/0410aufsatz.pdf>, abgerufen am 06.04.05.

## 5.2. Formen von Arbeitszeitkonten

Es gibt zwei Grundtypen von Arbeitszeitkonten. Kurzzeitkonten und Langzeitkonten. Zu den Kurzzeitkonten zählen alle Arbeitszeitkonten, deren Bezugs- bzw. Ausgleichszeitraum weniger als ein Jahr ausmacht.<sup>38</sup> Dies sind z. B. Gleitzeit, Jahresarbeitszeitkonto, Ampelkonto und der Arbeitszeitkorridor. Zu den Langzeitkonten zählen alle Arbeitszeitkonten, deren Bezugs- bzw. Ausgleichszeitraum mehr als ein Jahr ausmacht. Hier gibt es z. B. das Lebensarbeitszeitkonto oder das Sabbatical.

<sup>37</sup> Vgl. [http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto\\_ag.html](http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto_ag.html), abgerufen am 10. 03. 05.

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

### 5.2.1. Kurzzeitkonten

Die Gleitzeit ist am weitesten verbreitet und stellt gewissermaßen die Urform des Arbeitszeitkontos dar. Sie kann in die einfache und die qualifizierte Gleitzeit unterschieden werden. Bei der einfachen Gleitzeit kann der Arbeitnehmer Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb gewisser Grenzen frei bestimmen, nicht jedoch die Dauer der täglichen Arbeitszeit.<sup>39</sup> Bei der qualifizierten Gleitzeit kann der Arbeitnehmer sowohl die Lage als auch die Dauer der täglichen Arbeitszeit bestimmen.

Alle Arbeitskontenmodelle, bei denen der traditionell, starre Wochen- oder Monatsbezug durch einen Jahresbezug ersetzt werden, sind Jahresarbeitszeitkonten. Zu diesen gehört unter anderem das Ampelkonto, welches ein Ausbau des einfachen Arbeitszeitkontenmodells darstellt.

Es werden im Unternehmen Warnsysteme (Ampel) eingesetzt, für den Fall, dass der Ausgleich des Arbeitszeitkontos in dem vorgesehenen Ausgleichzeitraum nicht durchgeführt wird.<sup>40</sup> Hierbei beobachten Arbeitnehmer und Arbeitgeber den Stundensaldo und kontrollieren unentwegt, ob das Arbeitszeitkonto überzulaufen droht oder ob übermäßig viel Freizeit beansprucht wird.<sup>41</sup> Wie bei einer Ampel im Straßenverkehr gibt es beim Ampelkonto drei verschiedene Phasen. In der Grünphase (bspw. +/-30 Stunden) tragen die Mitarbeiter die Verantwortung über ihre Arbeitszeit alleine. Während der Gelbphase (bspw. +/-40 Stunden) ist das Zusammenarbeiten von Mitarbeitern und Vorgesetzten erforderlich, um wieder in die Grünphase zurückzukehren. Die letzte Phase ist die Rotphase (bspw. +/-60 Stunden). Hier müssen die Vorgesetzten dafür sorgen, dass die Arbeitszeitsalden der Mitarbeiter wieder in den gelben und grünen Bereich zurückgeführt werden.<sup>42</sup> Es können durch konsequente Beobachtung und Regulierung von Arbeitszeitkonten sichergestellt werden, dass sich keine Zeitguthaben ansammeln, welche durch Freizeitausgleich gewissermaßen nicht mehr abgebaut werden können.<sup>43</sup>

Eine arbeitgeberfreundliche Form des Kurzzeitkontenmodells ist der Arbeitszeitkorridor. Dieser gibt dem Arbeitgeber unter Vorankündigung und in geregelter Rahmen die Entscheidungskompetenz über Lage und Dauer der

---

<sup>39</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>40</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>41</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>42</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>43</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

täglichen Arbeitszeit.<sup>44</sup> Beispielsweise ist der Arbeitgeber hier in der Lage, die wöchentliche Arbeitszeit bei einer vertraglichen Durchschnittsarbeitszeit von 35 Stunden in der Woche zwischen 40 und 30 Stunden zu variieren.<sup>45</sup>

Der Abbau solcher Kurzzeitkonten erfolgt dann schließlich durch die Gewährung von einzelnen freien Stunden oder Tagen.

### 5.2.2. Langzeitkonten

Die Zielsetzung von Langzeitkonten ist eine gänzlich andere als die der Kurzzeitkonten. Auf ihnen soll ein umfangreiches Arbeitszeitguthaben gesammelt werden können, aus welchem sich dann z. B. die Möglichkeit ergeben kann,

- sich für einen längeren Zeitraum aus der Arbeitswelt zurückzuziehen,
- eine zeitintensive Familienphase einzulegen oder
- u. U. verbunden mit einer Altersteilzeitregelung in den vorgezogenen Ruhestand gehen zu können.<sup>46</sup>

Das heißt bei Langzeitkonten geht es in erster Linie um das langfristige Ansparen von Arbeitszeitguthaben auf einem gesonderten Arbeitszeitkonto. Das Langzeitkonto unterliegt keinem fortlaufenden Ausgleichsdruck. Sein Volumen und/oder seine Laufzeit können allerdings begrenzt sein. Daher muss das Langzeitarbeitskonto auch nicht laufend gesteuert werden, jedoch ist es bis zum Ende des Beschäftigungsverhältnisses vor dem Ausscheiden in den Ruhestand auszugleichen.<sup>47</sup> Seit dem 01.01.2001 ist es auch zulässig, einen Übertrag des Langzeitarbeitskontos auf den nächsten Arbeitgeber zu machen.<sup>48</sup> Das Langzeitarbeitskonto kann abgerechnet werden, wenn der Zeitausgleich nicht gelingt.

Das Konto kann mit unterschiedlichen Zielen genutzt werden. In Abhängigkeit vom Ansparzeitraum ist es dem Arbeitnehmer möglich, das Arbeitszeitguthaben zu einem vorübergehenden Ausstieg aus dem Berufsleben, einem Sabbatical oder für den vorzeitigen Ruhestand (Lebensarbeitszeitkonto) zu nutzen.<sup>49</sup>

Das Sabbatical ist ein vom Unternehmen anerkannter Langzeiturlaub (i.d.R.

