



Handbuch „Flexible Arbeitszeitmodelle“
MEHR SPIELRAUM FÜR VEREINBARKEIT IM UNTERNEHMEN



Durch Erwerbstätigkeit verdienen Frauen ein eigenständiges Einkommen, das die Basis für ihre finanzielle Unabhängigkeit darstellt. Die meisten Frauen gehen neben ihrer Arbeit auch noch zahlreichen anderen Verpflichtungen nach. Die Gestaltung von Arbeitszeiten hat also großen Einfluss darauf, wie sie ihre vielen Aufgaben vereinbaren können.

Gesellschaft und Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahrzehnten sehr verändert und der Umbruch dauert an. Starre Arbeitsformen erweisen sich als ebenso veraltet wie das Festhalten an klischeehaften Geschlechterrollen. Frauen fassen in immer mehr gesellschaftlichen Bereichen Fuß und wagen unübliche, aber interessante Berufsverläufe.

Auch Männer nehmen zunehmend Familienverantwortung wahr, sodass dieses Thema nicht mehr ausschließlich weibliche Mitarbeiterinnen in Betrieben betrifft. Darauf muss sich eine dynamische Arbeitswelt frühzeitig einstellen und neue Arbeitszeitmodelle nehmen darauf Rücksicht. Schließlich erhöhen solche Maßnahmen

die Arbeitsmotivation und die Bindung von Menschen an ihren Arbeitsplatz.

Dieses Handbuch zeigt Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Personalverantwortlichen in Unternehmen auf, welche innovativen Möglichkeiten bereits existieren und realistisch umgesetzt werden können. Mitgestaltung, individuelle Lösungen, Sicherheiten und Flexibilität sind gefragt und bringen schlussendlich allen Beteiligten große Vorteile in der Gestaltung ihres Lebens aber auch in der schrittweisen Verabschiedung von einschränkenden Geschlechterbildern.

Gute Lektüre und viele Anregungen wünscht Ihnen
Frauenstadträtin

Sandra Frauenberger
Frauenstadträtin

1 EINFÜHRUNG	4
1.1 Vorwort	4
1.2 Einleitung	5
1.3 Kosten/Nutzen Flexibler Arbeits(zeit)modelle	9
2 PRAXISTEIL I – Rechtliche Rahmenbedingungen	14
2.1 Geltende Gesetze	14
2.2 Grundbegriffe	15
2.3 Regelungen zur Lage der Arbeitszeit	15
2.4 Regelungen mit Einfluss auf die Einführung von Gleitzeitmodellen	16
2.5 Regelungen zu Steuerungsinstrumenten	17
2.6 Ausnahmen für bestimmte MitarbeiterInnen-Gruppen	17
3 PRAXISTEIL II – Modelle	18
3.1 Lage der Arbeitszeit	19
3.2 Umfang der Arbeitszeit	25
3.3 Arbeitsort	30
4 Praxisteil III – Instrumente zur Steuerung	32
4.1 Arbeitszeitgestaltung	32
4.2 Vereinbarungen	35
5 Praxisteil IV – Checklisten zur Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle	36
5.1 Checkliste 1: Erhebung des Ist-Standes	36
5.2 Checkliste 2: Einführung Arbeits(zeit)modelle	43
6 Serviceteil	51
6.1 Förderungen für Unternehmen, die die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle und Vereinbarkeitsmaßnahmen unterstützen	51
7 Informationshinweise und Literatur	62

1.1 Vorwort

Die Vereinbarkeit von familiären, privaten und beruflichen Interessen wird nicht nur zunehmend von Frauen und Männern eingefordert, sondern findet auch eine wachsende Berücksichtigung im Personalmanagement. Familienfreundliche Maßnahmen werden bewusst gesetzt und entwickeln sich für Unternehmen zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

abz*austria ist Österreichs größtes Frauenunternehmen und entwickelt seit seiner Gründung 1992 maßgeschneiderte Projekte und Programme zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen arbeitsmarktrelevanten Bereichen.

Mit dem **KarenzKarriereKompetenzZentrum** konnte ein speziell auf den Bereich „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben“ spezialisiertes Kompetenzzentrum realisiert werden, das in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Tools zur strukturierten Personalplanung rund um Karenzen und Auszeiten von MitarbeiterInnen entwickelt und deren Einführungsprozess begleitet.

Der Diskurs rund um das Thema Vereinbarkeit entwickelte sich vom exklusiven Frauenthema zu der Frage, wie Mütter und Väter Berufstätigkeit mit Kindererziehung zeitlich vereinbaren können und ist mittlerweile längst ein Managementthema geworden, das auf jene Vereinbarungen fokussiert, die zwischen Wirtschaftsunternehmen und ihren MitarbeiterInnen getroffen werden können, um „Win-Win-Lösungen“ für alle Beteiligten zu entwickeln.

Systematisches Auszeitenmanagement ist jedoch nur eine von vielen Strategien. Um Berufstätigkeit und Kinderbetreuungspflichten besser koordinieren zu können, kommt insbesondere den Teilzeit- und Gleitzeitmodellen ein zentraler Stellenwert zu. Flexible Arbeitszeiten, die den Berufstätigen einen selbstverantwortlichen Gestaltungsspielraum ermöglichen, sind die effektivste Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit. Wobei hier auch zu beachten ist, dass die Balance zwischen dem Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle und vor allem auch Teilzeitangeboten und der Ermöglichung existenzsichernder Einkommen in Zusammenhang mit Frauen und Personen mit Kinderbetreuungspflichten besonders gut zu halten ist. Das heißt, dass Maßnahmen, die die Rückkehr zu Vollzeitmodellen auch für diese Personengruppen ermöglichen sicher Priorität vor jenen Modellen haben, in denen Frauen und Personen mit Kinderbetreuungspflichten auf Teilzeitpositionen reduziert werden, daraus aber ihren eigenen Lebensunterhalt nicht mehr finanzieren können.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Broschüre einige Anregungen für die eigene Personalstrategie geben zu können, die betrieblichen Kennzahlen werden Ihnen recht geben

Manuela Vollmann und **Daniela Schallert**

Geschäftsführerinnen des abz*austria

1.2 Einleitung

Das vorliegende Handbuch wurde von abz*austria im Auftrag der Frauenabteilung der Stadt Wien – MA57 erstellt und bietet einen praxisorientierten Überblick über die Bandbreite möglicher Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle. Es richtet sich damit an all jene Unternehmen, die Interesse haben, Arbeits(zeit)modelle als Teil einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik einzuführen und damit die Arbeits- und Karrieremöglichkeiten für Frauen und Männer mit Kinderbetreuungspflichten zu verbessern. Es richtet sich auch an jene Unternehmen, die bereits unterschiedliche Arbeits(zeit)modelle haben und diese im Sinne der Familienfreundlichkeit und Förderung von Frauen und Männern mit Kinderbetreuungspflichten zu überarbeiten und sich hiermit weitere Anregungen holen möchten.

Das Handbuch soll dazu dienen, die Einführung flexibler Arbeit(zeit)modelle zu unterstützen und zu begleiten und dabei die jeweiligen Interessen von Unternehmen und MitarbeiterInnen gut abzuwägen. Es soll dazu anregen, sogenannte „win-win-Lösungen“ für Personen mit Betreuungspflichten und das jeweilige Unternehmen zu schaffen, sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie prinzipiell zu erhöhen.

Die Checklisten und Instrumente in den Praxisteilen wurden so gestaltet, dass sie prinzipiell in Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branche und Zusammensetzung zur Anwendung kommen können.

Die Inhalte dieses Handbuches wurden unter den in den folgenden Punkten beschriebenen Prämissen gestaltet, die aus unserer Praxis in der Arbeit mit unterschiedlichsten Unternehmen, aber auch aus der Beratungstätigkeit des Karenz-KarriereKompetenzZentrums für Frauen und Männer mit Kinderbetreuungspflichten hervorgegangen sind.

1.2.1 FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE

Traditionelle Arbeitszeitformen zeichnen sich größtenteils durch Regelungen aus, welche nur sehr geringfügig Gestaltungsmöglichkeiten aufweisen. Sie beinhalten eine bestimmte Anzahl von Wochenstunden und gleichzeitig eine bestimmte tägliche Arbeitszeit mit festem Arbeitsbeginn und Arbeitsende. Diese starren Arbeitszeitmodelle kommen vor allem Personen mit Betreuungspflichten und damit vor allem Frauen, die diese hauptsächlich übernehmen, wenig entgegen. Sie schaffen quasi ein System von Personen, die genau in diesem Rahmen zur Verfügung stehen müssen und schränken den Pool an möglichen Arbeitskräften extrem ein, zum Nachteil der betroffenen Personen, aber auch der Unternehmen.

Durch flexible Arbeitszeitmodelle ist es möglich, Arbeitszeitregelungen beweglicher zu gestalten, um auf branchen-, betriebs- und mitarbeiterInnenspezifische Umstände und Wünsche reagieren zu können. So kann auch den stark im Wandel begriffenen Erwerbsbiographien und Familienmodellen Rechnung getragen werden, die beinhalten, dass sowohl Frauen als auch Männer vermehrt Beruf und Familie oder Privatleben qualitativ hochwertig in Einklang bringen wollen. Aus Sicht der MitarbeiterInnen nehmen die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung und familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen einen immer wichtiger werdenden Faktor in der Entscheidung für oder gegen eine/n bestimmte/n ArbeitgeberIn ein.

Mit flexiblen Arbeitszeiten, die sich sowohl an den Bedürfnissen von ArbeitnehmerInnen als auch an betrieblichen Anforderungen orientieren, werden für Eltern zusätzliche Zeit- und Handlungsspielräume geschaffen.

Unternehmen können sich damit ein Segment an engagierten und hochqualifizierten MitarbeiterInnen erschließen, das mit starren Arbeits(zeit)modellen im Sinne eines positiven Employer-Branding nicht erreicht werden kann.

1.2.2 UNTERNEHMEN UND ZEIT

Für die Seite der Unternehmen gilt zusätzlich, dass die passgenaue Gestaltung der Arbeitszeit sich zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt hat. Schwankende Auslastungen sowie steigende KundInnen- und Serviceorientierung fordern einen wirtschaftlichen Einsatz von Arbeitskraft und Arbeitszeit. Als möglichem Lösungsweg kommt dabei der Flexibilisierung der Arbeitszeit eine signifikante Bedeutung zu.

Zudem profitieren Unternehmen, die Perspektiven für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und familienfreundliche Maßnahmen als Teil der Unternehmenskultur sehen, durch die Mitbestimmungsmöglichkeit ihrer MitarbeiterInnen nicht zuletzt von erhöhter Motivation und vermehrter Leistungsbereitschaft.

1.2.3 PERSPEKTIVEN DER ARBEITSZEITGESTALTUNG

Gehen Betriebe auf die Arbeitszeitwünsche ihrer MitarbeiterInnen ein, werden sie nicht nur als ArbeitgeberIn attraktiver, auch personelle Ressourcen werden gesichert, sowie Fluktuation und Fehlzeiten niedriger gehalten. Dieser sich positiv auf die Produktionskosten auswirkende Aspekt fördert die Wirtschaft und schafft Potenziale für mehr Beschäftigung. Investitionen zur Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen amortisieren sich so nachhaltig.

Ein bedarfsorientiertes Angebot liegt nicht nur in der flexiblen Handhabung der Arbeitszeit, sondern soll auch qualitativ sowohl den Bedürfnissen der ArbeitgeberInnen als auch denen der ArbeitnehmerInnen entsprechen.

In Zusammenhang mit der Entwicklung und Implementierung alternativer Arbeitszeitmodelle verändert sich der Fokus in der Gestaltung der Kontrolle der Arbeitsleistung dahingehend, dass Arbeiten vielfach nicht mehr anwesenheits- sondern ergebnisorientiert gesehen wird, d.h. dass Beschäftigte, soweit möglich, ihre Aufgaben eigenverantwortlich im Rahmen der vereinbarten Arbeitszeit und in Absprache mit KollegInnen selbst einteilen können und auch eigenverantwortlich von zu Hause aus arbeiten können, wenn private Erfordernisse das verlangen. Dieser dadurch entstehende Handlungsspielraum erlaubt die Koordination und Planung von Arbeitsterminen mit Familienaufgaben, sowie die Optimierung von Arbeits- und Betriebszeiten.

1.2.4 INTERESSENSABWÄGUNG

Die Auswahl von Modellen, die dem Bedarf sowohl von ArbeitgeberInnen als auch von ArbeitnehmerInnen am besten entsprechen, ist auch von den Ansprüchen des Betriebs (betriebswirtschaftlichen Faktoren wie Arbeitszeitspitzen, Art des Betriebes, etc.) und den rechtlichen Restriktionen (rechtlicher Einflussfaktor: welche Gesetze, Kollektivverträge, Betriebsvereinbarung sind zu beachten) abhängig.

Oft laufen die Interessen der beiden Seiten nicht parallel, was bei der Implementierung von flexiblen Arbeits(zeit)modellen eine spezielle Herausforderung darstellt.

Dem Miteinbeziehen der MitarbeiterInnen und des Betriebsrats in die Gestaltung der Rahmenbedingungen und in die einzelnen Vereinbarungen kommt daher ebenso wie der Beratung von außen eine bedeutende Rolle bei der Neugestaltung von Arbeitszeitstrukturen zu.

1.2.5 FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE ALS INSTRUMENTE, DIE VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIENLEBEN ZU ERHÖHEN UND FRAUEN NACHHALTIG ZU FÖRDERN

Die Tatsache, dass der LöwInnenanteil an Betreuungspflichten noch immer von Frauen geleistet wird, führt in Kombination mit starren Arbeits(zeit)modellen dazu, dass den Unternehmen einerseits ein hohes Potential an gut qualifizierten Arbeitskräften nicht oder nur in eingeschränktem Maße zur Verfügung steht und andererseits die Karrierewege für Frauen sichtlich gegenüber denen von Männern beschnitten sind.

Blick in die Statistik

Dabei zeigt ein Blick in die Statistik folgendes Bild:

- Frauen leisten nach wie vor den LöwInnenanteil der Betreuungsverpflichtungen: Während nur fünf Prozent der in Österreich lebenden Väter teilzeitbeschäftigt sind, gehen hingegen 53 Prozent der Mütter einer – teilweise unfreiwilligen Teilzeitbeschäftigung – nach.
- Obwohl Frauen bei den AbgängerInnen von Hochschulen mittlerweile die Männer übertreffen, arbeiteten von den erwerbstätigen Frauen im ersten Quartal 2009 43,3 Prozent Teilzeit gegenüber nur 8,4 Prozent der Männer.
- Aber auch kinderlose Frauen nehmen mit einem Prozentsatz von ca. 30 Prozent einen hohen Anteil der Teilzeitbeschäftigten ein, während nur ca. fünf Prozent der kinderlosen Männer in Österreich einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen.
- In Österreich sind im Oktober 2009 nur 4,71 Prozent der Kinderbetreuungsgeld-BezieherInnen Männer gewesen.¹

Unternehmen, die dieses Potential nutzen wollen, sind gut beraten, ihre Strukturen und Abläufe dahingehend zu überprüfen, in wie weit sie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie unterstützen oder verhindern. Flexible Arbeits(zeit)modelle können also, begleitet von anderen Maßnahmen, wesentlich dazu beitragen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie generell zu fördern, aber auch vor allem Frauen dabei zu unterstützen, Wege zu finden, ihre eigene Berufstätigkeit mit ihren Kinderbetreuungspflichten besser in Einklang zu bringen. Unternehmen, die einen wertschätzenden Umgang mit Personen mit Kinderbetreuungspflichten und deren Bedürfnissen an die Gestaltung des Arbeitsrahmens pflegen, regen damit auch vielfach Männer dazu an, dieses Angebot in Anspruch zu nehmen und damit ihre Kinderbetreuungspflichten gleichwertiger mit einer Partnerin zu übernehmen.

Moderne Unternehmen haben längst erkannt, dass die Förderung von Frauenkarrieren wesentlich dazu beiträgt auch das Unternehmen zu stärken. Das Unternehmen wird als Arbeitgeber attraktiver und kann vom steigenden Potential weiblicher, gut qualifizierter Arbeitskräfte zunehmend besser profitieren.

Die „Knackpunkte“ für Unternehmen liegen dabei insbesondere in der

- Adaptierung und Anpassung der Arbeitszeitorganisation an Personen mit Betreuungspflichten, um einen tatsächlichen Wegfall eines starren und dadurch möglicherweise diskriminierenden Arbeitszeit-Korsetts zu gewährleisten, und gleichzeitig die ökonomischen Erfordernisse der Einzelpersonen an selbständiges Einkommen und berufliche Weiterentwicklung zu berücksichtigen,

¹ Statistik Kinderbetreuungsgeld des BMGFJ, Oktober 2009

- Behebung bestehender Benachteiligungen und Schlechterstellungen (z.B. Karrierehemmnisse, Einkommensunterschiede),
- Rücksichtnahme auf unterschiedliche Bedürfnisse und Lebensentwürfe, insbesondere auf die unterschiedlichen Lebensphasen durch einen lebenszyklusorientierten Ansatz (Schlagwort „Lebensphasen-Management“),
- Identifikation von Gruppen im Unternehmen mit individuellen Bedürfnissen, wie z.B. Personen mit Kinderbetreuungspflichten.

1.2.6 UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT

Durch neu geschaffene gesellschaftliche Rahmenbedingungen werden Unternehmen zusätzlich darin unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen UND Männer zu erhöhen und somit zur Gleichstellung der Geschlechter beizutragen.