---

<sup>44</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>45</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>46</sup> Vgl. [http://www.aus-innovativ.de/themen/arbeitszeitkonten\\_3302.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/arbeitszeitkonten_3302.htm), abgerufen am 08. 03. 05.

<sup>47</sup> Vgl. [http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub32-zeitkonten\\_teil2.htm](http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub32-zeitkonten_teil2.htm), abgerufen am 11. 03. 05.

<sup>48</sup> Vgl. [http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub32-zeitkonten\\_teil2.htm](http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub32-zeitkonten_teil2.htm), abgerufen am 11. 03. 05.

<sup>49</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

zwischen drei und zwölf Monaten). Am Ende des Urlaubs kehrt der Arbeitnehmer in das Unternehmen zurück, im Idealfall sogar an seinen alten Arbeitsplatz. Nicht nur der Arbeitnehmer, sondern auch der Arbeitgeber profitiert von der Auszeit und der (wieder)erstarkten Leistungsfähigkeit und Motivation des ausgeruhten und ausgeglichenen Mitarbeiters.<sup>50</sup>

„Das Lebensarbeitszeitkonto ist ein Langzeitkonto mit spezieller Zielsetzung: Es dient ausschließlich der Verkürzung der Erwerbsphase – auch in den Formen eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand und der Verkürzung der Arbeitsphase bei Block-Altersteilzeit.“<sup>51</sup> Auf einem Lebensarbeitszeitkonto werden geleistete Arbeitsstunden nicht gegeneinander aufgerechnet, sondern gutgeschrieben. Es wird in Abweichung zu der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit ein zusätzliches Stundenkontingent vereinbart (z. B. eine 40- statt 38,5-Stundenwoche). Woche für Woche wird auf ein bestehendes Langzeitarbeitszeitkonto das zusätzliche Stundenkontingent gebucht (d. h. 1,5 Std./Woche).<sup>52</sup>

Weiterhin gehören Lebensarbeitszeitkonten nicht zur klassischen Familie der betrieblichen Altersvorsorge (BAV) und unterliegen somit auch nicht den Begrenzungen wie sie in der BAV gebräuchlich sind. Das bedeutet, dass sie z. B.:

- auch über 2008 hinaus steuer- und sozialversicherungsfrei sind,
- ein Zugriff auch vor dem 60. Lebensjahr möglich ist,
- es keine Summen- oder Höchstgrenzen gibt,
- keine pauschale Beteuerung, aber nachgelagerte Besteuerung und Sozialversicherungsverbeitragung,
- variable und flexible Einbringungsmöglichkeiten,
- keine Angemessenheitsprüfung, keine Altersbegrenzung,
- Übertragung in BAV ist steuerfrei, unter bestimmten Voraussetzungen auch sozialversicherungsfrei.<sup>53</sup>

### 5.3. *Vor- und Nachteile von Arbeitszeitkonten*

Arbeitszeitkonten machen es möglich, optimal auf schwankende Auftragslagen zu reagieren, bewirken eine effektivere und kosteneffizientere Arbeit und Betriebs- und Servicezeiten können ausgeweitet werden.<sup>54</sup> Durch Arbeitszeit-

<sup>50</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>51</sup> <http://www.mehrstellen.de/altersteilzeit.php>, abgerufen am 11. 03. 05.

<sup>52</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.arbeitsgemeinschaft-finanzen.de/altersvorsorge/lebensarbeitszeitkonto.html>, abgerufen am 11. 03. 05.

<sup>54</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am



konten und gewährte Zeitautonomie kann eine beiderseitige Vertrauenskultur aufgebaut werden, und es kann auch Arbeitszeit für Weiterbildungszwecke genutzt werden. Mit Hilfe der Arbeitszeitkonten können Unternehmen flexibel auf saisonbedingte oder konjunkturelle Schwankungen im Arbeitsaufkommen reagieren.

Durch die Ausdehnung des Bezugs- und Ausgleichszeitraumes und der damit verbundenen Flexibilisierung der täglichen, wöchentlichen und monatlichen Arbeitszeit ist es nicht nur für Arbeitgeber, sondern auch für Arbeitnehmer möglich, das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen entsprechend dem Arbeitsaufkommen je nach Arbeitszeitmodell mehr oder weniger flexibel auf der Zeitachse zu verteilen und folglich flexibel auf saisonale oder unvorhergesehene Auftragsschwankungen zu reagieren.<sup>55</sup>

Der Arbeitszeitsaldo im Jahresdurchschnitt muss mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übereinstimmen, und das Arbeitszeitkonto sollte einmal im Jahr eine Nulllinie durchlaufen. Jedoch ist in vielen Unternehmen die Jahresollarbeitszeit nicht genau planbar und kann dadurch auch oft nicht eingehalten werden. Mit Hilfe der Ampelkonten kann der Stand des Stundensaldos auf dem Jahresarbeitszeitkonto trotzdem kontrollierbar gehalten werden.<sup>56</sup> Die Kontrollen der Arbeitszeitkonten sollten in regelmäßigen Abständen erfolgen, um möglichst früh eingreifen zu können, wenn die Arbeitszeitkonten überzulaufen drohen.

In fast allen Unternehmen sind Betriebs- und Ansprechzeiten, welche über den gewöhnlichen Arbeitstag hinausgehen, eine Selbstverständlichkeit. In produzierenden Unternehmen wird oft mit Schichtmodellen gearbeitet. In Dienstleistungsunternehmen bzw. in der Verwaltung sind versetzte Arbeitszeiten in der Regel durch eine variable Personaleinsatzplanung verwirklicht.<sup>57</sup>

Vorteile, die auf der Arbeitgeberseite zu sehen sind, sind eine bessere Synchronisation von Markt- und Betriebsbedingungen durch:

- die Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Anforderungen,
- schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf Markt- und Kundenerfordernisse,
- effektiveren Einsatz der Arbeitskräfte,
- optimierte Anlagennutzung,
- bessere Arbeitsmotivation und höhere Arbeitszufriedenheit,
- Vermeidung von Überstundenzuschlägen und Kurzarbeit,
- Kundengerechte Öffnungs-, Service- und Ansprechzeiten und

---

31. 01. 05.

<sup>55</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>56</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>57</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

- Sicherung des Betriebs in krisenhaften Zeiten.<sup>58</sup>

Der höhere Verwaltungsaufwand bei flexiblen Arbeitszeitregelungen im Gegensatz zu pauschalen Arbeitszeitregelungen ist als Nachteil auf Arbeitgeberseite zu sehen. Die Steigerung der Zeitsouveränität der Mitarbeiter und die gesteigerten Möglichkeiten für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung sind als Vorteile der Arbeitnehmer zu sehen. Dagegen ist der Nachteil für die Arbeitnehmer der Verzicht auf Gehaltsverbesserungen durch Überstundenzuschläge.<sup>59</sup>

## 6. Das Arbeitszeitkonto im Kinderzentrum Mecklenburg

Im Kinderzentrum Mecklenburg wird bisher eine Arbeitszeiterfassung durchgeführt. Arbeitszeitkonten sollen erst für die Mitarbeiter/innen des Bereich Schwestern/Empfang und später für die restlichen Bereiche eingeführt werden. Von den Regelungen über ein eingerichtetes Arbeitszeitkonto werden alle Arbeitnehmer/innen erfasst, die in einem Betrieb oder in einer Verwaltung beschäftigt sind. Im Zusammenhang mit einem Arbeitszeitkorridor oder einer Rahmenzeit werden auf diesem Arbeitszeitkonto Zeitguthaben und Zeitschulden verbucht. Es können auch nicht ausgeglichene Überstunden, Mehrarbeitsstunden sowie im Verhältnis 1:1 in Zeit umgewandelte Zeitzuschläge auf dem Arbeitszeitkonto verbucht werden.<sup>60</sup> Die Zeitschuld darf höchstens 40 Stunden auf einem Arbeitszeitkonto betragen, wohingegen das Zeitguthaben ein Vielfaches von 40 Stunden betragen kann. Wenn in der Zeit, in welcher ein Freizeitausgleich aus dem Arbeitszeitkonto erfolgt, der/die Arbeitnehmer/in krankheitsbedingt arbeitsunfähig wird, findet für die Dauer der Arbeitsunfähigkeit kein weiterer Abbau des Arbeitszeitguthabens statt.<sup>61</sup>

Die Mitarbeiter des Bereiches Schwestern/Empfang haben alle ein Arbeitszeitkonto.

### 6.1. Die Arbeitszeiten

Wie in Kapitel 4 bereits erwähnt sind die Empfänge des psychologischen Bereiches sowie des ärztlich-therapeutischen Bereiches täglich ab 8:00 Uhr besetzt. Von Montag bis Donnerstag sind die Empfänge bis 18:00 Uhr besetzt und am Freitag bis 13:00 Uhr bzw. 12:30 Uhr. Im ärztlich-

<sup>58</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>59</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>60</sup> Vgl. <http://www.gew.de/print/Arbeitszeitflexibilisierung.html>, abgerufen am 01. 03. 05.

<sup>61</sup> Hier muss der/die Arbeitnehmer/in die krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit dem Arbeitgeber unverzüglich anzeigen und durch ein ärztliches Attest nachweisen.

therapeutischen Bereich arbeiten Schwester D., Schwester R., Schwester S., Frau F. und der Azubi T.. Im psychologisch-therapeutischen Bereich arbeiten Schwester G. und Frau M. Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter/innen sind in Tabelle 4 zu sehen.

*Tabelle 4: Arbeitszeiten Schwestern*

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Schwester R.	8:00-16:30	8:00-16:30	13:00-14:00	x	x
Schwester D.	X	X	9:30-18:00	9:30-18:00	8:00-12:00
Schwester S.	8:30-18:00	8:30-18:00	7:30-16:30	7:30-16:00	7:30-13:00
Frau M.	9:30-18:00	9:30-18:00	7:30-16:00	7:30-16:00	7:30-12:30
Schwester G.	7:30-15:30	7:30-15:30	10:00-18:00	10:00-18:00	x
Frau F.	7:30-16:00	7:30-16:00	7:30-16:00	7:30-16:00	7:30-12:30
Azubi T.	Schule	8:30-17:00	8:30-17:00	8:30-17:00	Schule

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Arbeitszeiten von Schwester D. und Schwester R. sind in Kapitel 4 schon ausführlich beschrieben. Ab April soll zusätzlich eine Teilzeitkraft (Arzthelfer/in) im psychologisch-therapeutischen Bereich eingestellt werden. Sie wird variable Arbeitszeiten in Anlehnung eines Arbeitszeitkorridors erhalten. Im Arbeitsvertrag der zusätzlichen Teilzeitkraft wird voraussichtlich eine Wochenarbeitszeit von 25 Stunden vereinbart werden. Das heißt, sie kann in der Woche z. B. zwischen 20 und 30 Stunden variieren.

## *6.2. Das Arbeitszeitkonto/Ampelkonto*

Für die Schwestern D., R., S., G., Frau F. und Frau M. sollen Arbeitszeitkonten eingerichtet werden. Die Mitarbeiterinnen schreiben täglich auf einen Arbeitsstundenzettel ihre Arbeitsstunden. Am Monatsende kontrolliert die leitende Schwester die Arbeitsstundenzettel und reicht diese bei der Verwaltung (in der Verwaltung werden die Arbeitszeitkonten geführt) ein. In der Verwaltung werden die Ist-Arbeitszeiten mit den Soll-Arbeitszeiten verglichen und die Plus- bzw. Minusstunden ermittelt. (Um „Papierwirtschaft“ zu vermindern wäre eine EDV-Lösung möglich.) Hier kommt die Ampellösung für das Ar-