So wurde unter anderem insbesondere durch die Einführung und Umsetzung der neuen Kinderbetreuungsgeldvarianten ein weiterer Schritt zur Verbesserung von Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben gesetzt, durch den gut qualifizierten MitarbeiterInnen attraktive Varianten für kürzere Auszeiten und bessere partnerschaftliche Vereinbarungen in der Familie geboten werden. Gerade auch Unternehmen könnten diese neuen Rahmenbedingungen positiv nutzen und in ihren unternehmerischen Alltag nachhaltig verankern.. Zusätzlich wurden in vielen Bundesländern die Rahmenbedingungen für die Kinderbetreuungssituation wesentlich verbessert. So wurde in Wien etwa der kostenfreie Kindergarten eingeführt.

1.2.7 HERAUSFORDERUNGEN AUS UNTERNEHMENSICHT

Die Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle stellt auf lange Sicht gesehen einen Gewinn für jedes Unternehmen dar, erfordert allerdings in der Einführung einen Veränderungsprozess auf mehreren Ebenen, die im Vorfeld gut überlegt werden müssen.

- Die Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle betrifft als Veränderungsprozess die Unternehmenskultur.
- Die Implementierung von Arbeits(zeit)modellen ist eine Managementaufgabe.
- In Projekte der Arbeitszeitflexibilisierung sollten alle Betriebsparteien miteinbezogen werden (Management, Betriebsrat, Beschäftigte, die die jeweiligen Abteilungen repräsentieren).
- Unternehmensbezogene und bereichsbezogene Unterschiede sind herauszuarbeiten und different zu behandeln.
- Es gilt, den arbeitsrechtlichen Rahmen einzuhalten, aber auch eventuell über betriebliche Pflichten hinaus Lösungen anzubieten.
- Durch den Einsatz und Gebrauch flexibler Arbeits(zeit)modelle ist auf Seiten der Managementebene weniger direktes Eingreifen in Handlungsabläufe möglich: Hier gibt es mehr Handlungsspielraum für ArbeitnehmerInnen und weniger Möglichkeiten für kurzfristige Vereinbarungen zwischen Vorgesetzter/m und MitarbeiterIn.

- Auch im Umgang mit Abstimmung und Informationsaustausch ist ein Umdenken erforderlich und oftmals sind auch hier Veränderungen notwendig. Teamarbeit ist mit wechselnden Anwesenheiten sehr gut möglich, bedarf aber exakter Regelungen.
- Die Beurteilung der MitarbeiterInnen findet nicht länger über Anwesenheit, sondern über Leistung statt.
- Die Führungskräfte müssen eine andere Form von Vertrauen in die Leistung der MitarbeiterInnen aufbringen, da in den meisten Fällen nicht mehr zu kontrollierbaren Zeiten vor Ort sind. Das erfordert auch ein Umdenken und eine etwaige Schulung der Führungskräfte.
- Teilzeit im KundInnenkontakt stellt eine Herausforderung dar, die mit genauer Planung sehr gut gelöst werden kann.
- Führung in Teilzeit ist möglich, wenn die Rahmenbedingungen stimmen (vgl. Sonderform: Führung in Teilzeit).
- Das Thema Elternteilzeit – insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen – stellt für viele Unternehmen noch immer eine große Herausforderung dar und ist mit vielen offenen Fragestellungen verbunden (vgl. Sonderform: Elternteilzeit).

1.3 Kosten/Nutzen Flexibler Arbeits(zeit)modelle

Viele Unternehmen schrecken (noch immer) aus Angst vor zu hohen Kosten vor der Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle zurück, obwohl mittlerweile in einigen Studien belegt werden konnte, dass der Nutzen für das Unternehmen jedenfalls die Kosten rechtfertigt.

Zwei dieser Untersuchungen werden am Ende dieses Kapitels beispielhaft angeführt.

1.3.1 KOSTEN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON FLEXIBLEN ARBEITS(ZEIT)MODELLEN

Da es sich bei der Einführung neuer Arbeits(zeit)modelle um einen Veränderungsprozess handelt, bei dem auf mehreren Ebenen in die Betriebsabläufe eingegriffen wird, entstehen wie auch bei anderen Veränderungsprozessen vor allem zu Beginn Kosten für das Unternehmen.

In den meisten Fällen handelt es sich vor allem um folgende:

- Kosten für Beratung bei der Erstellung eines passenden Arbeits(zeit)modells
- Kosten für die Einrichtung zusätzlicher Arbeitsplätze für TeilzeitmitarbeiterInnen, wobei sich diese Kosten durch

die Nutzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere MitarbeiterInnen und durch Förderungen für die Einrichtung² reduzieren lassen bzw. teilweise wieder aufheben

- Sachkosten für die Einrichtung mobiler Zugänge für MitarbeiterInnen (Intranet, Mobiltelefonie, Laptops, Einrichtung von Telearbeitsplätzen)
- Personalkosten (Schulungen für Vorgesetzte und MitarbeiterInnen, Einarbeitung in neues Zeiterfassungssystem)

1.3.2 NUTZEN DURCH DIE EINFÜHRUNG FLEXIBLER ARBEITS(ZEIT)MODELLE

Wenn Unternehmen vor der Einführung neuer Modelle zurückschrecken, sind ihnen die Langzeiteffekte, aus denen sich in Summe eigentlich immer ein Gewinn für das Unternehmen ergibt, und die Verluste, die das Unternehmen bereits tagtäglich durch zu starre Arbeits(zeit)modelle hat, zu wenig bewusst.

Um zu veranschaulichen welche Effekte durch die Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle auftreten und welche Risiken unflexible Modelle beinhalten, sind beide in der folgenden Grafik gegenübergestellt.

FLEXIBLE ARBEITS(ZEIT)MODELLE KONTRA STARRE ARBEITS(ZEIT)MODELLE	
VORTEILE FLEXIBLER LÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMEN	NACHTEILE UNFLEXIBLER MODELLE MIT STARREN KERNZEITEN/ARBEITSORTEN
<p>bessere Auslastung und Planbarkeit der Personalkapazitäten bzw. eigenen Arbeitskapazitäten für Unternehmen und MitarbeiterInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitangebote und Telearbeit sichern wertvolle Personalressourcen. _ Vorhandene Ressourcen können zielgerichtet eingesetzt werden. 	<p>optimale Auslastung der Personalkapazitäten ist nicht möglich</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Spitzenzeiten können nicht gut abgefangen werden. _ MitarbeiterInnen sind zwar regelmäßig anwesend, unterschiedliche Auslastung führt aber zu Pendeln zwischen Stress und Unterforderung.
<p>Maßgeschneiderte Arbeits(zeit)modelle steigern die Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen, sowie die Verbleibedauer im Unternehmen.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Die Loyalität zum Unternehmen steigt. Geringere Fluktuationsquoten, weniger Fehlzeiten; _ weniger Kosten für Personalrekrutierung und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen sind die Folge (vgl. Prognos Studie, Deutschland) _ Erfolg wird nach Ergebnis gemessen, nicht nach Anwesenheit _ MitarbeiterInnen übernehmen mehr Verantwortung für sich und ihren Arbeitsbereich, reagieren flexibler auf tatsächliche Erfordernisse _ MitarbeiterInnen haben mehr Möglichkeiten, sich außerhalb des Unternehmens weiterzubilden. 	<p>MitarbeiterInnen werden in ein starres, vorgegebenes Schema gedrängt, das wenig Spielraum für Entscheidungen lässt.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Fixe Zeiten werden als Zwang erlebt. _ Geringere Motivation der MitarbeiterInnen, Verantwortung zu übernehmen. _ biologischer Rhythmus der MitarbeiterInnen (gute Leistungsfähigkeit, Leistungstiefs während des Tages) findet keine Berücksichtigung. Dadurch entstehen vermehrt unproduktive Zeiten am Beginn und am Ende des Arbeitstages _ Anwesenheit steht im Vordergrund, nicht Ergebnis _ Externe Weiterbildungen können nur in begrenztem Maße in Anspruch genommen werden.

² Siehe hierzu auch das Kapitel 6.1., „Förderungen für Unternehmen“ im Serviceteil dieses Handbuchs

FLEXIBLE ARBEITS(ZEIT)MODELLE KONTRA STARRE ARBEITS(ZEIT)MODELLE

VORTEILE FLEXIBLER LÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMEN	NACHTEILE UNFLEXIBLER MODELLE MIT STARREN KERNZEITEN/ARBEITSORTEN
<p>bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und allgemeine Verbesserung der Work-Life-Balance</p> <ul style="list-style-type: none"> _ weniger Fluktuation durch lebensphasenbezogene Anforderungen der ArbeitnehmerInnen _ weniger Ausfälle durch Krankenstände, Pflegeurlaube, Arztbesuche etc. _ kürzere Auszeiten und bessere Möglichkeiten der MitarbeiterInnenbindung _ MitarbeiterInnen können Erholungsphasen und Freizeit nach eigenem Bedürfnis wählen (dann, wenn sie es wirklich brauchen) 	<p>Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird erschwert, Work-Life-Balance leidet mitunter</p> <ul style="list-style-type: none"> _ höhere Fluktuation _ mehr Ausfälle durch Krankenstände, Pflegeurlaube, Arztbesuche, etc.; MitarbeiterInnen müssen, wenn privater Druck da ist (Krankenstand des Kindes etc.), öfter Krankenstandstage und Pflegeurlaub in Anspruch nehmen. _ MitarbeiterInnen, sind mit dem Kopf im Privatleben, wenn die Flexibilität fehlt auf private Spitzenzeiten einzugehen _ längere Auszeiten und höhere Wahrscheinlichkeit, dass gut qualifizierte Personen nach kinderbedingten Auszeiten nicht mehr ins Unternehmen zurückkehren _ Die Möglichkeit, in situationsbedingten Erschöpfungsphasen weniger zu arbeiten oder freie Tage zu nehmen fehlt, Stress und Erschöpfung können kurzfristig nicht ausgeglichen werden.
<p>Das Unternehmen bietet attraktive Rahmenbedingungen für unterschiedliche Gruppen von MitarbeiterInnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Der Wert als attraktive/r ArbeitgeberIn für qualifizierte Frauen und Männer wird erhöht, positives Employer Branding. _ Indirekte Diskriminierungen durch stärker wahrgenommene Betreuungspflichten durch Frauen können besser abgefangen werden. _ Der Pool an möglichen BewerberInnen wird größer. _ zentraler Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen der gleichen Branche 	<p>Das Unternehmen bietet EIN starres Arbeitszeitmodell, das alle akzeptieren müssen.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Unflexible Modelle werden als nicht mehr zeitgerecht erlebt und vermindern die Attraktivität als ArbeitgeberIn. _ Der Pool an möglichen BewerberInnen wird durch unflexible Zeit- und Arbeitsvorgaben eingeschränkt. _ Personen, die Kinderbetreuungspflichten wahrnehmen (vor allem Frauen) sind gegenüber anderen schlechter gestellt, da in ihren Möglichkeiten Berufstätigkeit trotz Kinderbetreuungspflichten wahrzunehmen, stark eingeschränkt.

1.3.3 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE NUTZENANALYSE FÜR DAS UNTERNEHMEN

Die Indikatoren, die für eine Hochrechnung von Kosten und Nutzen der Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle herangezogen werden können, sind wie bei vielen anderen Personalmanagementthemen oft nur indirekt messbar. Mittlerweile belegen aber bereits einige Studien den Nutzen der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle und familienfreundlicher Maßnahmen für die Unternehmen.

„Prognos Studie“

Eine der meist zitierten Studien in diesem Zusammenhang ist die in Fachkreisen abgekürzt genannte „Prognos-Studie“. Die folgende Gegenüberstellung, die 2003 im Auftrag des Deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) vom Beratungsunternehmen Prognos³ im Rahmen einer Studie über die Rentabilität familienfreundlicher Maßnahmen, die bereits in Unternehmen umgesetzt werden, erstellt wurde, zeigt den Einsatz von familienfreundlichen Maßnahmen und deren Kostenauswirkung. In der Studie wurden die Controllingdaten mehrerer

³ Vgl. PROGNO AG Düsseldorf, Vortrag Dr. Axel Seidel „Familienfreundlichkeit rechnet sich“ 2006

Unternehmen hinsichtlich des quantitativen Verhältnisses zwischen den positiven Effekten und den vermiedenen Personalkosten durch familienfreundliche Maßnahmen und den Aufwendungen für die Realisierung familienorientierter Personalpolitik analysiert.

ANALYSE FAMILIENFREUNDLICHER MASSNAHMEN UND DEREN KOSTEN LAUT PROGNOSE-STUDIE	
MASSNAHME	KOSTEN
AnsprechpartnerIn im Unternehmen für Beratungsangebote für Eltern und MitarbeiterInnen mit Kinderbetreuungspflichten sowie Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme	ein/e MitarbeiterIn in Vollzeit pro 100 Eltern bzw. 1.100 MitarbeiterInnen (Gehaltskosten ab EUR 35.000)
Umsetzung von Teilzeitangebot und Arbeitszeitflexibilität für MitarbeiterInnen mit Kinderbetreuungspflichten	zwei Arbeitstage pro Fall (Personal- und Administrationsaufwand ca. EUR 600)
Umsetzung von Telearbeit für Beschäftigte in Elternteilzeit	max. EUR 7.000 für Personal- und Sachkosten pro Fall

Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“

Das die Auseinandersetzung mit Arbeits(zeit)modellen und damit einhergehend eine Analyse der Arbeitsplätze im Unternehmen vielfach positive Wirkungen mit sich bringen, die auch messbar und nachprüfbar sind, zeigt auch die Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Berlin 2003.

Die Kostensenkungspotentiale durch die Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle zeigen sich vor allem in folgenden Bereichen:

1. Fluktuationskosten

Die Fluktuationskosten sind Kosten, die im Zuge familienbedingter Fluktuation von MitarbeiterInnen entstehen. Sie setzen sich u.a. aus den Kosten aufgrund von Nichtrückkehr (Fluktuation) aus der Elternteilzeit, wenn eine Stelle längere Zeit unbesetzt bleibt und Kosten für einen Neueinstellungsbedarf aufgrund eines Teilzeitwunsches zurückkehrender ehemaliger Vollzeitkräfte zusammen.

2. Wiederbeschaffungskosten für Nachbesetzungen

Diese beinhalten Kosten für Personalausfall, für Personal- und Zeitressourcen für Bewerbungsgespräche, Inseratkosten bis hin zu Kosten für Aus- und Fortbildung. Weiters umfassen sie die Zeit der Einarbeitung der neuen Arbeitskraft.

3. Wiederbesetzungs- und Wiedereingliederungskosten von Karenz- und Auszeiten-RückkehrerInnen

Hier reichen die Kosten von Einarbeitungskosten bis hin zu Kosten für Weiterbildung und für die Wiedereingliederung von RückkehrerInnen. Diese Kosten steigen mit der Dauer der Betriebsabwesenheit.

4. Sonstige Kosten, die sich vor allem aus höheren Fehlzeiten ergeben

Diese setzen sich vor allem aus Zeiten, in denen sich erhöhte Fehlzeiten und Krankenstände häufen, die durch Stress und vor allem durch die Doppelbelastung von Job und Familie eintreten, zusammen.

1.3.4 NUTZEN SELBST MESSEN

Um festzustellen, welchen wirtschaftlichen Nutzen die Einführung neuer Arbeits(zeit)modelle mit sich gebracht hat, können also folgende Indikatoren für die Messung vor und nach Einführung des Modells herangezogen werden:

- Anzahl Fluktuationen (Kosten für die Einschulung neuer MitarbeiterInnen)
- Anzahl Krankenstandstage
- Anzahl und Dauer Amtswege und Arztbesuche in der Arbeitszeit
- Anzahl Pflegefreistellungen, in denen die MitarbeiterInnen nicht erreichbar sind, nicht arbeiten können
- Kosten und Personalstunden, die für Arbeitszeitkontrolle aufgewendet werden müssen
- Auftragsverluste durch mangelnde Möglichkeiten Spitzenzeiten abzufangen
- Dauer von Karenzierungen
- Rückkehrquote karenzierter MitarbeiterInnen nach der Elternkarenz
- Anzahl in Anspruch genommener Weiterbildungen
- Rücklauf von Bewerbungen gut qualifizierter Personen bei Ausschreibungen neuer Positionen
- Anzahl an Initiativbewerbungen gut qualifizierter Personen
- Anzahl der Neubesetzungen vakanter Stellen durch Karenz-RückkehrerInnen und Teilzeitkräfte
- gewonnene Preise und Auszeichnungen des Unternehmens mit Bezug auf Personalpolitik

Diesen Zahlen können dann die Kosten für die Einführung gegenüber gestellt werden.

Zusätzlich sind noch einige Faktoren relevant, die kaum in Zahlen gemessen werden können, wie etwa:

- Kosten durch Reibungsverluste, weil ein/e MitarbeiterIn nicht mehr motiviert arbeitet, innerlich bereits gekündigt hat
- Kosten durch Leistungs- und Konzentrationsabfall von MitarbeiterInnen im Laufe eines Arbeitstages
- Kosten durch fehlende Leistungsorientierung bei den MitarbeiterInnen
- Mehrleistung durch Teilzeitkräfte im Vergleich zu Vollzeitkräften
- Imageverlust bei möglichen BewerberInnen und MitbieterInnen

Literaturtipp

Zu den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen, unter denen flexible Arbeitsmodelle einen wesentlichen Faktor darstellen, findet sich eine sehr gute Übersicht, die auch aktuelle Studien einbezieht, in: Gleichstellungsbüro Basel Stadt, Familienfreundliche Unternehmenspolitik – eine Kosten-Nutzen-Analyse für die Wirtschaftsregion Basel. Basel, 2005.