beitszeitkonto zum Tragen. Solange sich die Mitarbeiter in der Grünphase (bis +/-20 Stunden) befinden, tragen die Mitarbeiter die alleinige Verantwortung für ihre Plus- bzw. Minusstunden. In der Gelbphase (bis +/-25 Stunden) ist ein Zusammenspiel von Mitarbeiter und Bereichsleitung unausweichlich. In der Rotphase (bis +/-30 Stunden) sorgen die Vorgesetzten und die Geschäftsführung (in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern) dafür, dass die Arbeitszeitsalden in den gelben und grünen Bereich zurückgeführt werden. Die Arbeitszeiten werden monatlich kontrolliert. Nachdem die Verwaltung jeden Monats die Arbeitszeitkonten aktualisiert hat, bekommen alle Mitarbeiter/innen eine Übersicht ihres persönlichen Arbeitszeitkontos. Anhand der Übersicht des eigenen Arbeitszeitkontos können die Mitarbeiter/innen ihre Plus- und Minusstunden kontrollieren. Die Bereichsleiter erhalten ebenfalls eine Übersicht, auf welcher die Plus- und Minusstunden der Mitarbeiter/innen erfasst sind. Alle drei Monate sollten Gespräche zum Thema Arbeitszeitkonten mit den Bereichsleitern geführt werden, um eine eventuelle weitere Anreicherung der Plus- und Minusstunden zu verhindern, und um Lösungswege bei Problemen mit den jeweiligen Arbeitszeiten zu finden. Wenn z. B. schon nach kurzer Zeit ersichtlich ist, dass viele der Mitarbeiter/innen zu viele Überstunden haben und diese vor sich „hinschieben“, weil sie diese nicht abummeln können, sollten Lösungen auch schon zu einem früheren Zeitpunkt gefunden werden. Lösungen könnten eine Stundenerhöhung in einzelvertraglicher Regelung, eine Neueinstellung im Bereich oder die Auszahlung der Überstunden sein. Ist jedoch das genaue Gegenteil aus den Auswertungen der Arbeitszeitkonten ersichtlich, müssen ebenfalls Lösungen gefunden werden. Hätten z. B. alle Schwester Minusstunden sollte über eine Reduzierung der Stunden nachgedacht werden. Sowie sich ein oder mehrere der Mitarbeiter/innen schon nach kurzer Zeit in der Rotphase befindet, muss schon früher als nach drei Monaten über Lösungsmöglichkeiten –auch mit Hilfe der Geschäftsführung– gesprochen werden, was durch die monatlichen Kontrollen der Arbeitszeiten gut möglich ist.

### 6.3. *Arbeitszeitkorridor*

Die neue Arzthelferin, welche in den nächsten Monaten im Kinderzentrum Mecklenburg eingestellt werden soll, wird ebenfalls ein Arbeitszeitkonto bekommen. Ihre Arbeitszeit soll als Arbeitszeitkorridor geregelt sein. Der Arbeitszeitkorridor ist ein etwas restriktivere und arbeitgeberfreundliche Form des Kurzzeitkontos, da dieser dem/der Arbeitgeber/in unter Vorankündigung und in einem festgelegten Rahmen die Entscheidungskompetenz über die Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit gibt.<sup>62</sup> Im Rahmen der Arbeitszeitkorridor-

---

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 08. 03. 05.

regelung hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, die einzelvertraglich geregelten Arbeitszeiten innerhalb bestimmter Grenzen (nach oben und unten) in Abhängigkeit vom Arbeitsaufkommen zu bestimmen.<sup>63</sup> Zum Beispiel ist damit der Arbeitgeber in der Lage, bei einer vertraglichen Arbeitszeit von 35 Stunden in der Woche zwischen 30 und 40 Stunden zu variieren. Eine Arbeitszeitkorridorregelung wird in der Regel mit der Führung eines Kurzzeitkontos (mit festgelegtem Ausgleichszeitraum) verbunden, um sicherzustellen, dass der/die Arbeitnehmer/in auf die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit kommt.<sup>64</sup> Somit erhält auch der/die neue Arzthelfer/in ein Arbeitszeitkonto mit einem Ausgleichszeitraum von einem Jahr. Der Arbeitszeitkorridor des/der neuen Mitarbeiter/in soll zwischen 20 und 40 Stunden liegen. Das ergibt eine Arbeitszeit von durchschnittlich 30 Stunden in der Woche. Wie auch bei allen anderen Mitarbeiter/innen im Bereich Schwestern/Empfang wird das Arbeitszeitkonto vom Bereichsleiter und der Verwaltung mit kontrolliert. Monatlich erhält der/die neue Arzthelfer/in eine Übersicht des eigenen Arbeitszeitkontos zur persönlichen Kontrolle. Am Ende des Verteilzeitraumes (12 Monate) soll das Arbeitszeitkonto ausgeglichen sein. Sollte das Arbeitszeitkonto am Ende des Verteilzeitraumes nicht ausgeglichen sein, können die Überstunden ausgezahlt werden. Über die Monate gesehen, bzw. über das Jahr, sollte durchschnittlich immer die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit herauskommen.

## **7. Arbeitsrechtliche Ansprüche von teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmern**

Teilzeitarbeit wird vorwiegend von Frauen ausgeübt. Heutzutage besteht allerdings eine weit größere Nachfrage nach Teilzeitarbeitsplätzen als das Angebot reicht. Deshalb wurde im Teilzeit- und Befristungsgesetz (§2 TzBfG) dem Arbeitnehmer ein Anspruch auf Teilzeitarbeit eingeräumt (vgl. Teschke-Bährle 2003: 60). Auf Teilzeitarbeitsverhältnisse finden außer den Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes auch die allgemeinen Vorschriften des Arbeitsrechts inklusive des Arbeitsschutzrechts Anwendung. Die arbeitsrechtlichen Bestimmungen gelten unabhängig vom Umfang der Arbeitszeit oder deren flexiblen Gestaltung (Gleichbehandlung).<sup>65</sup> So wie Vollzeitkräfte erhalten auch Teilzeitkräfte nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz. Wenn sie krank sind, erhalten sie wie Vollzeitkräfte Entgeltfortzahlungen nach dem Entgeltfortzah-

---

<sup>63</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>64</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>65</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

lungsgesetz oder nach tariflichen Bestimmungen.<sup>66</sup> In der Betriebsverfassung haben sie die gleichen Rechte und Pflichten wie Vollzeitbeschäftigte. Sie dürfen sich wählen lassen und selber wählen.

Der Arbeitsvertrag muss nicht schriftlich abgeschlossen werden um wirksam zu sein. Der Arbeitgeber ist jedoch durch das Nachweisgesetz verpflichtet, Arbeitnehmern/innen die wesentlichen Arbeitsbedingungen schriftlich mitzuteilen, es sei denn, der Arbeitnehmer wurde als vorübergehende Aushilfe von höchstens einem Monat Dauer eingestellt (§1 NachWG). Die Niederschrift muss auch Angaben zu den vereinbarten Arbeitszeiten enthalten (§2 Abs.1 Nr. 7 NachWG). Sobald sich die Arbeitsbedingungen im Verlaufe des Arbeitsverhältnisses ändern, muss dem Arbeitnehmer erneut ein schriftlicher Nachweis übergeben werden. Die Arbeitsaufgabe, die Arbeitszeit, das Arbeitsentgelt, der Urlaubsanspruch, die Kündigungsfrist und die Sozialleistungen ergeben sich aus dem Arbeitsvertrag oder dem Nachweis gem. §2 NachWG. Bei geringfügig Beschäftigten ist darauf einzugehen, dass sie in der Rentenversicherung die Stellung eines versicherungspflichtigen Arbeitnehmers erwerben können, sofern sie gegenüber dem Arbeitgeber auf ihre Versicherungsfreiheit verzichten.<sup>67</sup>

Das Arbeitszeitgesetz legt den Rahmen für die Arbeitszeitgestaltung der Teilzeitkräfte fest. Es gibt für alle Arbeitsverhältnisse (Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte) einen weiten Rahmen vor. Die werktägliche Arbeitszeit (inklusive Samstag) ist auf 8 Arbeitsstunden beschränkt. Auf bis zu 10 Stunden kann die werktägliche Arbeitszeit erhöht werden, wenn innerhalb von sechs Monaten bzw. 24 Wochen ein Zeitausgleich auf im Durchschnitt 8 Stunden werktätlich garantiert wird (§3 ArbZG).

Zu den sonstigen Schutzbestimmungen (gelten für Vollzeit- und Teilzeitkräfte) gehören Pausenzeiten von mindestens 30 Minuten bei einer Tagesarbeitszeit von mehr als 6 Stunden und 45 Minuten bei einer Tagesarbeitszeit von mehr als 9 Stunden. Die Mindestpausenzzeit kann auf mehrere Pausen aufgeteilt werden, wobei eine Pause geringstenfalls 15 Minuten dauern sollte.<sup>68</sup> Gemäß §4 ArbZG darf niemand länger als 6 Stunden ohne Pause beschäftigt werden. Nach §5 ArbZG ist grundlegend allen Arbeitskräften nach der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von 11 Stunden zu gewähren.

Überstunden darf der Arbeitgeber im Regelfall außerhalb der fest geplanten Arbeitszeiten nicht einseitig anordnen. Im Arbeitsvertrag muss eine derartige Befugnis festgelegt sein. In Notfällen, oder wenn dem Betrieb ein schwerer

---

<sup>66</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>67</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>68</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

Schaden droht, müssen alle aufgrund ihrer Treuepflicht Überstunden leisten.<sup>69</sup> Bei Anordnung von Überstunden muss der Arbeitgeber das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates, sofern einer existent ist, beachten (§87 Abs.1 Nr.3 BetrVG).

Gemäß §4 Abs.1 TzBfG haben die Teilzeitkräfte ebenso Anspruch auf Sozialleistungen wie Vollzeitbeschäftigte, sobald der Arbeitgeber den Beschäftigten diese über die bloße Bezahlung der Arbeit hinaus gewährt. Es richtet sich nach der Art und Funktion der Sozialleistungen, ob sie in voller Höhe oder anteilig zu gewähren sind.<sup>70</sup> Zum Beispiel ist beim Weihnachtsgeld eine am Einkommen orientierte und deshalb nur anteilige Bezahlung sachgemäß. Bei der betrieblichen Altersversorgung zum Beispiel ist der Arbeitgeber durch den Gleichbehandlungsgrundsatz und das Verbot der mittelbaren Diskriminierung verpflichtet, Teilzeitkräfte mit einzubeziehen.<sup>71</sup>

Weiterhin haben alle Arbeitnehmer im Krankheitsfall einen Anspruch auf Entgeltfortzahlungen in Höhe von 100 % des ausgefallenen Arbeitsentgelts für bis zu sechs Wochen. Eine Voraussetzung für die Entstehung eines Anspruchs ist, dass das Arbeitsverhältnis bereits vier Wochen ununterbrochen besteht.<sup>72</sup> Bei den sehr flexiblen Teilzeitformen (z. B. Abrufarbeit) kann es sinnvoll sein, für Krankheitstage grundlegend nach dem Durchschnittsprinzip zu verfahren. Das bedeutet, dass jeder Krankheitstag, welcher auf einen möglichen Arbeitstag fällt, wird mit der arbeitstäglichen Durchschnittsarbeitszeit auf das Arbeitszeitbudget angerechnet, und die Vergütung wird weiterbezahlt.<sup>73</sup>

Gemäß §10 LFZG nehmen Arbeitgeber zum Ausgleich ihrer Aufwendungen für die Entgeltfortzahlungen an einem Umlageverfahren teil, sobald sie nicht mehr als 20 Arbeitnehmer ausschließlich der Auszubildenden beschäftigen.<sup>74</sup> Für diesen Grenzwert werden Teilzeitkräfte gestuft entsprechend ihrer Arbeitszeit mitgezählt. Teilzeitbeschäftigte mit einer Wochenarbeitszeit von nicht mehr als 20 Stunden werden mit 0,5, die mit nicht mehr als 30 Wochenstunden mit 0,75 gezählt. Teilzeitbeschäftigte, welche mehr als 30 Stunden in der Woche arbeiten werden voll anrechnet.<sup>75</sup> Der §16 Abs.2 Nr.4 LFZG sieht

---

<sup>69</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>70</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>71</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>72</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>73</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>74</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>75</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>

vor, dass der Grenzwert der Betriebsgröße durch die Ausgleichsverfahren durchführenden Kassen von 20 auf 30 Arbeitnehmer heraufgesetzt werden kann.