2 PRAXISTEIL I – Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei der Einführung neuer Arbeits(zeit)modelle sind einerseits die Bedürfnisse des Unternehmens und der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen, andererseits ist aber natürlich auch auf die rechtlichen Rahmenbedingungen zu achten, die vor allem auch in der Gestaltung von Instrumenten, wie Betriebsvereinbarungen und Zeiterfassungssystemen, eine wesentliche Rolle spielen.

2.1 Geltende Gesetze

Die meisten dieser Rahmenbedingungen sind im Arbeitszeitgesetz (AZG) und/oder Arbeitsruhegesetz (ARG) geregelt.

2.1.1 ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG SEIT 2008

Seit Jänner 2008 sieht das österreichische Arbeitszeitgesetz sehr weitreichende Veränderungen in der Gestaltung von Arbeitszeit vor. Durch die Novellierung (BGBl I 2007/61, ausgegeben am 31.07.2007) des Arbeitszeitgesetzes (AZG), des Arbeitsruhegesetzes (ARG) und des Landarbeitsgesetzes (LAG) 1984 wurde das österreichische Arbeitszeit-Recht flexibilisiert.

So ist Arbeiten an 12 Stunden am Tag und 60 Stunden in der Woche – bei Beibehaltung von Überstundenzuschlägen – künftig in 24 Wochen eines Jahres (statt bisher 12) möglich.

Weiters ist die Anhebung der Normalarbeitszeit von acht auf zehn Stunden (= Wegfall von Überstundenzuschlägen) erleichtert. Eingeführt wurde aber auch eine Zuschlagspflicht für Mehrarbeit bei Teilzeitkräften⁴. (Vgl.: AK Oberösterreich: Arbeitszeit-Flexibilisierung)

Tipp

Das Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS), betrieben vom Bundeskanzleramt, informiert über die jeweils aktuellen Rechtsvorschriften des Arbeitszeitgesetzes.

Gesetzestexte, Bestimmungen und Verordnungen finden Sie unter: <http://www.ris.bka.gv.at/>.

2.1.2 ANDERE RAHMENVEREINBARUNGEN

Darüber hinaus können über kollektivvertragliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen und Einzelvereinbarungen mit MitarbeiterInnen zusätzliche Rahmenbedingungen zum Tragen kommen, die für das Unternehmen einerseits bindend sind, aber andererseits auch die Möglichkeit zur Strukturierung eigener Arbeits(zeit)modelle liefern.

⁴ Aus dem Portal der Arbeiterkammer Oberösterreich.

2.2 Grundbegriffe

Teilzeit

Von Teilzeit wird gesprochen, wenn die vereinbarte Wochenarbeitszeit die gesetzliche Normalarbeitszeit unterschreitet
ODER

wenn die durch Kollektivvertrag festgelegte kürzere Normalarbeitszeit im Durchschnitt unterschritten wird

ODER

wenn die festgesetzte kürzere Normalarbeitszeit mit jenen ArbeitnehmerInnen, für die kein Betriebsrat errichtet ist, einzelvertraglich durch Betriebsvereinbarung (BV) vereinbart wird.

Mehrarbeit

Unter Mehrarbeit wird jene Arbeitsleistung verstanden, die über das vereinbarte Ausmaß der wöchentlichen Normalarbeitszeit hinausgeht, aber dennoch (noch) keine Überstundenarbeit darstellt.

ACHTUNG: Seit Januar 2008 erhalten Teilzeitbeschäftigte einen 25 prozentigen Zuschlag für Mehrarbeit!

Flexible Arbeitszeiten

Diese liegen dann vor, wenn mindestens einer der folgenden Faktoren dauerhaft veränderbar ist:

- die Dauer und
- die Verteilung der Arbeitszeit,
- die räumliche und
- zeitliche Lage;
- Kernzeit

Darunter wird jene Zeit verstanden, in der für alle MitarbeiterInnen im Unternehmen Anwesenheitspflicht besteht (Ausnahmegründe: Urlaub, Krankenstand, Dienstreise).

2.3 Regelungen zur Lage der Arbeitszeit

Normalarbeitszeit bei Gleitzeit

Die tägliche Normalarbeitszeit ist auf zehn Stunden ausdehnbar, ohne dass es dazu einer kollektivvertraglichen Ermächtigung bedarf.

Höchstarbeitszeit 12 Stunden pro Tag und 60 Stunden pro Woche

Die Höchstarbeitszeit darf durch Betriebsvereinbarung oder Einzelvereinbarung (mit Unbedenklichkeitsbescheinigung und schriftlich fixiert) nun auch ohne kollektivvertragliche Ermächtigung für 24 (statt bisher 12) Wochen pro Jahr auf

60 Stunden pro Woche bzw. 12 Stunden pro Tag ausgedehnt werden. Dabei gilt die Regelung, dass nach spätestens acht Wochen mit genannten Überstunden für mindestens zwei Wochen auf ein Normalmaß an Arbeitszeit zurückgekehrt werden muss.

ACHTUNG: *Auch hier gilt das Benachteiligungsverbot!*

Einführung einer Vier-Tage-Woche

Nunmehr kann durch Betriebsvereinbarung oder Einzelvereinbarung – auch ohne kollektivvertragliche Ermächtigung – die Tagesarbeitszeit an vier nicht zusammenhängenden Tagen auf zehn bzw. 12 Stunden ausgedehnt werden (dabei gilt: eine Höchstarbeitszeit von 12 Stunden darf durch Einzelvereinbarung nur dann vereinbart werden, wenn der/die ArbeitsmedizinerIn Unbedenklichkeit bescheinigt).

ACHTUNG: *Dabei darf es allerdings zu keiner Benachteiligung von ArbeitnehmerInnen kommen, die keine freiwilligen Überstunden leisten wollen.*

Schichtarbeit

Bei Vorliegen einer arbeitsmedizinischen Unbedenklichkeitsbestätigung und Zulassung durch einen entsprechenden Kollektivvertrag kann der Dienstvertrag die tägliche Normalarbeitszeit auf 12 Stunden ausweiten (zu beachten: die wöchentliche Höchstgrenze liegt dabei weiterhin bei 56 Stunden). Die Wochenendruhe kann bei unterbrochenen Schichten spätestens am Samstag um 24 Uhr beginnen, vorausgesetzt es wird dennoch eine ununterbrochene Wochenendruhe von 36 Stunden gewährleistet.

2.4 Regelungen mit Einfluss auf die Einführung von Gleitzeitmodellen

Ausmaß und Lage der Arbeitszeit

Ausmaß und Lage der Arbeitszeit können schriftlich von vorn herein festgelegt werden, damit ist auch die Frage, ob Mehrarbeitszuschläge zustehen, betroffen. Im festgelegten vereinbarten Rahmen wird kein Mehrarbeitszuschlag fällig, bei fehlender Vereinbarung allerdings sehr wohl.

Einarbeitung in Verbindung mit Feiertagen

Hier wird der betreffende Zeitraum nun von sieben auf 13 Wochen ausgedehnt, in denen eine tägliche Normalarbeitszeit von bis zu zehn Stunden und eine wöchentliche Normalarbeitszeit von bis zu 50 Stunden gilt (zu beachten: ohne dass dabei Überstunden entstehen).

ACHTUNG: *Damit können noch leichter als bisher Puffer für Freizeiten eingearbeitet werden.*

Teilzeit, Mehrarbeit und Mehrarbeit-Zuschlag

Zukünftig ist vorkommende Mehrarbeit bei Teilzeitbeschäftigung mit einem gesetzlichen Zuschlag von 25 Prozent des Normallohnes zu entgelten.

Ausnahmen: die Mehrarbeit wird innerhalb von drei Monaten durch 1:1 Zeitausgleich abgegolten oder innerhalb der vereinbarten Gleitzeitperiode im Durchschnitt nicht überschritten.

Abbau von Zeitguthaben

Der/die ArbeitnehmerIn kann bei Vorankündigung den Abbau von Zeitguthaben einseitig antreten oder eine Bezahlung verlangen, wenn kein Zeitausgleich gewährt wird.

2.5 Regelungen zu Steuerungsinstrumenten

Arbeitszeitaufzeichnungen

Das Nichtaufzeichnen der Arbeitszeit wird strenger geahndet. Der gesetzliche Strafrahmen für das Nichtaufzeichnen der Arbeitszeit gilt nun pro ArbeitnehmerIn, wenn es unmöglich oder unzumutbar ist, die tatsächlich geleistete Arbeitszeit festzustellen. Dabei werden auch die Verfallfristen (z.B. auf Überstundenentgelt) gehemmt.

ACHTUNG: Die dreijährige Verjährungsfrist bleibt bestehen!

Generalklausel für Betriebsvereinbarungen (BV)

Durch eine Generalklausel wird eine generelle Ermächtigung an die BV zur Regelung der Arbeitszeit erteilt, wenn der Kollektivvertrag die BV dazu ermächtigt oder kein Kollektivvertrag vorliegt (mangels kollektivvertragsfähiger Körperschaft des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin).

2.6 Ausnahmen für bestimmte MitarbeiterInnen-Gruppen

Elternteilzeit

Seit 01.07.2004 ist die Elternteilzeit (Teilzeitbeschäftigung für Mütter und Väter) neu geregelt. Durch diese Regelungen im Mutterschutzgesetz und Väterkarenzgesetz haben Eltern nun die Möglichkeit, neben einer Reduzierung ihrer Arbeitszeit auch eine Veränderung der Lage ihrer Arbeitszeit zu beanspruchen, sofern sie mit dem Kind in einem gemeinsamen Haushalt leben bzw. die Obsorge für das Kind haben.

Dabei werden hinsichtlich der maximalen Dauer und der Art der rechtlichen Durchsetzbarkeit unterschieden:

- MitarbeiterInnen, die bereits mind. drei Jahre im Unternehmen ununterbrochen beschäftigt sind und deren Betrieb mehr als 20 ArbeitnehmerInnen zählt,
- MitarbeiterInnen, die weniger als drei Jahre im Unternehmen beschäftigt sind und/oder deren ArbeitgeberIn weniger als 21 ArbeitnehmerInnen beschäftigt;

„Großer Anspruch“

Mütter und Väter, die in Betrieben mit mehr als 20 ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind und deren Arbeitsverhältnis bereits mehr als drei Jahre ununterbrochen gedauert hat, haben dabei einen Anspruch auf Teilzeit bzw. Veränderung

der Lage der Arbeitszeit bis zum siebten Geburtstag bzw. einem allfälligen späteren Schuleintritt des Kindes. Zusätzlich beginnt ab Bekanntgabe der Elternteilzeit (frühestens vier Wochen vor Antritt) ein umfassender Kündigungs- und Entlassungsschutz zu wirken, der bis längstens vier Wochen nach Ablauf des vierten Lebensjahres des Kindes währt. Darüber hinaus besteht ein Motivkündigungsschutz bis zum siebten Geburtstag des Kindes.

„Kleiner Anspruch“

Alle anderen Mütter und Väter in Betrieben mit weniger als 21 ArbeitnehmerInnen und/oder einer Beschäftigung von weniger als drei Jahren im Betrieb, haben das Recht, eine Elternteilzeit bzw. Änderung der Lage der Arbeitszeit zu vereinbaren. Und zwar längstens bis zum vierten Geburtstag des Kindes. Entsprechend der Regelungen beim „großen Anspruch“ gilt auch hier der Kündigungs- und Entlassungsschutz.

Weitere Bestimmungen für bestimmte MitarbeiterInnen-Gruppen

- Ausnahmen gelten für Jugendliche. Die Bestimmungen dazu finden sich im Bundesgesetz über die Beschäftigung von Kindern und Jugendlichen (KBJG).
- Für Mitarbeiterinnen in Mutterschutz gelten die entsprechenden Bestimmungen des Mutterschutzgesetzes 1979 (MSchG).
- Weitere Ausnahmen und Sonderbestimmungen, die u.a. in das Angestelltengesetz integriert sind, bestehen für MitarbeiterInnen mit Behinderungen. Es liegt kein eigenes Schutzgesetz vor.

3 PRAXISTEIL II – Modelle

Vor allem in den letzten Jahren hat sich eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen entwickelt, die teilweise auch sehr individuelle Lösungen für bestimmte Unternehmen anbieten. In diesem Kapitel sollen die gängigsten Modelle kurz umrissen und einige Praxisbeispiele aus österreichischen Unternehmen dargestellt werden.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Modelle nach:

- Lage der Arbeitszeit
- Umfang der Arbeitszeit
- Arbeitsort
- Arbeitsorganisation

Gemeinsam ist allen die Möglichkeit, bis zu einem gewissen Grad die Arbeitszeit und/oder den Arbeitsort nach individuellen Kriterien zu bestimmen und so ein gewisses Maß an Freiraum zu schaffen, das MitarbeiterInnen dabei unterstützt, private Interessen und berufliche Anforderungen besser zu vereinbaren. Im Gegenzug ergibt sich ein massives Einsparpotential bei den Unternehmen, wie im Kapitel 1.3. „Kosten/Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle“ bereits beschrieben.

3.1 Lage der Arbeitszeit

3.1.1 ARBEITSZEITKONTEN

Arbeitszeitkonten ersetzen das traditionelle und starre Muster der gleichmäßig über die Arbeitswoche verteilten Vertragsarbeitszeit bzw. der fixen Arbeitszeit an bestimmten Wochentagen. Durch Arbeitszeitkonten werden somit die Möglichkeiten ausgeweitet, die tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeitszeit zu variieren. Zeitkonto-Abweichungen werden zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit saldiert. Der Berechnungszeitraum hierfür kann sich über unterschiedliche Zeiträume verteilen. Man unterscheidet daher in Kurzzeitkonten und Langzeitkonten.

Kurzzeitkonten

Zu den Kurzzeitkonten zählen alle Arbeitszeitkonten, deren Bezugs- bzw. Ausgleichszeitraum weniger als ein Jahr beträgt, ein sehr verbreitetes und bekanntes Modell ist dabei die Gleitzeit. Gleitende Arbeitszeit liegt vor, wenn ArbeitnehmerInnen innerhalb eines vereinbarten zeitlichen Rahmens Beginn und Ende der täglichen Normalarbeitszeit selbst bestimmen können (§ 4b Abs. 3 AZG).

Langzeitkonten

Langzeitkonten dienen dem langfristigen Ansparen von Arbeitszeitguthaben. Durch diese Ansparkonten ist es möglich, Arbeitsstunden, die über die normale Regelarbeitszeit hinaus geleistet worden sind, langfristig auf einem separaten Arbeitszeitkonto anzusparen. Diese Arbeitszeitguthaben können z.B. zu einem zeitweiligen Ausstieg aus dem Berufsleben (Stichwort Sabbatical) genützt werden.

Zu beachten:

Bei allen Formen der Arbeitszeitkonten ist es wichtig folgende Punkte zu berücksichtigen:

- die täglichen und wöchentlichen Grenzen
- die Definition etwaiger Kernzeiten
- durchschnittliche Arbeitszeit
- Arbeitspausen
- Ruhezeiten am Wochenende
- Feiertagsruhe
- flexible oder festgelegte Normalarbeitszeit
- Überstundenregelungen (für verordnete und entstandene)
- Definition des Saldierungsrahmens

3.1.2 VERKÜRZUNG DER ARBEITSWOCHE

Unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen zu Höchstarbeitszeiten und Ruhezeiten kann die Arbeitswoche durch den Arbeitgeber auch auf weniger als fünf Tage verlegt werden. Diese Modelle kommen sehr oft in Unternehmen mit Schichtbetrieb, wie etwa in Krankenhäusern oder im Einzelhandel, vor, in denen die Öffnungs- bzw. Betriebszeiten länger sind als die zulässige Normalarbeitszeit pro Tag.

Gut durchdacht lassen sich hier aber auch gute Lösungen zur höheren Vereinbarkeit von Beruf und Familie erzielen.

Vorteile:

- Die Betriebs- und Öffnungszeiten können verlängert werden.
- MitarbeiterInnen haben auch unter der Woche freie Tage und können familienbedingte Pflichttermine und Verantwortungen an diesen Tagen besser wahrnehmen.
- Die Spielräume für Personen, die zu bestimmten Zeiten (z. B. aufgrund von Kindergarten-Öffnungszeiten, Schule fängt oft vor den „normalen“ Geschäftszeiten an) besser arbeiten können, werden höher, vor allem in Kombination mit Teilzeitvarianten.
- Erholungsphasen zwischen den Arbeitswochen werden länger, MitarbeiterInnen sind ausgeruhter, motivierter.

Zu beachten:

- Lange Tagesarbeitszeiten können die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren und sich eventuell auch negativ auf die Konzentration und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen auswirken. Gutes Erfragen der Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen kann dem entgegenwirken.
- Eine Kombination mit Teilzeitmodellen ist jedenfalls sinnvoll.
- Die Arbeitseinsatzplanung erfordert ein gutes Abwägen der betrieblichen Erfordernisse und der Interessen der Einzelpersonen.

GOOD PRACTICE

Karosseriefachwerkstätte Ferdinand Jandl, www.karosserie-jandl.at

Ferdinand Jandl bietet seinen MitarbeiterInnen seit 1992 unter dem Motto „Gemeinsam arbeiten – besser miteinander leben“ eine Vier-Tage-Woche an: Mit diesem Modell wird durch das Einarbeiten von Arbeitszeiten (ein Arbeitstag pro Woche) jedes zweite Wochenende um zwei Tage verlängert.

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Frei	Frei	Frei
Frei	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Frei	Frei
Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Frei	Frei	Frei
Frei	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Frei	Frei

Mit dieser Maßnahme konnte das Unternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber in einer Region mit Personalmangel in dieser Branche stark steigern, was sich vor allem bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte bezahlt machte. Durch die damit gegebene bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben konnte die Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert werden, was sich in einer hohen Verbleibedauer und einer hohen Beteiligung an gemeinsamen Freizeitaktivitäten (z. B. mehrtägiger Betriebsausflug) zeigt. Die MitarbeiterInnen legen ihre privaten Verpflichtungen wie Arztbesuche oder Amtswege aus Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber nach Möglichkeit so, dass sie den Betriebsablauf möglichst nicht behindern.

„Man kann die MitarbeiterInnen mit mehr Freizeit durch flexible Arbeitszeiten besser motivieren. Durch einen zusätzlichen freien Werktag sind sie im Vergleich zur Fünf-Tage-Woche mit Freude bei der Arbeit, fühlen sich gut und sind gesünder.“

KR Ferdinand Jandl, Inhaber

3.1.3 GLEITZEIT

Bei der klassischen Gleitzeit kann die Normalarbeitszeit innerhalb eines zeitlichen Rahmens von ArbeitnehmerInnen selbst bestimmt werden (§ 4 Abs. 1 AZG).

Durch längere Arbeitszeiten angesparte Zeitguthaben können von ArbeitnehmerInnen bei diesem Modell mittels Zeitausgleich innerhalb von vereinbarten Grenzen wieder abgebaut werden.

Notwendigerweise wird dabei eine Gleitzeitregelung zu vereinbaren sein, in der sowohl Gleitzeitrahmen und Durchrechnungszeitraum als auch Dauer und Lage der sog. „fiktiven Normalarbeitszeit“ festgelegt werden. Insbesondere sind dabei auch die Grenzen der Übertragungsmöglichkeiten zu fixieren.

3.1.4 DIE „QUALIFIZIERTE“ GLEITZEIT

Bei der qualifizierten Gleitzeit können die Beschäftigten hingegen sowohl über die Lage als auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden.

Es existiert eine tägliche oder wöchentliche Regelarbeitszeit, bei der die Beschäftigten innerhalb einer Kernarbeitszeit im Betrieb anwesend sein müssen, den Rest ihrer Arbeitszeit können sie jedoch innerhalb der Rahmenarbeitszeit verteilen.

Vorteile:

- Unternehmen und MitarbeiterInnen können mit Arbeitszeitkonten flexibel auf saisonale, konjunkturelle oder sonstige Schwankungen im Arbeitsaufkommen oder der Auftragslage optimal reagieren (z.B. auch bei befristeten Projektarbeiten).
- Beinhaltet eine Steigerung der Gestaltungsoptionen sowohl für ArbeitnehmerInnen als auch ArbeitgeberInnen.
- Unterschiedliche Zeitmodelle erlauben dem Betrieb auf Dauer mit einer niedrigeren Personaldecke auszukommen.
- Arbeitszeitbudgets können flexibler eingesetzt werden.
- Die Planungssicherheit bei Arbeitszeitkontenvariationen ist für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen sehr gut gegeben.
- Eine Ausweitung von Betriebs- und Servicezeiten kann stattfinden.
- Betriebs- und Ansprechzeiten, die über gewöhnliche Arbeitstage hinausgehen und länger als acht Tage dauern, können mit Arbeitszeitkontenvarianten kompensiert werden.
- Es kann eine flexiblere Anpassung an KundInnenwünsche stattfinden – durch Änderung der Ladenöffnungszeiten innerhalb des gesetzlichen Rahmens.

Zu beachten:

- Die Bestimmbarkeit von Jahressollarbeitszeiten ist schwierig.
- Der Prozess der Planbarkeit ist nur eingeschränkt möglich (behebbar z.B. durch Arbeitszeitsteuerung mittels Ampelkonten – siehe Unterkapitel „Ampelkonten“).
- Arbeitszeitkontenvarianten erfordern andere Kontrollmechanismen als pauschale Arbeitszeitregelungen, können einen Mehraufwand in der Verwaltung bedeuten, der aber meist durch eine allgemeine Steigerung der Effizienz in anderen Bereichen ausgeglichen wird.
- Negative und positive Zeitsolden bei Austritten von MitarbeiterInnen verlangen konsensuale Lösungen.

Tipp

Insbesondere bei der qualifizierten Gleitzeit ist aus ArbeitgeberInnen-Sicht darauf zu achten, dass eine Mindestbesetzung des Betriebes/von einzelnen Abteilungen gewährleistet ist!

Hier können zusätzliche Vereinbarungen zu Regelungen und Absprachen sinnvoll sein. In manchen Fällen kann die ergänzende Festlegung von Kern- und Funktionszeiten unterstützen.

GOOD PRACTICE**KLUfamily****Ingun & Robert Kluppenegger, www.klufamily.at**

Anstatt starrer zeitlicher Korsette können sich die MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeiten selbst einteilen. Die Fertigstellungstermine werden mit den KundInnen vereinbart – die Arbeitszeit wird flexibel gestaltet. Jede/r MitarbeiterIn bestimmt dabei seine/ihre Stunden- und Tagesanzahl selbst, die Regeln entstehen aus den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und KundInnen.

Die Kernarbeitszeiten ergeben sich damit wie von selbst, ohne dass diese vorgegeben werden, das Unternehmen arbeitet dabei hochprofessionell. Am ersten Schultag im Jahr ist das Büro meist unbesetzt, in der Ferienzeit wird die Möglichkeit der Heimarbeit stark in Anspruch genommen.

„Es kann auch vorkommen, dass mein Mann, mit dem ich das Unternehmen führe, mit den Kindern Boot fährt, und die Mütter ihrer Arbeit nachgehen. Solche Aktionen brachten uns Schlagzeilen wie „Die liebe Familie“ (Kleine Zeitung Sept. 2009) oder „Der Chef, der mit den Kindern Boot fährt“ (Krone Sept. 2009).

Unser Betrieb zählt mit letzter Woche 21 Kinder und ein Enkelkind, sowie 15 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.“

„Durch das individuell angepasste System erhöht man die Motivation und steigert Zufriedenheit und Ausgeglichenheit. Der Mensch und die Kinder stehen im Mittelpunkt, ohne die Wirtschaftlichkeit zu vernachlässigen.“

Ingun Kluppenegger, Geschäftsführerin KLUfamily

3.1.5 JAHRESARBEITSKONTO

Mit der Bezeichnung Jahresarbeitskonto werden alle Arbeitszeitkontenmodelle zusammengefasst, bei denen der traditionelle starre Wochen- oder Monatsbezug (Gleitzeitkonto) durch einen Jahresbezug (Jahresarbeitskonto) ersetzt wird. Durch diese Verlängerung des Bezugs- und Ausgleichszeitraums ist es sowohl für die/den ArbeitgeberIn als auch für ArbeitnehmerInnen möglich, das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen mehr oder weniger flexibel auf der eigenen Zeitachse zu verteilen.

Voraussetzung:

Der Jahressaldo soll im Durchschnitt mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übereinstimmen und das Arbeitszeitkonto einmal in 12 Monaten die Nulllinie durchlaufen, also mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übereinstimmen.

GOOD PRACTICE

Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG, www.erstebank.at

Die Erste Bank bietet ihren MitarbeiterInnen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten gerade auch beim Thema Arbeitszeit: Neben einem sehr flexiblen Gleitzeitmodell – es gilt für alle MitarbeiterInnen prinzipiell die Vertrauensarbeitszeit – besteht die Möglichkeit, verschiedene Teilzeitmodelle (variable und tägliche), Gleitpension, Altersteilzeit oder Telearbeit zu vereinbaren.

Das Unternehmen bietet im Rahmen einer Teilzeitanstellung (rund 24 Prozent der MitarbeiterInnen, v.a. Frauen, arbeiten Teilzeit) zwei Möglichkeiten an: die tägliche und die variable Teilzeit. Bei der täglichen Teilzeit ist der/die MitarbeiterIn täglich in einem reduzierten Stundenausmaß anwesend. Bei der variablen Teilzeit wird die Anwesenheit nach Absprache mit der Führungskraft und den KollegInnen frei eingeteilt bzw. auf mehrere Tage geblockt. Möchte der/die Beschäftigte einen oder mehrere Tage nicht kommen, fällt dies unter das Jahresarbeitszeitmodell. Nach Rücksprache mit der Führungskraft und dem Team wird die Anwesenheit drei Monate im Vorhinein geplant. Telearbeit ist möglich und wird gerne genutzt.

Die Erste Bank bietet unterschiedliche Möglichkeiten Sabbaticals zu vereinbaren.

„Wichtig für uns ist es, einer der attraktivsten Arbeitgeber in Österreich zu sein und unseren MitarbeiterInnen optimale Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Das bedeutet für uns ein Angebot für MitarbeiterInnen in allen Lebensphasen zu entwickeln und laufend anzupassen. Flexible Arbeits(zeit)modelle sind ein essentieller Bestandteil dieses Angebots.“

Sabine Mlnarsky-Bständig, Leiterin Personalmanagement der Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG

3.1.6 SABBATICALS ODER TEMPORÄRE AUSZEITEN

Mit einem Sabbatical oder einer temporären Auszeit erhalten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich für eine längere Zeit (3-12 Monate) aus dem Betriebsalltag zurückzuziehen und diese Phase unter Beibehaltung der Bindung an das Unternehmen und bei weiterem Einkommen für sich zu nutzen.

In den meisten Fällen wird ein Zeitguthaben über einen längeren Zeitraum angespart. Üblicherweise wird dabei bereits im Vorfeld eine Entgeltkürzung mit der/dem ArbeitgeberIn vereinbart und dieses gekürzte Gehalt steht der/dem ArbeitnehmerIn dann während des Sabbaticals bzw. der Auszeit zur Verfügung.

Die Entscheidung über die Verwendung des angesparten Freizeitblocks liegt im freien Ermessen der/des Arbeitnehmerin/Arbeitnehmers.

Im Anschluss an das Sabbatical kann:

- an den Arbeitsplatz zurückgekehrt werden („Job-zurück-Garantie“), oder
- altersbedingt aus dem Berufsleben ausgeschieden werden.

Es gibt vielfältige Motive für ein Sabbatical:

Auslandsaufenthalte, Sprachferien, Weiterbildung, Auszeit zur Erholung;

Vorteile:

- MitarbeiterInnen nehmen Auszeiten in Anspruch um sich Lebensträume zu erfüllen, Weiterbildungen zu absolvieren, sich Erholungsphasen von Routinen oder nach langen Spitzenzeiten zu gönnen, in karitativen Projekten zu arbeiten oder für eine bestimmte Zeit den Fokus mehr auf das Privatleben zu verlegen.
- Erhalten Mitarbeiterinnen die Möglichkeit einer temporären Auszeit, wenn sie sie benötigen, reduziert sich das Risiko, gut qualifizierte MitarbeiterInnen aufgrund dieser Wünsche ganz zu verlieren.
- Diese Form der Auszeit kann vor allem auch in Phasen der Familiengründung förderlich sein; Paare können abseits der rechtlichen Rahmenbedingungen für Karenz und Elternteilzeit in Phasen des Umbruchs (vor und nach der Geburt eines Kindes, bei der Eingewöhnung in Kindergarten oder Krippe, bei der Einschulung oder auch in familiären Krisenzeiten durch Krankheit oder Anderes) gemeinsame Zeiten schaffen, in denen sie sich um Familienangelegenheiten kümmern können. Das Unternehmen profitiert davon, dass die MitarbeiterInnen in diesen Phasen erhöhter Aufmerksamkeit für ihr Privatleben diese Zeiten nutzen und danach mit guter Konzentration und Motivation in das Berufsleben zurückkehren können.
- Meist kehren die MitarbeiterInnen sehr motiviert ins Unternehmen zurück.
- In dieser Zeit absolvierte Weiterbildungen der MitarbeiterInnen sind auch nützlich für das Unternehmen.

Zu beachten:

-
- Administrationsaufwand zur Überbrückung des Personalausfalls
 - bei temporärer Vertretungsbesetzung: Aufwand für das Einlernen des Personals fällt an
 - Kompetenzen der/des betreffenden Arbeitnehmerin/Arbeitnehmers fehlen im Unternehmen
 - nach einer längeren Abwesenheit der/des Arbeitnehmerin/Arbeitnehmers ist eine erneute „Eingewöhnung“ notwendig, mitunter gibt es neue Abläufe und Prozesse im Unternehmen;
-

GOOD PRACTICE**Infineon Technologies Austria AG, www.infineon.com/austria**

Infineon bietet seinen MitarbeiterInnen seit langem viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, sehr variable Teilzeitvereinbarungen, ausgezeichnete Strukturen für Elternkarenz, Sabbaticals und Altersteilzeit.

"Sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ziehen einen klaren Nutzen aus flexiblen Arbeitszeitmodellen. Infineon Technologies Austria kann sein Personal kapazitäts- und projektorientiert einsetzen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steuern ihre Arbeit in stärkerer Selbstverantwortung und können die Arbeitszeiten an ihre aktuelle Lebenslage anpassen. Lösungen wie Teleworking, Teilzeitvereinbarungen, Elternkarenz, Sabbaticals oder Altersteilzeit werden in unserem Unternehmen geschätzt und gerne angenommen."

Mag.^a Christiana Zenkl, Personalleiterin Infineon Technologies Austria AG

3.2 Umfang der Arbeitszeit

3.2.1 TEILZEIT

Teilzeit kann mit nahezu allen Modellen und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung kombiniert werden (z.B. Kombination von Teilzeit und Gleitzeit, Teilzeit auf Kontenbasis, teilzeit-integrierende Mehrschichtsysteme). Teilzeit stellt einerseits ein gutes Mittel dar, um Personen, die aufgrund von Kinderbetreuungspflichten eine Vollzeit-anstellung nicht in Anspruch nehmen könnten, gute Rahmenbedingungen für eine Rückkehr an oder ein Beibehalten des Arbeitsplatzes zu ermöglichen. Aus gleichstellungspolitischer Sicht - ein Großteil der Frauenerwerbsarbeit wird in Teilzeit geleistet - kann Teilzeit aber auch gerade für Frauen mit Kinderbetreuungspflichten zu einem Karrierehemmnis werden, wenn die Gestaltung von Seite des Unternehmens, der betroffenen Person, sowie deren Umfeld nicht sehr bewusst angegangen wird. Es gilt hier also besonders gut abzuwägen, ob die Teilzeitanstellung den richtigen Rahmen darstellt, was die Karrieremöglichkeiten und die Möglichkeiten, sich ein selbständiges Einkommen zu schaffen, für die jeweilige Person betrifft. Damit die Teilzeitbeschäftigung nach einiger Zeit nicht zur ungeliebten Wunschlösung wird, ist dies von den Unternehmen in der Besetzung und Zurverfügungstellung von Vollzeit Arbeitsplätzen auch für diese MitarbeiterInnen mit zu bedenken und zu berücksichtigen. Nur so kann sicher gestellt werden, dass Teilzeitmodelle tatsächlich die Familienfreundlichkeit und die Möglichkeiten für Frauen und Männer mit Kinderbetreuungspflichten in qualifizierter und erwerbssichernder Beschäftigung erhöhen.

Vorteile:

- Der Wiedereinstieg nach kinderbedingten Auszeiten wird erleichtert.
- Gut qualifizierte MitarbeiterInnen können mit und trotz Kind an ihre Karriere anknüpfen.
- Frauen UND Männer erhalten die Möglichkeit ihren Kinderbetreuungspflichten nachzukommen und sie besser partnerschaftlich aufzuteilen. Sie sind nicht mehr gezwungen zwischen Kind und Karriere bzw. Kind und Beschäftigung wählen zu müssen.
- Durch die bessere Vereinbarkeit sind die MitarbeiterInnen motivierter und bereit einen hohen Arbeitseinsatz zu zeigen.
- In Kombination mit frei wählbarer Lage der Arbeitszeit wird die Leistungsbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit extrem erhöht.
- Die MitarbeiterInnen können dann arbeiten, wenn es für sie vereinbar ist, was vor allem im Handel oder in sehr Serviceorientierten Branchen für das Unternehmen den Vorteil hat, dass Service- und Beratungszeiten ausgedehnt werden können.
- Mit der Zunahme der Länge der Verteilerzeiträume steigen die Möglichkeiten für das Unternehmen und die/den MitarbeiterIn, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten und entsprechend der tatsächlichen persönlichen Kompetenzen und des tatsächlichen Arbeitsaufkommens.
- In den meisten Fällen reduzieren sich in Kombination mit Gleitzeitmodellen Fehlzeiten von MitarbeiterInnen automatisch.

Zu beachten:

- Es ist sehr gut abzuwägen, ob die Teilzeitbeschäftigung für die jeweilige Person in Hinblick auf Höhe des Einkommens und Karrierewege auch förderlich ist

- Der notwendige Koordinationsaufwand seitens des Unternehmens bzw. der Führungskräfte steigt zwar. Die positiven Effekte wiegen das aber meist auf, wenn darauf geachtet wird, dass die angebotenen Modelle den tatsächlichen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen angepasst sind.
- Die Kosten durch die Einrichtung von Arbeitsplätzen für eine höhere Anzahl an MitarbeiterInnen können durch ein gut koordiniertes Desk-Sharing und das Nutzen von Förderungen weitgehend reduziert werden.
- Sehr wichtig sind Regelungen um Zeiten für Weiterbildungen und andere Benefits auch an Teilzeitkräfte in angemessenem Maß zu ermöglichen.
- Sowohl die soziale als auch die betriebliche Integration können für Teilzeitbeschäftigte schwieriger sein. Befürchtungen hinsichtlich Karrierehemmnissen und Diskriminierungen sind bei den MitarbeiterInnen vorhanden und müssen ernst genommen werden.