Im Bundesurlaubsgesetz ist die Mindesturlaubsdauer geregelt (§3 Abs.1 BUrlG). 24 Tage bei einer 6-Tage-Woche, d. h. 20 Tage bei einer 5-Tage-Woche. Auch bei der Urlaubsdauer besteht das Gebot der Gleichbehandlung.<sup>76</sup> Sofern der/die Arbeitnehmer/in an allen Arbeitstagen der Woche arbeitet, besteht bei der Berechnung der Urlaubsdauer keine Schwierigkeiten. Der Urlaubsanspruch umfasst dann genauso viele Urlaubstage wie bei Vollzeitbeschäftigten. Bei Teilzeitkräften, die nicht an allen Arbeitstagen der Woche arbeiten, wird der Urlaubsanspruch in Arbeitstagen im gleichen Umfang gekürzt, wie die Zahl ihrer Arbeitstage gegenüber einer Vollzeitkraft vermindert ist.<sup>77</sup> Die Gesamtdauer des Urlaubs (z. B. 30 Arbeitstage = sechs Wochen) wird durch die betriebsübliche Zahl der Arbeitstage pro Kalenderwoche (z. B. fünf Arbeitstage) geteilt. Anschließend wird sie mit der Zahl der wöchentlichen Arbeitstage der Teilzeitkraft multipliziert.

Für die Arbeitszeit, die während eines gesetzlichen Feiertages ausfällt, haben alle Arbeitnehmer/innen Anspruch auf Entgeltfortzahlung (§2 EFZG).

Alle Arbeitnehmer/innen haben bei einer Arbeitsverhinderung Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgelts, wenn sie absichtslos für eine nicht beträchtliche Zeit durch einen in ihrer Person liegenden Grund nicht arbeiten können (§616 BGB).<sup>78</sup> Eine solche Freistellung für einen kurzen Zeitraum gibt es bspw. bei Krankheitsfällen in der Familie, soweit die Arbeitnehmer/innen die erkrankten Angehörigen für einige Tage pflegen müssen.<sup>79</sup> Bei besonderen Familienfesten (z. B. eigene Hochzeit) und beim Tod naher Angehöriger ist die Arbeitsleistung unzumutbar.

Zwischen Teilzeit- und Vollbeschäftigten wird auch nicht bei den Kündigungsfristen und beim Kündigungsschutz unterschieden. Das Kündigungsschutzgesetz setzt voraus, dass das Arbeitsverhältnis mindestens sechs Monate bestanden hat. Seit dem 01. Januar 2004 gilt das Kündigungsschutzgesetz in Betrieben mit zehn oder weniger Arbeitnehmern nicht für neu eingestellte Arbeitnehmer/innen.

In §23 Abs.1 KSchG ist bestimmt, dass bei der Feststellung der Zahl der

---

setz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprüche,did=25974.html, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>76</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprüche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>77</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprüche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>78</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprüche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>79</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprüche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.



Beschäftigten die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten nicht berücksichtigt werden und nur Arbeitnehmer mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von mehr als 30 Stunden voll zählen. Arbeitnehmer/innen mit bis zu 20 Stunden die Woche sind mit 0,5 und solche die bis 30 Stunden in der Woche arbeiten mit 0,75 zu berücksichtigen.<sup>80</sup>

Besonderer Kündigungsschutz besteht für Arbeitnehmerinnen vor und nach der Entbindung (MuSchG), Arbeitnehmer/innen in der Elternzeit, Wehr- und Ersatzdienstleistende, Betriebsräte, Personalratsmitglieder und schwerbehinderte Menschen.

Auch die Beschränkungen für die Befristung von Arbeitsverhältnissen gelten für Teilzeitbeschäftigte. Gemäß §14 Abs.2 TzBfG kann das Arbeitsverhältnis bis zu einer Dauer von zwei Jahren ohne besondere Begründung befristet werden.

Teilzeitkräfte werden oft in mehreren Beschäftigungsverhältnissen tätig. Dabei bestehen die Rechten und Pflichten aus diesen Arbeitsverhältnissen selbständig nebeneinander. Grundsätzlich kann der Arbeitgeber seiner Arbeitskraft nicht untersagen eine Nebentätigkeit aufzunehmen. Es ist nur ausdrücklich, verboten dem Arbeitgeber in einem anderen Beschäftigungsverhältnis Konkurrenz zu machen (§60 HGB).

Tarifverträge legen schon immer häufiger die Rahmenbedingungen für Teilzeit fest. Die Bestimmungen gemäß §§44 Abs.1 und 3 Abs.1 TVG gelten für das einzelne Arbeitsverhältnis dann zwingend, wenn der/die Arbeitnehmer/in entsprechend gewerkschaftlich organisiert ist.<sup>81</sup>

## 8. Fazit

Immer mehr erwerbstätige Menschen befürworten die Wahlmöglichkeiten zwischen Freizeit und Lohn (vgl. Ulrich 2001: 131). Teilzeitarbeit hat Auswirkungen auf das Familienleben, aber auch auf die Unternehmen. Auf der Ebene der Unternehmen steht eine große Auswahl innovativer Modelle zur Flexibilisierung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit zur Verfügung. Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Arbeitszeitmodellen sind u. a. die Anpassung in der Organisation, in der Personalentwicklung sowie in der Lohngestaltung (vgl. Ulrich 2001: 132).

Am 01.01.01 ist das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) in Kraft getreten. In diesem Gesetz ist der grundsätzliche Anspruch des Arbeitnehmers auf Teilzeitarbeit im Arbeitsrecht verankert.<sup>82</sup> Älteren Arbeitnehmern ermög-

---

<sup>80</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>81</sup> Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/teilzeit/rund-um-das-gesetz/teilzeitrecht-arbeitsrechtliche-ansprueche,did=25974.html>, abgerufen am 02. 12. 04.

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Teilzeitarbeit1.htm>, abgerufen am 31.

licht eine Reduzierung der Arbeitszeit einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Für die Flexibilität von Teilzeitarbeitsmodellen ist der Verteilzeitraum, d. h. der Zeitraum innerhalb dessen die Arbeitszeit flexibel verteilt werden kann. Der Arbeitnehmer kann mit verlängertem Verteilzeitraum flexibler auf die eigenen Wünsche und die Anforderungen im Betrieb eingehen.