Tipp

Was kann getan werden, um Diskriminierungen von Teilzeitkräften entgegenzuwirken?

- offensiv kommunizieren, dass Teilzeitpositionen als Mittel zur Gestaltung einer höheren Vereinbarkeit positiv gesehen werden und kein Karrierehemmnis darstellen sollen (wenn möglich über Role-Modells besonders in höheren Positionen im Unternehmen).
 - Die Qualität des Arbeitsplatzes soll mit dem eines Vollzeit-Arbeitsplatzes übereinstimmen was die Möglichkeiten der Gestaltung des eigenen Arbeitsrahmens, die inhaltliche Qualität, die Einbindung in die interne Kommunikation und Aktivitäten in der Arbeitszeit betrifft, die nicht unmittelbar das eigene Aufgabenfeld betreffen (z.B. Einbindung in interne Arbeitsgruppen).
 - Weiterbildungsmöglichkeiten so gestalten, dass Teilzeitkräfte einen äquivalenten Rahmen entsprechend ihres Beschäftigungsausmaßes zur Inanspruchnahme von Weiterbildungen intern wie extern erhalten
-

Blockzeit

Wird Teilzeit so positioniert, dass Blöcke von Vollzeit mit längeren Freizeitblöcken abwechseln, so spricht man von Blockzeit.

Qualifizierte Teilzeit

In Form der qualifizierten Teilzeitarbeit wird Beschäftigten in Anlehnung an das Modell der „qualifizierten Gleitzeit“ hinsichtlich des Volumens, der Lage und der Verteilung der Arbeitszeit jegliche Freiheit zugestanden, die Arbeitsleistung zeitlich ohne Vorankündigung zu variieren.

Jahresteilzeit

Bei dem Modell der Jahresteilzeit wird als Verteilzeitraum ein ganzes Jahr gewählt und als Stundenvolumen weniger als 100 Prozent vereinbart. Dieses Modell bietet große Vorteile für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, da die Arbeitszeit der Beschäftigten in Abhängigkeit zu saisonalen Schwankungen bedarfsorientiert geplant werden kann, wobei den Beschäftigten auch ausreichend Planungssicherheit für ihr Privatleben gewährt wird.

Tipp

Um vor allem sehr gut qualifizierten MitarbeiterInnen in Karenzzeiten eine attraktive Anbindungsform an das Unternehmen zu bieten, in der das Kinderbetreuungsgeld aber weiterhin bezogen werden kann, haben sich unterschiedliche Formen der Projektarbeit sehr bewährt. Sie werden meist mit Jahresarbeitskonten verbunden. Der/die MitarbeiterIn

arbeitet an einem selbständigen Projekt und teilt selbst ein, in welchem Zeitrahmen die Arbeit erfolgt.

30:30 statt 40:20 (in bestimmten Lebensphasen)

Sonderform Elternteilzeit

Hierzu ist in den rechtlichen Rahmenbedingungen auch schon Einiges ausgeführt worden.

Elternteilzeit wird aufgrund des damit verbundenen rechtlichen Rahmens von vielen Unternehmen noch immer als Herausforderung gesehen. Hier hat sich ein aktiver Umgang der Unternehmen und gute, auf gemeinsame Lösungen, orientierte Absprachen mit den jeweiligen MitarbeiterInnen, als äußerst wertvoll erwiesen.

Vorteile

- keine kostenintensive Wiedereingliederung der/des Arbeitnehmerin/Arbeitnehmers
- Wiedereinstieg wird aus ArbeitnehmerInnen-Sicht erleichtert. Die MitarbeiterInnen kehren motiviert an den Arbeitsplatz zurück.
- kinderbedingte Auszeiten verkürzen sich – Know-how, Kompetenzen und Erfahrung der MitarbeiterInnen sind dem Unternehmen schneller wieder zugänglich

Zu beachten:

- Bei der Elternteilzeit sind die Verhandlungsspielräume der Unternehmen durch den gesetzlichen Rahmen zwar stark eingeschränkt, je positiver und aktiver der Umgang dazu jedoch ist, um so besser lassen sich Lösungen finden, die sowohl den MitarbeiterInnen als auch den Unternehmen nützen. Mit den MitarbeiterInnen in einen konstruktiven Dialog zu treten, zahlt sich meist aus. Die Interessen der beiden Vertragsparteien und Rahmenbedingungen, unter denen ein bestimmter Wunsch formuliert wird, sind dann für beide Seiten transparenter.
- Die Qualität des Arbeitsklimas kann einen direkten Einfluss auf die gewählten Elternteilzeitvarianten haben. Je wohler sich MitarbeiterInnen prinzipiell im Unternehmen fühlen, desto eher sind sie bereit, Lage und Ausmaß der Arbeitszeit so zu legen, dass damit auch die Interessen des Unternehmens gewahrt werden.

Tipp

Unternehmen, die sich des Themas aktiv annehmen und Elternteilzeit prinzipiell nicht als Problem sehen, können auch diese Form der Teilzeit gut für die langfristige Personalplanung nutzen.

Je besser und frühzeitiger die Planung in Abstimmung mit den MitarbeiterInnen beginnt, umso erfolgreicher gestaltet sich die Umsetzung für Unternehmen und MitarbeiterIn.

Konsensuale Lösungen sind so leichter zu finden.

GOOD PRACTICE

abz*austria, kompetent für frauen und wirtschaft, www.abzaustria.at

Das abz*austria bietet seinen vorwiegend weiblichen MitarbeiterInnen unterschiedliche Arbeits(zeit)modelle an, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben zu erhöhen und MitarbeiterInnen mit Kindern gute Möglichkeiten zu bieten, nach einer kinderbedingten Auszeit bereits früh wieder in den Arbeitsprozess einzusteigen und so den Anschluss an das Arbeitsleben zu behalten. Im Rahmen der flexiblen Gleitzeit haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, in einem

festgelegten zeitlichen Bereich (Gleitzeitrahmen von 6 Uhr bis 22 Uhr) und ohne festgelegte Kernzeit frei mit ihrer Zeit umzugehen. Für alle MitarbeiterInnen gilt die Vertrauensarbeitszeit.

Die Beschäftigten führen Zeitlisten, in denen das Zeitguthaben (Zeitdefizit) mittels eines Ampelkontos verwaltet wird, wobei z.B. Grenzen der Wochenarbeitszeit nicht überschritten werden dürfen.

Das Ampelkonto funktioniert ähnlich wie eine Ampel, d.h. im grünen Bereich darf der aufgebaute Zeitausgleich das Ausmaß der Wochenarbeitszeit nicht übersteigen/unterschreiten.

Bewegt sich der Saldo im gelben Bereich (Zeitguthaben/Zeitdefizit bis zur doppelten Wochenarbeitszeit), ist die Arbeitszeit einvernehmlich mit der Vorgesetzten zu planen, um wieder in den grünen Bereich zu kommen.

Sobald der Rote Bereich erreicht ist, legen Vorgesetzte und MitarbeiterIn unter Einbeziehung des Betriebsrates einen verbindlichen Abbau- bzw. Aufbauplan fest.

2009 wurden im abz*austria bei rund 70 MitarbeiterInnen 31 verschiedene Teilzeitmodelle angeboten, wobei die Anwesenheiten auch geblockt werden können, z.B. im Rahmen einer Vier-Tage-Woche. Je nach Abteilung und Tätigkeitsbereich haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office).

*„Das abz*austria bietet ca.30 verschiedene Arbeitszeitmodelle an. Das Management muss einsehen, dass zehn Stunden weniger im Büro nicht zehn Stunden weniger Leistung bedeuten. E-Mail, Handy, Internet helfen. Diese Möglichkeiten klug zu nutzen ist jedenfalls von Vorteil. Für mich bedeutet unser Modell, dass ich eine Geschäftsführungsposition mit 35 Wochenstunden habe. Damit wird auch Familie neben der Karriere möglich.“*

Mag.^a Daniela Schallert, Geschäftsführerin abz*austria

„Durch das Ermöglichen flexibler Arbeitszeiten, sind auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zufriedener und loyaler. Für innovative Unternehmen arbeiten sie gerne.“

Mag.^a Manuela Vollmann, Geschäftsführerin abz*austria

3.2.2 GETEILTER ARBEITSPLATZ

Job-Splitting

Eine Form der Teilzeit, die den Beteiligten ein hohes Maß an Selbstverantwortung abverlangt und dafür aber im Gegenzug die Autonomie der eigenen Arbeits(zeit)gestaltung stark erhöhen kann, ist das so genannte Job-Splitting. Es handelt sich dabei um die Teilung einer Vollzeitstelle zwischen meist zwei Personen. Dabei gibt es unterschiedliche Varianten, die je nach Art der Position und Qualifikationen der Beteiligten ausgestaltet werden.

Mögliche Varianten:

- Gleiche Aufgaben werden von beiden Personen zu unterschiedlichen Zeiten ausgeübt.
- Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche einer Position werden prinzipiell zwischen den beiden MitarbeiterInnen aufgeteilt. Jede Person ist für ihren Bereich zuständig, vertritt aber die andere in deren Abwesenheit.

Die MitarbeiterInnen teilen sich einen Verantwortungs- und/oder Aufgabenbereich und stimmen sich laufend zur Aufgabenverteilung ab.

Das Arbeitszeitausmaß kann im Job-Splitting zwischen den beiden Personen unterschiedlich sein, wenn die Stelle wieder in Arbeitspakete oder Verantwortungsbereiche aufgliedert wird, von denen die beiden MitarbeiterInnen unterschiedliche übernehmen.

Vorteile:

- Dauer und Lage der Arbeitszeit können in Abstimmung mit der zweiten Person sehr gut gewählt werden.
- Ausgezeichnetes Instrument, um gut qualifizierten WiedereinsteigerInnen oder Personen mit Betreuungspflichten die Möglichkeit einer verantwortungsvollen Position zu geben, die im nicht geteilten Fall ein zu hohes Stundenausmaß erfordern würde.
- Die Teamfähigkeit und Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen wird gestärkt.
- Die MitarbeiterInnen treffen laufend Entscheidungen in Abstimmung mit der anderen Person. Entscheidungen sind damit teilweise auch besser abgesichert.
- Qualitativ hochwertige Vertretungen in Urlaub oder Krankenstand werden vereinfacht.
- Know-how und Wissen verbleiben auch beim Austritt einer der Beteiligten im Unternehmen.
- Kann ein sehr gutes Übergangsmodell bzw. Alternativmodell für geplante Auszeiten und Wiedereinstiege (Karenzen, Sabbaticals, Elternteilzeit) darstellen.

Zu beachten:

- Genaue Vereinbarungen zwischen den Beteiligten und gezielte Informationen für andere KollegInnen, unterstellte MitarbeiterInnen und KundInnen sind noch wichtiger als in anderen Modellen (Wer ist wofür die Ansprechperson?, Wann ist eine Person nicht anwesend und wird von der anderen vertreten?, etc.)
- Vor allem in Spitzenzeiten und bei starker Expansion in diesem Unternehmensbereich muss die Aufteilung der Arbeitspakete und/oder Verantwortungen zwischen den Beteiligten laufend überprüft werden, um Überforderungen bei einer Person gegensteuern zu können.

Tipp

Insbesondere die gegenseitige Vertretungspflicht kann eine große Herausforderung darstellen. Sie fordert von den MitarbeiterInnen:

- ein hohes Maß an Bereitschaft, sich auch mit den Arbeitsbereichen der anderen Person zu beschäftigen
- sehr gute Übergaben
- transparente Vereinbarungen zu den Zuständigkeiten
- sehr gute Kommunikation mit allen anderen Schnittstellen,
- sowie nach außen ausgezeichnetes Wissensmanagement

Top-Sharing oder Führung in Teilzeit

In diesem Modell geht es weitgehend um eine geteilte Führungskraftposition, in der gemeinsam Verantwortung getragen wird und gemeinschaftlich über Entscheidungen (z.B. bezüglich Personal, Investitionen, etc.) beraten und diese getroffen werden.

Dabei steht das prozessorientierte Vorgehen im Vordergrund, welches die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses ermöglicht.

Dazu erforderlich sind der flexible Umgang mit dem Thema Führung und eine prinzipielle Rücksichtnahme auf verfügbare Arbeitszeitkontingente:

Bei variierenden Anwesenheiten und auch bei fixen Zeiten (z.B. nur Vor- oder Nachmittagsanwesenheit) sind Terminfixierungen für Besprechungen, Meetings, etc. nur mit Rücksichtnahme auf die Verfügbarkeit der teilzeitbeschäftigten Führungskraft zu treffen.

Dasselbe gilt für Entscheidungsfindungsprozesse, bei denen oftmals eine längere Vorlaufzeit erforderlich ist. Ausgestattet

mit einem technischen Home Office Paket (Handy, Laptop, E-Mail Zugang) lassen sich aber auch diese Hürden gut überwinden.

GOOD PRACTICE

abz*austria, kompetent für frauen und wirtschaft, www.abzaustria.at

Die Geschäftsführerinnen des abz*austria nehmen die Modelle des „Top-Sharing“ und „Führung in Teilzeit“ in Anspruch. Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird so auch in einer Führungsposition möglich.

„Mir wurde durch die geteilte Geschäftsführung möglich, gleich nach dem Mutterschutz wieder einzusteigen. Mit nur zehn Wochenstunden, aber in meinen früheren Job.“

Mag.^a Manuela Vollmann, Geschäftsführung abz*austria

3.3 Arbeitsort

In der Positionierung als attraktive/r ArbeitgeberIn erhält die Ermöglichung von alternierender Telearbeit und Arbeiten im Home Office nicht nur für Personen mit Kinderbetreuungspflichten einen erhöhten Stellenwert, sondern vor allem auch für qualifizierte Arbeitskräfte, die gerne selbst bestimmt und ressourcen-orientiert arbeiten. Unternehmen können vielfach gewinnen, weshalb immer mehr Unternehmen die damit verbundenen Kosten für die Zur-Verfügung-Stellung der nötigen Infrastruktur wie Intranet, Web-Mail, Laptops, Mobiltelefonie und Internet-Anschlüsse für MitarbeiterInnen nicht länger scheuen.

Diese vereinbarkeitsfreundlichen Maßnahmen dürfen aber nicht mit der Auslagerung und Straffung von Betriebsstrukturen durch Telearbeit ohne Anbindung in die Betriebsstrukturen, -teams und -informationen verwechselt werden. Der Einbindung von MitarbeiterInnen in diese Prozesse ist bei allen Formen erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken, um damit einen echten Mehrwert für Unternehmen und MitarbeiterInnen zu schaffen.

3.3.1 TELEARBEIT

Von „Telearbeit“ spricht man dann, wenn Arbeitsleistungen regelmäßig und zu einem großen Teil räumlich entfernt vom Arbeitgeber verrichtet werden.

Im Zentrum steht dabei, dass viele Arbeiten auch von zu Hause aus oder auch gänzlich standortunabhängig erledigt werden können. Unter Nutzung unterschiedlichster moderner Informations- und Kommunikationsmittel bleibt die Anbindung an das Unternehmen dabei bestehen.

Davon unberührt bleibt die Wahl der Vertragsform, da Telework in einer Festanstellung ebenso vorkommen kann wie auch auf Basis einer selbstständigen Tätigkeit oder auf Grundlage eines Werkvertrags. Zu unterscheiden sind folgende Formen:

Tele(heim)arbeit

Hier findet die Arbeitsleistung gänzlich von zu Hause aus statt. Die Einrichtung des Arbeitsplatzes wird entweder vom Unternehmen geleistet oder die Kosten werden mit dem/der ArbeitnehmerIn gegen verrechnet.

Alternierende Telearbeit

Telearbeit und Präsenz im Unternehmen wechseln sich ab. Die MitarbeiterInnen können dabei in Abstimmung mit dem Unternehmen selbst wählen, wann sie vor Ort sind.

Mobile Telearbeit oder Non-territorial Office

Die MitarbeiterInnen können unterstützt durch mobile Arbeitsgeräte an unterschiedlichen Arbeitsorten und auch bei Wegen zwischen Büro und KundInnen oder Büro und zu Hause arbeiten.

Vorteile:

- Erweiterung der Beschäftigungschancen für Personengruppen, die aufgrund familiärer Verpflichtungen weniger oder nicht immer gleich mobil sind. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben steigt generell.
- Hohe Selbstverantwortung kann vor allem bei sehr gut qualifizierten Kräften die Arbeitsmotivation und Einsatzbereitschaft steigern.
- MitarbeiterInnen können über den Tag verteilt zwischendurch auch Dinge zu Hause erledigen und unproduktive Phasen (Pausen) so für sich nutzen. Die Ergebnisorientierung steigt.
- Eine gänzliche oder teilweise Reduktion des Arbeitsweges kann stattfinden bzw. können auch Weg- und Reisezeiten produktiv genutzt werden, wodurch die MitarbeiterInnen flexibler in der Gestaltung ihrer Arbeitszeiten werden..
- Wenn konzentriertes Arbeiten im eigenen Umfeld möglich ist, können die Arbeitsergebnisse bzw. die Arbeitsqualität besser sein.
- Eine Bindung von hoch qualifizierten Arbeitskräften an den Betrieb ist möglich, indem hiermit auf die spezifischen Bedürfnisse nach flexibler Arbeitszeit eingegangen werden kann.

Zu beachten:

-
- Die Kosten zur Einrichtung von Telearbeitsmöglichkeiten können vor allem zu Beginn der Einführung recht hoch sein.
 - Prinzipielles Vertrauen in die Loyalität und Leistungsbereitschaft der ArbeitnehmerInnen ist eine Grundvoraussetzung für diese Arbeitsform. Die Führungskräfte sind dadurch gefordert ihren Führungsstil dahingehend zu verändern, dass sie weniger über Kontrolle von Anwesenheiten agieren und Arbeitsaufträge so gestalten müssen, dass die MitarbeiterInnen sie gut ausführen können, ohne ständig vor Ort zu sein.
 - Arbeitszeitaufzeichnungen werden in der Regel nur mehr von der/dem MitarbeiterIn gemacht, gerade die Einhaltung der arbeitszeitrechtlichen Regelungen liegen damit in der alleinigen Verantwortung der/des Mitarbeiterin/Mitarbeiters.
 - Datensicherheit und die Verwendung von Betriebsmitteln müssen gesondert geregelt werden.
 - Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen bei den MitarbeiterInnen leicht, was auch zu Überforderung und zu einer Verschlechterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen kann.
 - Die Einbindung der MitarbeiterInnen in Betriebsabläufe, Teamstrukturen und die betrieblichen Netzwerke verlangt aktive Kommunikation und das gezielte Schaffen von Austauschmöglichkeiten.
-

Tipps

Um Telearbeit produktiv zu gestalten, ist das zur Verfügung stellen der notwendigen Infrastruktur in vielen Fällen essentiell. Je besser die MitarbeiterInnen ausgestattet sind und je weniger sie auf private Arbeitsmittel zurückgreifen müssen, desto effizienter können sie arbeiten.

Das „Berufshandy“ und der „Berufslaptop“ mit eigenem Internetzugang zusätzlich zur privaten Ausstattung unterstützen die bessere Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben.

Vor Anschaffung dieser Mittel ist zu prüfen, welche Schäden die Betriebshaftpflicht abdeckt. Die MitarbeiterInnen müssen gut darüber informiert werden, und es müssen verbindliche Vereinbarungen über Haftungen bei Verlust und Diebstahl getroffen werden, um Missverständnisse und unangenehme Situationen zu vermeiden.

4 PRAXISTEIL III – Instrumente zur Steuerung

4.1 Arbeitszeitgestaltung

4.1.1 VERTRAUENSARBEITSZEIT

Bei dem Modell der Vertrauensarbeitszeit, auch unter dem Begriff „optionale Arbeitszeit“ bekannt, verzichten ArbeitgeberInnen im Rahmen einer Vertragsarbeitszeitregelung auf die Kontrolle der Arbeitszeit. Im Rahmen dieses Modells wird ausschließlich das Volumen der von den Beschäftigten in einem bestimmten Zeitraum zu leistenden Arbeitszeit festgelegt, nicht aber die Lage der Arbeitszeit. Mit dieser Vereinbarung steht somit die Ergebnis- und nicht die Zeitorientierung im Vordergrund.

Vorteile:

- Das Ergebnis, nicht die aufgewendete Zeit, steht im Vordergrund.
- Bei Team-Arbeit regeln die Teammitglieder die Arbeitszeiten untereinander und orientieren sich an den zu erbringenden Ergebnissen, Arbeitsvolumen und Abteilungsanfordernissen.
- Die Unternehmenskultur setzt auf Selbstmanagement, was sich auch in anderen Bereichen des Unternehmens positiv auswirken kann: eine offene Unternehmenskultur wird gefördert!
- Unproduktive Zeiten werden minimiert.
- Spitzenzeiten können besser abgefangen werden.
- Unternehmerisches Denken der MitarbeiterInnen wird gefördert.

- Zeitkompetenz verbleibt größtenteils beim Mitarbeiter/bei der Mitarbeiterin, die Arbeitszeit wird bedarfsorientiert eingesetzt.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird unterstützt – dies kann zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation führen.
- Ist als Rahmenbedingung für Eltern mit Kindern optimal um familienbezogene Spitzenzeiten abzufangen – begünstigt kürzere Auszeiten.
- Durch Verteilung der Verantwortung für Abläufe auf mehrere Personen steigt die Planungssicherheit.

Zu beachten:

- Die Dokumentation der Stundenaufzeichnungen wird ausschließlich von der/dem MitarbeiterIn durchgeführt. Missbrauchsmöglichkeiten durch MitarbeiterInnen sind gegeben. Sie kommen meist dann vor, wenn Rahmenbedingungen generell nicht mehr stimmen (Arbeitsklima, Motivation des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin, Unstimmigkeiten im Team oder mit der Führungskraft).
- Die Grenze zwischen Regelarbeitszeit und Mehrarbeitsstunden wird unscharf.
- Burnout-Prävention für MitarbeiterInnen ist schwierig, da Überlastung oft zu spät erkannt wird. Regelmäßiger Rahmen für Reflexion ist wichtig (Jour fixe, MitarbeiterInnen-Gespräche, regelmäßige Abstände für Vorlage der Zeitaufzeichnung bei der Führungskraft).
- Es kann ein sehr hoher sozialer Druck unter den Beschäftigten entstehen!

Tipp

Vertrauensarbeitszeit setzt voraus, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit diesem Instrument gut umgehen können. Deshalb sind hier vor allem diese Leitfragen sorgfältig zu beantworten:

- Welche Unternehmens- und Führungskultur, Informations- und Kommunikationspolitik gibt es im Unternehmen?
- Welche Anforderungen werden an die Zeitaufzeichnung gestellt?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen werden für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit benötigt und liegen diese vor?
- Welche Mechanismen treten in Konfliktfällen in Kraft?

Oftmals sind mehrere Schritte für die Einführung der Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen notwendig.

Ampelkonto

Das Ampelkonto ist eine Erweiterungsform des Arbeitskontenmodelles:

Dabei handelt es sich um ein „Warnsystem“ gekoppelt mit der Zeitaufzeichnung. Wenn ein Ausgleich des Arbeitszeitkontos im vorgesehenen und vereinbarten Zeitraum nicht stattfindet, wird mit Hilfe von Ampelphasen eine Meldung bei der Arbeitszeiterfassung angezeigt.

Die einzelnen Phasen bei einer Anstellung mit 30 Wochenstunden:

Grünphase

+/- 30 Stunden: die MitarbeiterInnen tragen die Verantwortung für ihre Arbeitszeit

Gelbphase

+/- 60 Stunden: hier ist das Zusammenwirken von MitarbeiterInnen und Führungskraft gefordert

Rotphase

+/- 90 Stunden: Führungskraft sorgt dafür, dass die Arbeitszeitsalden wieder in den grünen Bereich kommen bzw. dort bleiben

In der betrieblichen Praxis bedeutet dies, dass mangels Ausgleich des Arbeitszeitkontos im vorgesehenen Ausgleichszeitraum, eine Warnung an die/den ArbeitnehmerIn durch das Anzeigen der gelben oder roten Ampelphase erfolgt. Durch eine konsequente Beobachtung und Regulierung von Arbeitszeitkonten kann sichergestellt werden, dass sich keine Zeitguthaben ansammeln, die durch Freizeitausgleich nicht mehr abgebaut werden können!

Vorteile:

- MitarbeiterInnen können ihr eigenes Zeitkonto verwalten und haben ihre Überstunden und Mehrstunden im Auge.
- Festes Regelwerk: Es besteht eine klare Anweisung und Regelung, wann die Führungskraft mit einzubeziehen ist.
- Durch die selbst verwaltete Zeitkontrolle wird ein Übermaß an Stunden am Zeitkonto einfach gesteuert.
- Kurz- und langfristige Überlastungen von Arbeitskräften (auch Teilzeitbeschäftigten) werden sichtbar.
- Bei mehrfachen Übertritten in die rote Ampelphase kann gemeinsam überlegt werden, ob es notwendig ist, eine weitere Arbeitskraft einzustellen.

Tipp

Auch hier ist ein genaues Regelwerk absolut unverzichtbar. Konkret heißt dies:

Welche Grenzen werden für die einzelnen Phasen festgelegt? Was passiert wenn ein/e MitarbeiterIn in die rote Ampelphase rutscht? Insbesondere die Abstimmung zwischen PersonalmanagerIn und Führungskraft ist hier wichtig!

Ampelkonto am Beispiel einer Anstellung mit 30 Wochenstunden

> 90

ROT

Verbindlicher schriftlicher Abbauplan (Mitarbeiterin und Führungskraft)

bis + 60

GELB

Weiteres Ansteigen in Absprache mit dem/der Vorgesetzten (Führungskraft)

+ 30

0

- 30

GRÜN

Die MitarbeiterInnen verfügen frei und selbstverantwortlich über die Arbeitszeit

bis - 60

GELB

Weiteres Ansteigen in Absprache mit dem/der Vorgesetzten (Führungskraft)

< - 90

ROT

Verbindlicher schriftlicher Aufbauplan (Mitarbeiterin und Führungskraft)

4.2 Vereinbarungen

Für alle oben beschriebenen Formen sind konkrete und verbindliche Vereinbarungen absolut notwendig.

Mögliche Instrumente:

Betriebsvereinbarungen

Betriebsvereinbarungen bilden einen verbindlichen Rahmen für Unternehmen und Beschäftigte. In Betriebsvereinbarungen können Abläufe, Rechte und Pflichten, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen können, diesem aber nicht zuwiderlaufen dürfen, festgelegt werden. Sie bieten sich also auch für die Implementierung von Arbeits(zeit)modellen an, müssen aber im Fall von Änderungen oder Ausweitungen unter Einbeziehung der jeweiligen BetriebsrätInnen verändert werden.

Zusatzvereinbarungen und Richtlinien

Eine weitere und flexiblere Möglichkeit zur Festlegung eines gemeinsamen Rahmens können Zusatzvereinbarungen und ergänzende Richtlinien zur Betriebsvereinbarung darstellen. Sie haben den Vorteil, dass sie jeweils in der aktuellen Fassung Gültigkeit besitzen, sofern sie den MitarbeiterInnen nachweislich kenntlich gemacht wurden. Sie können in der Betriebsvereinbarung genannt werden oder von Unternehmen und MitarbeiterInnen gesondert unterzeichnet werden.

Sinnvoll sind in der Arbeits(zeit)gestaltung vor allem Richtlinien zu:

- Verwendung der Betriebsmittel
- Haftung für Betriebsmittel
- Tragen und Gegenverrechnen von Kosten für die Schaffung von Telearbeitsmöglichkeiten
- Datensicherung und Datenschutz
- Abbau von Zeitsalden

Arbeitsverträge

Auch in Arbeitsverträgen können verbindliche Vereinbarungen zu Arbeitszeit und Arbeitsort festgelegt werden oder auf die jeweils gültigen Zusatzvereinbarungen und Richtlinien verwiesen werden.

Vereinbarungen in Teams und mit den Führungskräften

Eine laufende Reflexion und Feedback zur Erfüllung von Arbeitsaufträgen, zur Bewältigbarkeit von Arbeitspaketen und zur Einbindung in Teamstrukturen und Abläufe ist jedenfalls zu empfehlen. Diese meist mündlichen Absprachen können durch schriftliches Festhalten in Protokollen, Berichten und E-Mails an Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit gewinnen. Formate, in denen solche Vereinbarungen üblicherweise stattfinden, sind:

- Eintrittsgespräche
- Teammeetings
- Jour fixe
- MitarbeiterInnen-Gespräche

5 PRAXISTEIL IV – Checklisten zur Einführung flexibler Arbeits(zeit)modelle

Vor der Implementierung flexibler Arbeits(zeit)modelle sollten Sie für sich selbst den Rahmen festlegen, in dem die Veränderung stattfinden soll.

Dies ist vor allem auch deshalb notwendig, weil es keine allgemein gültigen Konzepte geben kann, da die einzelnen Unternehmen in ihrer Struktur und Ausrichtung so unterschiedlich sind und nicht jedes Modell für jede Unternehmensform geeignet ist. Auch Faktoren, wie generelle Unternehmenskultur, Möglichkeiten für Angebote für die MitarbeiterInnen, Marktstellung und KundInnenstruktur müssen in die Entwicklung mit einfließen.

Die Checklisten in diesem Kapitel sollen Sie bei den ersten Schritten unterstützen.

5.1 Checkliste 1: Erhebung des Ist-Standes

RAHMENBEDINGUNGEN

Welche Rahmenbedingungen im Unternehmen unterstützen selbst gewählte Arbeitszeiten und Arbeitsort?

– **Struktur**

_ Unternehmensanforderungen

_ Arbeitsabläufe

_ Unternehmenskultur

Welche Rahmenbedingungen im Unternehmen verhindern selbst gewählte Arbeitszeiten und Arbeitsort?

_ Struktur

_ **Unternehmensanforderungen**

_ **Arbeitsabläufe**

_ **Unternehmenskultur**

INSTRUMENTE

Welche Zeiterfassungssysteme werden aktuell verwendet? Gibt es die Möglichkeit auf diese Systeme auch von außen zuzugreifen (durch Intranet, Webaccess, etc.)?

Gibt es eine Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeit und Arbeitsort geregelt waren?
Gibt es MitarbeiterInnen mit Individualvereinbarungen betreffend Arbeitszeit und Arbeitsort?

ABLÄUFE

(eventuell für einzelne Abteilungen getrennt ausfüllen)

_ am Tag

_ in der Woche

_ im Monat

_ im Arbeitsjahr

Konnten diese Spitzenzeiten bisher immer gut abgefangen werden?

ja nein

Gibt es Abteilungen/Unternehmensbereiche, in denen das individuelle Wählen von Arbeitszeit und Arbeitsort nur schwierig vorstellbar ist?

ja nein

Wenn ja, welche Abteilungen/Bereiche?

Warum?

Gab es schon Umsetzungsideen für die Flexibilisierung dieser Bereiche?

ja nein

Wenn ja, welche?

Gab es bereits Versuche der Umsetzung?

ja nein

Was hat gut funktioniert?

Wodurch unterstützt?

Was hat nicht funktioniert?

Warum?

Gibt es fixe Zeiten/Tage für Besprechungen?

In welchem Rahmen werden Vereinbarungen zu Arbeitspaketen und Aufgaben einzelner MitarbeiterInnen getroffen?

- MitarbeiterInnen bestimmen selbst
- bei Bedarf/von Tag zu Tag
- mit Führungskraft in regelmäßigen Jour fixen
- pro Monat
- quartalsweise
- halbjährig
- jährlich
- längere zeitliche Perioden

UNTERNEHMENSKULTUR

Bitte tragen Sie im Balken ein, wie Sie die Unternehmenskultur einschätzen:
Die Unternehmenskultur ist

hierarchisch

flach

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Welchen Stellenwert nehmen ständige Verfügbarkeit der MitarbeiterInnen und Kontrolle durch Vorgesetzte in der Unternehmenskultur ein?

Haben MitarbeiterInnen Spielräume für eigene Entscheidungen?
Wenn ja, welche?

Wird das selbständige Arbeiten an eigenen Projekten unterstützt?
Gibt es für die Erledigung von Arbeitspaketen konkrete, aber längerfristige Zeitspannen?

Welchen Stellenwert nehmen Selbstverantwortung und Vertrauen in die Loyalität der
MitarbeiterInnen in der Unternehmenskultur ein?

Unterstützt die Unternehmenskultur MitarbeiterInnen mit Betreuungspflichten generell?

5.2 Checkliste 2: Einführung Arbeits(zeit)modelle

RAHMEN

ZIELE

Welche Verbesserungen soll das neue Modell in Bezug auf die Interessen unterschiedlicher Gruppen bringen?

_ für MitarbeiterInnen mit Kindern

_ für MitarbeiterInnen ohne Kinder

_ für KundInnen/AuftraggeberInnen

_ einzelne Abteilungen/Organisationseinheiten

ECKPUNKTE

Welche Eckpunkte soll das Rahmenmodell beinhalten?

_ Lage der Arbeitszeit

_ Ausmaß der Arbeitszeit

_ Arbeitsort

_ weiterführende Angebote für MitarbeiterInnen, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren

UNTERSTÜTZENDE STRUKTUREN

In welche bereits vorhandenen Strukturen und Abläufe kann das Arbeits(zeit)modell gut eingebettet werden?

_ Lage der Arbeitszeit

_ Ausmaß der Arbeitszeit

_ Arbeitsort

_ weiterführende Angebote für MitarbeiterInnen, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren

_ Unternehmenskultur

ANFORDERNISSE

INSTRUMENTE

Inwiefern müssten die Zeiterfassungssysteme für die Umsetzung von Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit adaptiert werden?

Was muss getan werden, um die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen zu Maximalarbeitszeiten und Ruhezeiten zu unterstützen?

Was müsste getan werden, damit auf die Zeiterfassungssysteme auch von außerhalb zugegriffen werden kann?

In welchen Bereichen müssen neue Vereinbarungen aufgesetzt werden bzw. bestehende adaptiert werden?

Betriebsvereinbarung

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| <input type="checkbox"/> adaptiert | <input type="checkbox"/> neu |

Zusatzvereinbarung zur Betriebsvereinbarung

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| <input type="checkbox"/> adaptiert | <input type="checkbox"/> neu |

Arbeitsverträge für bestehendes Personal

- ja nein
 adaptiert neu

Arbeitsverträge für neu eintretendes Personal

- ja nein
 adaptiert neu

Vereinbarung zur Nutzung von IKT

- ja nein
 adaptiert neu

Datenschutzvereinbarungen

- ja nein
 adaptiert neu

Vereinbarung zur Nutzung von Betriebsmitteln

- ja nein
 adaptiert neu

Sind Übergangsregelungen notwendig/möglich?