Der klassische Halbtagsjob hat einen Verteilzeitraum von einem Tag. Bei einem Verteilzeitraum von einer Woche bspw. kann das reduzierte Stundenvolumen schon auf vielerlei Weise positioniert werden.<sup>83</sup>

Die Nutzung der Chance zum Job-Sharing stellt hohe Anforderungen an die beteiligten Personen und die Organisation. Hohe fachliche und soziale Kompetenzen sowohl der Job-Sharing-Partner als auch der direkten Vorgesetzten, eine geeignete Organisationsstruktur und Unternehmenskultur, geeignete Arbeitsaufgaben, deren Teilbarkeit sowie systematische Regelungen technischer Parameter für den Erfolg dieses Ansatzes sind sehr förderlich, wenn nicht sogar unabdingbar (vgl. Ulrich 2001: 323). Durch Job-Sharing in Führungsbereichen entstehen die Herausforderung und die Chance zu beweisen, dass hervorragende Arbeit auch auf eine andere Weise geleistet werden kann und dass es möglich ist, gute Leistungen auch dann zu erbringen, wenn Arbeit nicht den einzigen Lebensinhalt darstellt (vgl. Ulrich 2001: 324). Jedoch wird der mögliche Vorteil der zunehmenden Zeitsouveränität und Flexibilität für die Arbeitnehmer durch andere nachteilige Auswirkungen ausglich. So kann z. B. die nur sehr eingeschränkt zulässige vertragliche Vertretungspflicht zu einer moralischen Verpflichtung gegenüber dem Job-Sharing-Partner werden.<sup>84</sup>

Die Sonderform des Job-Sharing-Modell, „Split-level-Sharing“, ist eine gute Möglichkeit der Verbindung von langjährigen Erfahrungen der älteren Arbeitnehmer/innen mit dem neuesten Wissen der jungen Arbeitnehmer/innen. Ältere Arbeitnehmer/innen können sich so in aller Ruhe aus dem Arbeitsleben zurückziehen und die jungen Arbeitnehmer/innen bzw. die Berufsstarter können von ihnen lernen und von den Erfahrungen profitieren.

Arbeitszeitkonten hingegen sind das am weitläufigsten verbreitete Arbeitszeitmodell. Gründe hierfür liegen in der Vielseitigkeit dieses Modells. Arbeitszeitkonten machen es möglich, ideal auf schwankende Auftragslagen zu reagieren, bewirken es produktiver und kosteneffizienter zu arbeiten, die Betriebs- und Servicezeiten auszuweiten, Mitarbeiter/innen mehr Zeitautonomie zu gewähren, eine gegenseitige Vertrauenskultur aufzubauen sowie Arbeitszeit

---

01. 05.

<sup>83</sup> Vgl. <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Teilzeitarbeit1.htm>, abgerufen am 31. 01. 05.

<sup>84</sup> Vgl. [http://www.aus-innovation.de/themen/job-sharing\\_1984.htm](http://www.aus-innovation.de/themen/job-sharing_1984.htm), abgerufen am 14. 03. 05.

auch für Weiterbildungszwecke zu verwenden.<sup>85</sup> Durch Arbeitszeitkonten ergeben sich für den Arbeitgeber mehrere Vorteile, wie z. B. die Vermeidung von Überstundenzuschlägen, eine Steigerung der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung, der „Arbeitnehmerfinanzierte Vorruhestand“, die Möglichkeit der Rückstellungsbildung und kundengerechte Öffnungs- und Servicezeiten.

Die Ampelkonten ermöglichen, unter anderem auch durch ihre regelmäßigen Kontrollen, ein schnelles Eingreifen bei zu viel Plus- bzw. Minusstunden. Somit hat der/die Arbeitgeber/in sowie die Arbeitnehmer/innen eine bestmögliche Kontrolle über die Arbeitszeitkonten. Die Arbeitnehmer/innen sowie auch der Arbeitgeber haben Kontrolle und Sicherheit über ihre Arbeitsstunden, die sie geleistet haben. Die Arbeitnehmer haben die Wahl, ob sie sich die Überstunden, die sich auf deren Arbeitszeitkonto angesammelt haben, auszahlen lassen (Zeitwertkonto), oder ob sie diese Stunden als Freizeit nutzen wollen.

Eine ausreichende Akzeptanz von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist in der breiten Bevölkerung trotz den offensichtlich vorhandenen Vorteilen nicht genügend vorhanden.<sup>86</sup> Arbeitszeit sollte in Deutschland jedoch zunehmend flexibler gestaltet werden, in Hinblick auf die aktuellen demographischen Veränderungen (Alterstruktur) und den daraus prognostizierten Fachkräftemangel. Die Möglichkeiten, welche eine flexible Arbeitszeitgestaltung bietet, sollten bei der Schaffung von Arbeitsplätzen in Deutschland mehr berücksichtigt werden.<sup>87</sup>

## Literaturverzeichnis

Altersteilzeitregelungen-Regelungen bei Altersteilzeit: „Was ist ein Langzeitkonto?“; unter: <http://www.mehrstellen.de/altersteilzeit.php>, abgerufen am 11.03.05.

Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Arbeitsentgelt/Entgeltfortzahlung; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1922.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1922.htm), abgerufen am 14.03.05.

Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Arbeitszeitgestaltung; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1886.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1886.htm), abgerufen am 14.03.05.

Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Entwicklung- Hintergrund; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1984.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1984.htm), abgerufen am 14.03.05.

Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Entwicklung; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1867.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1867.htm), abgerufen am 14.03.05.

---

<sup>85</sup> Vgl. <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 08. 03. 05.

<sup>86</sup> Vgl. [http://www.f3.fhtw-berlin.de/Lehrmaterialien/Wilksch/OP/AZ\\_Modelle\\_WS0405.pdf](http://www.f3.fhtw-berlin.de/Lehrmaterialien/Wilksch/OP/AZ_Modelle_WS0405.pdf), abgerufen am 11. 03. 05.

<sup>87</sup> Vgl. [http://www.f3.fhtw-berlin.de/Lehrmaterialien/Wilksch/OP/AZ\\_Modelle\\_WS0405.pdf](http://www.f3.fhtw-berlin.de/Lehrmaterialien/Wilksch/OP/AZ_Modelle_WS0405.pdf), abgerufen am 11. 03. 05.

- Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Kündigungsschutz; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1927.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1927.htm), abgerufen am 14.03.05.
- Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Rechtsverhältnisse- Rechtsbeziehungen untereinander; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1881.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1881.htm), abgerufen am 14.03.05.
- Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Rechtsverhältnisse- Vertragsverhältnis zum Arbeitgeber; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1876.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1876.htm), abgerufen am 14.03.05.
- Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Vertretungsverpflichtung- generelle Vertretungspflicht; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1911.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1911.htm), abgerufen am 14.03.05.
- Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Job Sharing, Vertretungsverpflichtung- Vertretung im Einzelfall; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing\\_1906.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/job-sharing_1906.htm), abgerufen am 14.03.05.
- Arbeits- und Sozialrecht innovativ, Langzeit- und Kurzzeitkonten; unter: [http://www.aus-innovativ.de/themen/arbeitszeitkonten\\_3302.htm](http://www.aus-innovativ.de/themen/arbeitszeitkonten_3302.htm), abgerufen am 08.03.05.
- Arbeitsgemeinschaft Finanzen, Lebensarbeitszeitkonto- Arbeitszeitkonto- Zeitwertkonto; unter: <http://www.arbeitsgemeinschaft-finanzen.de/altersvorsorge/lebensarbeitszeitkonto.html>, abgerufen am 11.03.05.
- Arbeitsgesetze** (2003): 63. Auflage, München 2003.
- Arbeitsplatzteilung, Modellbeschreibung; unter: <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitsplatzteilung1.htm>, abgerufen am 31.01.05.
- Arbeitsrecht kompakt (10/2004): „Hinweise zur Vertragsgestaltung“; unter: <http://www.arbrb.de/media/0410aufsatz.pdf>, abgerufen am 24.03.05.
- Arbeitsrecht, Inhalt des Arbeitsverhältnisses; unter: <http://www.lrz-muenchen.de/~Lars.Lehre/jura/163.htm>, abgerufen am 14.03.05.
- Arbeitszeitkonten, Modellbeschreibung; unter: <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 31.01.05.
- Arbeitszeitkonten, Modellbeschreibung; unter: <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/Kompakt/Modelle/Arbeitszeitkonten1.htm>, abgerufen am 08.03.2005.
- Arbeitszeitmodelle, Beitrag von Rainer Kämpf und Christopher Funk, Thema des Monats Juli 2002; unter: <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/arbeitszeitmodelle.html>, abgerufen am 31.01.05.
- Arbeitszeitmodelle, Operatives Produktionsmanagement; unter: [http://www.f3.fhtw-berlin.de/Lehrmaterialien/Wilksch/OP/AZ\\_Modelle\\_WS0405.pdf](http://www.f3.fhtw-berlin.de/Lehrmaterialien/Wilksch/OP/AZ_Modelle_WS0405.pdf), abgerufen am 11.03.05.
- Brox, Hans/Rüthers, Bernd** (1995): „Arbeitsrecht“, 12. Auflage, Stuttgart Berlin Köln 1995.
- Deutschland-Versicherung, „Wie funktioniert ein Arbeitszeitkonto?“; unter: [http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto\\_ag.html](http://www.deutschland-versicherung.de/arbeitszeitkonto_ag.html), abgerufen am 10.03.05.
- Franke, Dietmar/Boden, Martina** (Hrsg.), (2003): „Personal Jahrbuch 2003-Wegweiser für zeitgemäße Personalarbeit“, Neuwied 2003.
- Gewerkschaft, Erziehung und Wissenschaft, Arbeitszeitflexibilisierung; unter: <http://www.>

gew.de/print/Arbeitszeitflexibilisierung.html, abgerufen am 01.03.05.

**Jung, Hans** (2003): „Personalwirtschaft“, 5. Auflage, München 2003.

Konzeption für das Kinderneurologische Zentrum Mainz; unter: <http://www.kinzmainz.de/downloads/kinz-konzeption.pdf>, abgerufen am 21.09.04.

Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten, Glossar; unter: [http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-5t\\_Glossar.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-5t_Glossar.htm), abgerufen am 01.03.2005.

Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonto: Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen; unter: [http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub32-zeitkonten\\_teil2.htm](http://www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub32-zeitkonten_teil2.htm), abgerufen am 11.03.05.

**Schaub, Günter** (2001): „Arbeitsrecht von A-Z“, 16. Auflage, München 2001.

**Sozialgesetzbuch** (2005): 31. Auflage, München 2005.

Teilzeit-Jobsharing; unter: <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/Teilzeit/Arbeitszeit-Modelle/teilzeitmodelle,did=24698.html>, abgerufen am 02.12.04.

Teilzeitarbeit, Modellbeschreibung; unter: <http://www.best-zeit.de/Kompakt/Modelle/Teilzeitarbeit1.htm>, abgerufen am 31.01.05.

**Teschke-Bährle, Ute** (2003): „Arbeitsrecht- Schnell erfasst“, 5. Auflage, Berlin 2003.

**Ulrich, Eberhard** (Hrsg.) (2001): „Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle“, Zürich 2001.

Verlag für die deutsche Wirtschaft AG: „Welches Arbeitszeitmodell für ihr Unternehmen das beste ist“ (03.03.2005); unter: [http://www.vnr.de/vnr/personalführung/personalmanagement/arbeitshilfe\\_16351\\_druck.html](http://www.vnr.de/vnr/personalführung/personalmanagement/arbeitshilfe_16351_druck.html), abgerufen am 03.03.05.

WSI-Mitteilungen 06/2002, Eva Munz, Frank Bauer, Hermann Groß: „Regelung und Praxis von Arbeitszeitkonten“; unter: [http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3DoAB75D-EB66AC61/hbs/hs.xsl/169\\_11282.html](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3DoAB75D-EB66AC61/hbs/hs.xsl/169_11282.html), abgerufen am 08.03.05.

## **Autorenangaben**

Kathrin Behlau  
c/o Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

## WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

- Heft 04/2004 Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
- Heft 05/2004 Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
- Heft 06/2004: Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
- Heft 07/2004: Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
- Heft 08/2004 Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
- Heft 09/2004 Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
- Heft 10/2004 Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 11/2004 Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
- Heft 12/2004 Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
- Heft 01/2005 Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
- Heft 02/2005 Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
- Heft 03/2005 Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Heft 04/2005: Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
- Heft 05/2005: Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
- Heft 06/2005 Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
- Heft 07/2005: Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
- Heft 08/2005: Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –

- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel, Jürgen Cleve, René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa, Jürgen Cleve, Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg - Job-Sharing und Arbeitszeitkonten -