ABLÄUFE

Welche Grundsätze und Regeln braucht es, damit die Abläufe gut funktionieren können?

Mit wem sollen MitarbeiterInnen ihre Anwesenheiten und Arbeitszeiten abstimmen? (Diese Frage kann auch für unterschiedliche Abteilungen/Unternehmensbereiche extra ausgefüllt werden)

Vorgesetzte

direkte KollegInnen

Abteilung

keine Abstimmung notwendig

Welche Regelungen sind in Bezug auf Mehrstunden und Überstunden mit den MitarbeiterInnen und deren Vorgesetzten zu treffen?

Welche Mechanismen treten in Kraft, wenn es zu Unstimmigkeiten/Unklarheiten kommt (z.B. MitarbeiterInnen haben Schwierigkeiten, Arbeitsaufwand und Arbeitszeitwahl in Einklang zu bringen, Abstimmungen finden aufgrund unterschiedlicher Anwesenheiten zu wenig statt, etc.)

In welchen Bereichen könnte durch selbst gewählte Arbeitszeiten erhöhter Abstimmungsbedarf entstehen?

UNTERNEHMENSKULTUR

Welche Kommunikationsmedien werden genutzt, um die MitarbeiterInnen und Führungskräfte über die neuen Regelungen zu informieren?

Wie wird dadurch der Mehrwert für alle vermittelt?

Sind begleitende Schulungen zur Implementierung notwendig?

Instrumente/Abläufe

Führungskräfte

MitarbeiterInnen

Unternehmenskultur

Führungskräfte

MitarbeiterInnen

6 SERVICETEIL

6.1 Förderungen für Unternehmen, die die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle und Vereinbarkeitsmaßnahmen unterstützen

AMS-EINGLIEDERUNGSBEIHILFE („COME BACK“)

Was ist förderbar?

Anteilige Personalkosten für die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen, die folgende Kriterien erfüllen:

- unter bestimmten Voraussetzungen Personen, die aufgrund von z.B. Betreuungspflichten akut von Langzeitarbeitslosigkeit bedroht sind
- beim AMS vorgemerkte arbeitslose Personen ab 45 Jahre
- Arbeitssuchende bis zum 25. Lebensjahr, die mindestens sechs (unter 25 Jahren) oder 12 (über 25 Jahren) Monate arbeitslos vorgemerkt sind
- Arbeitssuchende ab dem 25. Lebensjahr, die mindestens 12 Monate arbeitslos vorgemerkt sind

Wie viel?

- Der/die ArbeitgeberIn kann maximal zwei Drittel der Bemessungsgrundlage (Bruttoentgelt plus 50 Prozent Pauschale für Nebenkosten) erhalten.

Wie lange?

- Die Beihilfe kann für die Dauer des Arbeitsverhältnisses, maximal bis zu zwei Jahre, gewährt werden.

Antragstellung

- Die Förderung ist an ein Beratungsgespräch zwischen AMS und ArbeitgeberIn bezüglich der zu fördernden Person gebunden.
- Dies erfordert, dass der/die FörderungswerberIn und die zu fördernde Person vor Beginn der Beschäftigung mit dem/der zuständigen BeraterIn der regionalen Geschäftsstelle des AMS Kontakt aufnehmen.

Informationen

- Eingliederungsbeihilfe - http://www.ams.at/sfu/14091_18669.html

AMS-FÖRDERUNG VON ERSATZKRÄFTEN WÄHREND DER ELTERNTEILZEITKARENZ

Was ist förderbar?

- Förderbar sind generell Lohnkosten und externe Qualifizierungskosten für die Ersatzkraft
Gefördert wird das Arbeitsverhältnis von arbeitslos vorgemerkten Personen, die mindestens seit ein Monat beschäftigungslos sind.
- Das Arbeitsverhältnis der Ersatzkraft muss innerhalb von drei Monaten nach dem Wechsel auf Teilzeit beginnen.
- Die Arbeitszeit der Ersatzkraft muss dem Ausmaß der Reduzierung entsprechen oder mindestens 13 Wochenstunden bzw. 33,3 Prozent der kollektivvertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit entsprechen.

Wie viel?

- Der/die ArbeitgeberIn erhält ein Drittel der Bemessungsgrundlage (Bruttolohnkosten plus 50 Prozent Pauschale für Nebenkosten).
- Zusätzliche externe Qualifizierungskosten werden zur Hälfte ersetzt.

Wie lange?

- Die Beihilfe wird für vier Monate bzw. bei vorzeitiger Beendigung für die Dauer des Arbeitsverhältnisses gewährt.

Antragstellung

- Der Antrag ist spätestens ein Monat nach Aufnahme der Beschäftigung bei der regionalen Geschäftsstelle des AMS zu stellen.
- Qualifizierungskosten sind mittels Kostenvoranschlag und Anmeldebestätigung nachzuweisen.

Informationen

- Ersatzkräfteförderung - http://www.ams.at/sfu/14091_18652.html

INVESTITIONSFÖRDERUNG - FÖRDERUNG VON TEILZEITARBEITSPLÄTZEN GEMÄSS § 26 ARBEITSMARKTFÖRDERUNGSGESETZ (AMFG)

Was ist förderbar?

- Errichtung zusätzlicher Arbeitsplätze, z.B. Anschaffung von Büromöbeln, Hard- und Software, Betriebs- und Geschäftsausstattung
- Umstellung der Ablauforganisation, z.B. Aufwendungen für Beratung im Zusammenhang mit der Reorganisation der Arbeitsabläufe
- Höhe der Aufwendungen mindestens EUR 500

Voraussetzungen für die Einreichung

- Unternehmen aller Branchen mit bis zu 20 Beschäftigten oder maximal EUR 10 Mio. Umsatz oder maximal EUR 10 Mio. Bilanzsumme
- Entstehen eines erhöhten Aufwandes durch die Einstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft
- bisherige Arbeitszeit muss um mindestens 20 Prozent reduziert werden, Teilzeit besteht maximal bis zum siebten Lebensjahr/Schuleintritt des Kindes;
- Teilzeitbeschäftigte/r lebt mit dem Kind in einem gemeinsamen Haushalt

- Ersatzkraft muss mindestens sechs Monate beschäftigt werden bzw. nicht kürzer als die Elternteilzeit dauert (ohne Befristung für diesen Zeitraum!)
- Eltern von Kindern, die nach dem 30. Juni 2004 geboren wurden bzw. zu diesem Zeitpunkt in Mutterschutz sind.

Wie viel?

- Zuschuss in der Höhe von bis zu 30 Prozent der Investitionen und Aufwendungen, maximal EUR 2.000 je zusätzlichem durch eine Teilzeitvereinbarung bedingten Arbeitsplatz.
- zusätzlich ein Pauschalzuschuss von EUR 500 pro neu vereinbarter förderbarer Teilzeitbeschäftigung, keine Personalkosten;

Antragstellung

- **VOR** Umsetzung einer Teilzeitbeschäftigung bei der aws – Austria, Wirtschaftsservice GmbH, Ungargasse 37, 1030 Wien, 01- 50175-0

Informationen

- Investitionsförderung - <http://www.awsg.at/portal/media/478.pdf>

AMS QUALIFIZIERUNGSFÖRDERUNG FÜR BESCHÄFTIGTE IM RAHMEN DES ESF (ZIEL 2)

Was ist förderbar?

Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen

- Die Auswahl der Maßnahme erfolgt durch das Unternehmen in Absprache mit den ArbeitnehmerInnen.
- Die Beihilfe wird nur gewährt, wenn die gewählte Qualifizierungsmaßnahme als arbeitsmarktpolitisch sinnvoll einzustufen ist, und das Begehren vor Beginn der Qualifizierungsmaßnahme(n) eingebracht wird.

Die Förderung gilt für folgende Personen

ArbeitnehmerInnen ab 45 Jahre

- Frauen unter 45 Jahre, die höchstens eine Lehrausbildung oder eine mittlere Schule abgeschlossen haben
- WiedereinsteigerInnen (nach Kinderbetreuung), die sich in einem vollversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis bzw. in Elternkarenz befinden

Wie viel?

Die Höhe der Förderung beträgt zwei Drittel der anerkenbaren Kursgebühren. Im Falle der Förderung von Frauen ab 45 Jahren, drei Viertel der anerkenbaren Kursgebühren. Die Finanzierung erfolgt je zur Hälfte aus Mitteln des AMS und ESF.

Antragstellung

Zuständig für die Förderung innerhalb Wiens ist die nach der Branche des Dienstgebers (Förderwerbers) zuständige Regionale Geschäftsstelle des AMS Wien. Die Einreichung eines Bildungsplanes ist Voraussetzung.

Informationen

- Qualifizierungsförderung - http://www.ams.at/sfu/14094_18672.html

AMS QUALIFIZIERUNGSBERATUNG

Ziel ist es, lebenszyklusorientierte Bildungspläne für arbeitsmarktpolitisch relevante Zielgruppen im Betrieb zu erstellen.

Was ist förderbar?

- Die Qualifizierungsberatung für Betriebe richtet sich an ArbeitgeberInnen mit bis zu 50 MitarbeiterInnen.
- Finanziert werden Beratungsleistungen zur Unterstützung der Personalentwicklung in Betrieben.
- Nach einer Analyse der Altersstruktur der Belegschaft und der Identifikation von lern- und alterskritischen Arbeitsplätzen, wird der aktuelle Qualifikationsbedarf erfasst.
- Beratung auch zu folgenden Beratungsthemen sind möglich: Personalmanagement, Arbeitszeit, Productive Ageing, uam.
- **Neu:** Ab Juni 2009 werden auch Unterstützungsleistungen bei der Erstellung eines Kurzarbeits-Ausbildungskonzeptes finanziert.

Wie viel?

Die maximale Dauer der Beratung beträgt drei Tage. Im Fall der Unterstützung bei der Erstellung eines Kurzarbeits-Ausbildungskonzeptes beträgt die maximale Dauer der Beratung 14 Tage.

Antragstellung

Seitens des AMS Wien wurde die Unternehmensberatung BAB GmbH mit der Durchführung beauftragt bzw. ist der/die SFU-BetriebsbetreuerIn zuständig.

Informationen

Qualifizierungsberatung: - http://www.ams.at/sfu/14091_816.html

WAFF FÖRDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

(es gelten die wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen der EU - „De-minimis“ Regelung)

Initiative "Innovationsassistenz"

Was ist förderbar?

Anteilig gefördert werden Personalkosten des/der Innovationsassistenten/in, innovationsbezogene Weiterbildungskosten von MitarbeiterInnen sowie bei Bedarf Beratungskosten für kleine oder mittlere Unternehmen in Wien, die innovative Projekte umsetzen - insbesondere in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Organisation sowie Kommunikation und Informationsmanagement.

Wie viel?

- 50% der Weiterbildungskosten für die von externen Schulungsträgern durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen, max. EUR 7.300,-
- 50% der Beratungskosten, max. EUR 4.700,-
- 50% des Bruttogehaltes (exkl. Zuschläge, Prämien, usw.) je InnovationsassistentIn, max. EUR 47.000,-.

Die maximale Fördersumme ist jeweils auf ein Jahr bezogen.

Wie lange?

Die Förderung für das Innovationsvorhaben kann über einen Zeitraum von maximal 18 Monaten gewährt werden. Die Aufnahme des/der InnovationsassistentIn kann frühestens mit dem Zeitpunkt der Antragstellung erfolgen.

Weitere Voraussetzungen

- Es muss mindestens eine/n zusätzliche/n MitarbeiterIn (InnovationsassistentIn) aufgenommen werden
- Aus dem Innovationsvorhaben muss sich die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen ergeben.

Antragstellung

- Die aktuelle Einreichfrist läuft von 07.01.2010 bis 15.03.2010.

Informationen

- Innovationsassistentenz - <http://www.waff.at/service-fuer-unternehmen/qualifizierung-von-mitarbeiterinnen/innovationsassistentenz/>

WAFF FÖRDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

(es gelten die wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen der EU - „De-minimis“ Regelung)

Förderung „Berufliche Kompetenz in der Sachgüterproduktion/im Bereich produktionsnaher Dienstleistungen“

Der waff unterstützt Wiener Unternehmen, die

- in der Sachgüterproduktion oder im Bereich produktionsnaher Dienstleistungen tätig sind und
- in die berufliche Qualifizierung ihrer MitarbeiterInnen investieren.
- Voraussetzung ist die Zugehörigkeit zu folgenden Branchencodes gemäß „ÖNACE 2008“: C 10 bis C 33, E 38, J 58, J 59, J 62, J 63, M 71, M 72, M 74.1, M 74.2, M 74.9, N 82.3, N 82.9 und S 95

Was ist förderbar?

Aus- und Weiterbildungskosten für berufliche Qualifizierungen von MitarbeiterInnen mit Dienstort Wien, die

- in einem unselbstständigen, vollsozialversicherungspflichtigen Dienstverhältnis bzw.
- in einem dienstnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnis zum Unternehmen stehen (geringfügig Beschäftigte, freie DienstnehmerInnen versichert nach ASVG)
- Personen in Eltern-, Bildungs- oder Familienhospizkarenz sowie Lehrlinge

Wie hoch?

- 50 % der Aus- und Weiterbildungskosten für die von externen Schulungsträgern durchgeführten beruflichen Qualifizierungen,
- maximal EUR 10.000,- pro Unternehmen.

Die maximale Fördersumme ist jeweils auf ein Jahr bezogen. Die Kosten für die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen pro Förderantrag mindestens einen Betrag von EUR 1.000,- erreichen (Förderhöhe pro Antrag: mindestens EUR 500,-).

Weitere Voraussetzungen

Die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen im Förderzeitraum beginnen und enden. (Der Förderzeitraum beträgt maximal 18 Monate.)

Antragstellung

Die Frist für die Abgabe der Antragsunterlagen einschließlich aller notwendigen Beilagen endet jeweils mit Ende eines Kalenderquartals (31.03., 30.6., 30.9., 31.12.).

Informationen

- Berufliche Kompetenz in der Sachgüterproduktion/im Bereich produktionsnaher Dienstleistungen - <http://www.waff.at/service-fuer-unternehmen/qualifizierung-von-mitarbeiterinnen/sachgueterproduktion-und-produktionsnahe-dienstleistungen/voraussetzungen-details/>

WAFF FÖRDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

(es gelten die wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen der EU - „De-minimis“ Regelung)

Förderung "Bildungskarenz plus"

Der waff unterstützt Unternehmen, die ihre MitarbeiterInnen auch während wirtschaftlich schwierigen Zeiten im Unternehmen halten und beruflich weiterbilden möchten.

Betriebe, die ArbeitnehmerInnen beschäftigen, die Anspruch auf Weiterbildungsgeld seitens des AMS Wien haben und deren Antrag auf Weiterbildungsgeld von diesem auch genehmigt wurde erhalten eine Förderung,

- wenn sie mit ihren MitarbeiterInnen eine Bildungskarenz vereinbaren und
- in deren Aus- und Weiterbildung investieren

Was ist förderbar?

Aus- und Weiterbildungskosten, die zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerIn vereinbart und als betrieblich nutzbar eingestuft wurden.

Wie hoch?

- 50 % der Aus- und Weiterbildungskosten für die von externen Bildungsträgern durchgeführten beruflichen Qualifizierungen
- maximal EUR 3.000,- pro Person.
- die Förderung ist mit max. EUR 100.000,- pro Betrieb bzw. Unternehmen begrenzt.

Weitere Voraussetzungen

Die Weiterbildungskosten müssen zur Gänze vom Unternehmen übernommen werden. Die Bildungsmaßnahme kann frühestens mit 05.03.2009 und spätestens bis 30.06.2010 beginnen.

Antragstellung

Der waff ist vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme/n über die Anzahl der vereinbarten Bildungskarenzen sowie über den Gegenstand der Weiterbildungsmaßnahme/n zu informieren.

Informationen

- Bildungskarenz plus - <http://www.waff.at/service-fuer-unternehmen/bildungskarenz-plus/voraussetzungen-details/> zum Thema Weiterbildungsgeld AMS Wien (Tel.01/ 878 71).

AMS BERATUNG FÜR DEN AUFBAU VON QUALIFIZIERUNGSVERBÜNDEN

Was ist förderbar?

Gefördert wird die Beratung für den Aufbau von Qualifizierungsverbänden. Ein Qualifizierungsverband ist ein Netzwerk mehrerer Betriebe, mit dem Ziel, gemeinsam und unter besonderer Berücksichtigung des „Productive Ageing-Ansatzes“, Qualifizierungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen zu planen und durchzuführen.

Ziel dieser für Betriebe kostenlosen Beratung ist es,

- den Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben zu intensivieren,
- die Planung und Durchführung von lebenszyklusorientierten Weiterbildungsaktivitäten zu erleichtern,
- die Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen zu sichern;
- Nach erfolgter Beratung ist eine Förderung der Weiterbildungen für die Beschäftigten möglich.

Voraussetzungen

Die Beratung richtet sich an alle ArbeitgeberInnen, wenn

- sich mindestens drei Betriebe zusammenschließen,
- mindestens 50 Prozent der beteiligten Betriebe Klein- oder Mittelunternehmen sind;

Dabei werden Wiener Betriebe unterstützt:

- beim Aufbau eines Netzwerkmanagements, in das jede/r beteiligte ArbeitgeberIn eine/n VertreterIn entsenden kann
- bei der Festlegung von Verbundstatuten um die Ziele, die Verantwortung und die Koordination im Netzwerkmanagement zu regeln
- bei der Erarbeitung eines Productive Ageing Konzeptes bei allen beteiligten ArbeitgeberInnen

Wie lange?

Die maximale Dauer der Beratung beträgt je beteiligtem Unternehmen fünf Tage, bei Beteiligung von mind. 50 Prozent Kleinstbetrieben max. sechs Tage. Die Beratungskosten werden zur Gänze vom AMS und dem ESF übernommen.

Wie viel?

Die Höhe der Förderung beträgt zwei Drittel – im Falle der Förderung von Frauen ab 45 Jahren drei Viertel – der anerkekbaren Kursgebühren. Die Finanzierung erfolgt je zur Hälfte aus den Mitteln des AMS und ESF).

Informationen

- bei der/die für Ihr Unternehmen zuständige/n SFU-BetriebsbetreuerIn des AMS Wien

AMS SOLIDARITÄTSPRÄMIENMODELL (BEIHILFE)

Was ist förderbar?

Förderbar sind alle Unternehmen, die mit ihren ArbeitnehmerInnen Arbeitsverhältnisse haben,

- die auf einem privatrechtlichen Vertrag beruhen und in den Geltungsbereich des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetzes (AVRAG) fallen, oder
- die auf einem öffentlich-rechtlichen Vertrag beruhen, wenn eine dem AVRAG analoge bundes- oder landesgesetzliche Regelung über die Herabsetzung der Normalarbeitszeit geschaffen wird.

Gefördert werden die Arbeitsverhältnisse von (Solidaritäts-) ArbeitnehmerInnen, die ihre Normalarbeitszeit bis zum Ausmaß von 50 Prozent reduzieren, wenn

- die Herabsetzung der Normalarbeitszeit in einem Kollektivvertrag oder einer Betriebsvereinbarung (§ 13 Abs. 1 AVRAG) oder in einer gleichartigen bundes- oder landesgesetzlichen Regelung festgelegt ist,
- die Herabsetzung der Normalarbeitszeit und das dadurch neue Bruttoarbeitsentgelt inkl. Lohnausgleich in einer vertraglichen Vereinbarung zwischen dem Arbeitnehmer/der Arbeitnehmerin und dem/der Arbeitgeber/in festgesetzt wird,
- der/die ArbeitgeberIn die Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung entsprechend der Beitragsgrundlage vor der Herabsetzung der Normalarbeitszeit entrichtet,
- eine Ersatzarbeitskraft, die bis vor der Einstellung Arbeitslosengeld oder Notstandshilfe bezogen hat, im Ausmaß der durch die Reduktion gewonnenen Arbeitszeit eingestellt und nicht nur geringfügig beschäftigt wird,
- sich der/die ArbeitgeberIn verpflichtet, dass – auch bei einer Herabsetzung der Normalarbeitszeit für zwei Jahre oder länger – bei der Berechnung einer zustehenden Abfertigung die frühere Arbeitszeit vor der Herabsetzung der Normalarbeitszeit zugrunde gelegt wird,
- die Begehrenseinbringung vor Beginn des Arbeitsverhältnisses der Ersatzarbeitskraft erfolgt.

Wie viel?

Die Beihilfe deckt 100 Prozent des vom/von der ArbeitgeberIn gewährten Lohnausgleichs, maximal bis zu 50 Prozent des entfallenen Entgelts, und den zusätzlichen Aufwand für DienstnehmerInnen- und DienstgeberInnenbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung ab, der durch die Verpflichtung des/der Arbeitgebers/in entsteht, diese Beiträge sind entsprechend der Beitragsgrundlage vor Herabsetzung der Normalarbeitszeit zu entrichten.

Wie lange?

Die Beihilfe wird für die Dauer des vereinbarten Solidaritätsprämienmodells bis zu zwei Jahren gewährt. Bei Einstellung von Ersatzarbeitskräften, die langzeitarbeitslos, älter als 45 Jahre oder behindert sind, kann die Beihilfe für drei Jahre gewährt werden.

Antragstellung

Die Zuständigkeit der Geschäftsstelle des Arbeitsmarktservice richtet sich nach dem Sitz der personaldisponierenden Stelle des Betriebes, in dem die zu fördernden ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind. Das AMS hat für die Gewährung der Solidaritätsbeihilfe jährlich eine begrenzte Summe zur Verfügung. Ist diese erschöpft, können – auch bei Vorliegen der Fördervoraussetzungen – keine weiteren Beihilfen für neue Modelle bewilligt werden.

Informationen

- Solidaritätsprämienmodell - <http://www.kursfoerderung.at/index.php?id=9&uid=22>

BILDUNGSFREIBETRAG (BFB) FÜR UNTERNEHMEN

Was ist förderbar?

Externe und interne Weiterbildung von MitarbeiterInnen im betrieblichen Interesse. Diese kann entweder bei externen Bildungseinrichtungen in Anspruch genommen werden oder auch innerbetrieblich organisiert sein.

Anerkannte Bildungsträger

Als externe Aus- und Fortbildungseinrichtungen gelten nach § 4 Abs. 4 Z 8 Einkommenssteuergesetz (EStG):

- Bildungseinrichtungen von Körperschaften öffentlichen Rechts (z.B. WIFI etc.)
- Einrichtungen, deren Geschäftsgegenstand in einem wesentlichen Umfang in der Erbringung von Dienstleistungen auf dem Gebiet der beruflichen Aus- oder Fortbildung besteht

Bei innerbetrieblicher Weiterbildungen:

- Die interne Bildungseinrichtung muss einen eigenständigen Teilbetrieb darstellen und darf ihre Leistungen nicht dritten gegenüber anbieten.
- Die Lehrinhalte müssen formalisiert in organisierter Form (z.B. Kurse, etc.) durchgeführt werden. Der Umfang und die Durchführung müssen nachweisbar sein.
- Die Aufwendungen dürfen EUR 2.000 pro Kalendertag und Schulungsmaßnahme nicht übersteigen.

Wie viel?

20 Prozent der Kosten können geltend gemacht werden. Als Alternative für den Freibetrag kann für Aufwendungen der Anspruch auf den externen BFB auch im Rahmen einer Bildungsprämie in der Höhe von sechs Prozent berücksichtigt werden.

Voraussetzungen

- Vorlegen eines Belegs, laut dem der/die ArbeitgeberIn Weiterbildungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen bei einer externen Bildungseinrichtung bezahlt hat
- Vorlegen eines Beleges für Fortbildung durch ein betriebseigenes Schulungszentrum (z.B. Gastvortragende) – hier gibt es Obergrenzen
- Vollständige Einnahmen-Ausgabenrechnung (bei Pauschalierung kann der BFB nicht geltend gemacht werden)
- Gefördert werden nur Kurse, Bücher und Lehrbehelfe, nicht aber Kosten für Verpflegung und Unterbringung.

Antragstellung

im Nachhinein bei der Steuererklärung

Vorgehensweise

MitarbeiterInnen besprechen ihren Weiterbildungswunsch am besten mit der Personalabteilung UND der Buchhaltung ihrer Firma und verweisen dabei auf den BFB (§ 4 Abs. 4 Z 8 und Z 10 EStG 1988) und auf die Möglichkeit der Bildungsprämie (§ 108c EstG).

Informationen

- Wirtschaftskammer Österreich

FÖRDERUNGEN WIRTSCHAFTSAGENTUR WIEN – EIN FONDS DER STADT WIEN

Die Wirtschaftsagentur Wien bietet bestehenden Unternehmen und UnternehmensgründerInnen eine Reihe von Förderprogrammen mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten. Die Förderprogramme der Wirtschaftsagentur Wien richten sich vorwiegend an Unternehmensneugründungen sowie Klein- und Mittelbetriebe. Die Wirtschaftsagentur Wien startet speziell für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen einen Förderwettbewerb: Gefördert werden innovative Projekte und Investitionen in der Dienstleistungsbranche. Der diesjährige Förderwettbewerb wird mit März 2011 starten.

„Innovative Projekte in der Dienstleistung 2010

Wie viel?

- Es werden grundsätzlich maximal 50 Prozent der förderbaren Kosten bezuschusst.
- Die maximale Förderungshöhe liegt bei 100.000 Euro.
- Für diese Förderaktion stehen insgesamt 2 Millionen Euro zur Verfügung.
- Zugesagte Förderungen werden mit Endabrechnung des Projektes ausgezahlt.

Diese Förderung wird nach dem Wettbewerbsprinzip vergeben. Teilnahmeberechtigt sind Wiener KMU bis maximal 250 MitarbeiterInnen, GründerInnen sowie Unternehmen in Gründung (maximal drei Jahre Bestand).

Für jeden im Zusammenhang mit dem Investitionsvorhaben neu geschaffenen Arbeitsplatz werden 2.000 Euro als zusätzlichen Arbeitsplatzbonus vergeben. Eine Prämie von 2.000 Euro wird ausgezahlt, wenn zum Zeitpunkt der Projekteinreichung eine Frau Mitglied der Unternehmensleitung oder Geschäftsführung ist.

Voraussetzungen

An die Vergabe einer Dienstleistungsförderung sind folgende Kriterien gebunden:

- Das Projekt ist möglichst innovativ, seine Auswirkung auf das Unternehmen nachhaltig.
- Realisierung und Nachhaltigkeit sind gegeben.
- Die Ressourcen zur Umsetzung sind in ausreichendem Maß vorhanden.
- Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist klar nachvollziehbar.
- Mit der Durchführung des Projekts ist eine Verbesserung der Wertschöpfung am Wiener Standort verbunden.

Positiv ist weiters

- wenn mit dem Projekt ein Internationalisierungsaspekt verbunden ist,
- wenn sich die Exportquote deutlich erhöht,
- wenn sich ökologische Standards im Unternehmen verbessern,
- wenn Gleichstellungsaspekte berücksichtigt werden.

Die Bemessungsgrundlage für die Zuwendung umfasst innovative Investitionen in:

- Personal
- Schulung
- Beratung
- Software
- Maschinen
- bauliche Maßnahmen

Antragstellung und Informationen (auch zu den weiteren Förderprogrammen)

Gabi Strobl, Unternehmensfinanzierung

<http://www.wirtschaftsagentur.at>

FÖRDERUNGEN WIRTSCHAFTSAGENTUR WIEN – EIN FONDS DER STADT WIEN – MINGO SERVICES

Neben kostengünstigen, flexiblen Büroflächen bietet die Wirtschaftsagentur Wien für GründerInnen, JungunternehmerInnen, Einpersonen-Unternehmen, Kleinbetriebe und Neue Selbständige auch eine umfassende Unternehmensbetreuung an. Auch UnternehmerInnen mit Migrationshintergrund werden besonders unterstützt.

Mingo Serviceleistungen

- Unterstützung bei der Neugründung von Unternehmen
- Spezielle Betreuung für Gründerinnen und UnternehmerInnen
- Förderung des Innovationspotenzials und Initiierung gemeinsamer Projekte
- Individuelles Coaching z.B. in den Bereichen Marketing, Buchhaltung, Finanzierung, Förderung, Steuer- und Rechtsberatung
- Mingo Groups zum Erfahrungsaustausch und zur Entwicklung neuer Ideen sowie Produkte und Dienstleistungen
- Regelmäßige Themen-Sprechstage mit ExpertInnen
- Workshops zu unternehmensrelevanten Themen (siehe Mingo Academy)

Gründungscoaching

Bei „Mingo Services - Gründungscoaching“ geht es darum von der Geschäftsidee zum Geschäft in den unterschiedlichen Facetten durch eine/n Professionalistin/en kostenlos begleitet zu werden.

Standardinhalte solcher individuellen Beratungsgespräche können beispielsweise sein:

- Erstellung eines detaillierten Gründungsfahrplans sowie Erhebung des Beratungs- und Qualifizierungsbedarfs
- Inhalte eines Businessplans
- Grundlegende Planerfolgsrechnung und Finanzplan
- Unternehmens- und Organisationsform
- Markt und Konkurrenz
- Zielgruppen und KundInnengewinnung
- Einkommenssteuertabelle, Einschätzung

Informationen

- <http://www.mingo.at>

7 Informationshinweise und Literatur

RECHTLICHE INFORMATIONEN

- Rechtsinformationssystem des Bunde (RIS) - <http://www.ris.bka.gv.at/>
- RIS - Regelungen zur Arbeitszeit – <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008238>
- HELP - Wegweiser durch Ämter und Behörden Österreichs – Informationen zum Thema Arbeitszeit <http://www.help.gv.at/Content.Node/k17/Seite.171300.html>

BERATUNG

- Wirtschaftskammer Wien- http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=686
- Arbeiterkammer - <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung.htm>
- Wiener ArbeitnehmerInnen-Förderungsfonds - <http://www.waff.at/service-fuer-unternehmen/> und <http://www.weiterbildung.at/service-fuer-suchende/bildungsberatung/>
- KarenzKarriereKompetenzZentrum abz*austria http://www.abzaustria.at/business/k3_angebote.html

ANGEBOT TAGEWEISE KINDERBETREUUNG IM UNTERNEHMEN

- Flying Nanny - <http://kinder.univie.ac.at/flying-nanny.html>

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Blum Adrian, Zaugg Robert J., Praxishandbuch, Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle. Chur - Zürich 1999.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Berlin, Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. 2003.
- Behörde für Soziales und Familie, Flexible Arbeitszeitgestaltung: Element einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Hamburg, 2004.
- Gärtner Johannes, Klein Christoph, Lutz Doris, Arbeitszeitmodelle. Wien, 2001.
- Gleichstellungsbüro Basel Stadt, Familienfreundliche Unternehmenspolitik – eine Kosten-Nutzen-Analyse für die Wirtschaftsregion Basel. Basel, 2005.

- Gleißner Rolf, Maska Peter, Steinlechner Günter, Das Arbeitszeitpaket 2007. Wien, 2008.
- Gutmann Joachim (Hrsg), Arbeitszeitmodelle, die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung. Stuttgart, 1999.
- MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien: Betriebliche Frauenförderung in Wien: Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis. Studie im Auftrag der MA 57. Wien, 2008
<http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/betriebliche-foerderung.pdf>
- MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien, Frauenförderung in Wiener Betrieben - wie geht das? Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis. Wien, 2009.
<http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/frauenfoerderung-betriebe.pdf>
- MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien, Handbuch: Frau + Mann gleich fördern = gewinnen! Wien, 2008
<http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/frau-mann08.pdf>
- MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien, Toolbox: Diagnoseinstrumente zur Gleichstellung im Betrieb. Wien, 2008
<http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/toolbox.pdf>
- MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien, Leitfaden: Geschlechtergerechte Arbeitszeitmodelle, Wien, 2005.
<http://www.lrsocialresearch.at/content.php?pg=archiv&aid=284&lng=de>
- ÖGB Frauen, Leitfaden zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch gendergerechte betriebliche Rahmenbedingungen, Graz, 2005.
- Ulrich Eberhard (Hrsg), Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Zürich 2001.
- Wirtschaftskammer Burgenland, Telearbeit in kleineren und mittleren Unternehmen, Projekterfahrungen bei der Implementierung von Telearbeitsplätzen im Süd- und Mittelburgenland im Rahmen des Equal – Projekts „Frauen & IKT im Burgenland“. Pinkafeld, 2004.
- Zukunftszentrum Tirol, Auf dem Weg zur Familienfreundlichkeit. Ein Handbuch für Gemeinden. Innsbruck 2008.

ONLINE PUBLIKATIONEN, STATISTIK UND LITERATURLINKS

- Arbeitszeitflexibilisierung: <http://www.arbeiterkammer.com/online/arbeitszeit-flexibilisierung-41497.html>
- Arbeitszeitstatistik: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitszeit/index.html
- Altersteilzeit: http://www.ams.or.at/sfa/14080_21737.html
- Jobrotation: http://www.forba.at/data/downloads/file/23-FORBA_FB_00-5.pdf

- Statistik Kinderbetreuungsgeld des BMGFJ, Oktober 2009:
<http://www.bmwfj.gv.at/Familie/FinanzielleUnterstuetzungen/Kinderbetreuungsgeld/Documents/KBG-Statistik%20Oktober%202009.pdf>
- Teilzeitarbeit – Statistik: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/index.html
- Vortrag Familienfreundlichkeit rechnet sich: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Kosten_Nutzen.pdf
- Work-life Publikationssammlung zum Thema Arbeitszeitmodelle - <http://www.work-life.at/zeit.htm>
- Forschungsnetzwerk – Publikation zur qualifizierten Teilzeit - http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Qualifizierte_Teilzeitarbeit_%20in_oesterreich_Endbericht_Sep08.pdf
- Altersteilzeit – Arbeit & Alter - http://www.arbeitundalter.at/index.php?option=com_content&view=article&id=128:altersteilzeit&catid=44:rechtfoerderung&Itemid=75
- Erneuern und Bewegen: Innovative Arbeitszeiten. Neue Kinderbetreuungsmodelle. Moderne Mobilitätskonzepte –
http://www.abzaustria.at/downloads/publikationen/broschuere_planB_2007-06.pdf

Medieninhaberin und Verlagsort:

MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien | Friedrich-Schmidt-Platz 3, A-1082 Wien

Autorinnen:

Jasmine Böhm, Sandra Sonderegger, Barbara Lass für abz*austria - kompetent für frauen und wirtschaft

Inhaltliche Betreuung MA 57: Dr.ⁱⁿ Meike Lauggas

Produktion: Danila Neuwirth, MAS

Graphik Design: atelier olschinsky

Wien, Dezember 2010

ISBN: 978-3-902125-96-5