

Übersicht von Arbeitszeitmodellen

Welche Arbeitszeitmodelle eignen sich besonders gut für den stationären Einzelhandel?
 Welche Vorteile und Nachteile lassen sich aus Arbeitgeber- und Beschäftigtensicht beschreiben? Genau darum geht es hier. Damit die Modelle in der Praxis funktionieren, müssen sie für die konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden.

Arbeitszeitkonto

Ein individuelles Arbeitszeitkonto ist eine Voraussetzung für zahlreiche flexible Arbeitszeitmodelle. Grundidee eines Arbeitszeitkontos ist es, dass sich über einen definierten Zeitraum Plus- und Minusstunden ausgleichen. Somit ergibt sich im Durchschnitt die vertragliche Wochenarbeitszeit der Mitarbeiter*innen.

In der betrieblichen Praxis finden insbesondere Kurzzeit- oder Flexi-Konten Anwendung. Sie haben das Ziel, die werktägliche oder wöchentliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten oder saisonale Kundenströme auszugleichen. Flexi-Konten verfolgen primär das betriebliche Ziel, die Arbeitszeit der Beschäftigten an das betriebliche Arbeitsaufkommen anzupassen. Die Berücksichtigung von Beschäftigtenwünschen ist – laut rechtlicher Grundlage – nicht vordringlich, spielt aber in der Praxis eine große Rolle.

In das individuelle Arbeitszeitkonto wird ausschließlich Zeit eingebracht. Es wird in Zeit geführt. Zur Steuerung wird in der betrieblichen Praxis oftmals ein Ampelkonto eingeführt. Dabei werden Plus- und Minusstunden in Bereiche eingeteilt und durch die Ampelfarben grün, gelb und rot sichtbar gemacht. Die Farben sind eine Art Frühwarnsystem und sollen dazu beitragen, die Arbeitszeit noch besser zu steuern.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile:	Nachteile:
▪ Übersichtliches Instrument zur Anzeige und Steuerung von Plus- und Minusstunden ▪ Die Personalbesetzung kann an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden. ▪ Individuelle Arbeitszeiten können an saisonale Schwankungen (Weihnachtsgeschäft, Schlussverkäufe) angepasst werden.	▪ Bei Unterbesetzung und dauerhaft hohem Arbeitsaufkommen können viele Plusstunden entstehen, die später abgebaut werden müssen. ▪ Arbeitszeitkonten erfüllen nur ihr Ziel, wenn Führungskräfte sie im Blick behalten und ggf. rechtzeitig gegensteuern.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile: ▪ Wenn Beschäftigtenwünsche berücksichtigt werden, kann die Arbeitszeit besser an persönliche Bedarfe angepasst werden. ▪ Plusstunden können aufgebaut und später in Freizeit ausgeglichen werden. ▪ Klare Regeln zum Auf- und Abbau von Arbeitszeit schafft Orientierung und Planbarkeit.	Nachteile: ▪ Mitarbeiter*innen müssen sich auf wechselnde Arbeitszeiten einstellen. ▪ Die Arbeitszufriedenheit kann sinken, wenn die Flexibilität rein Arbeitgeberinteressen verfolgt. ▪ Minusstunden können belastend wirken, wenn Beschäftigte nicht wissen, wann sie diese wieder ausgleichen können.
---	---

Gleitzeit

Gleitzeitmodelle bestehen aus Kernzeiten mit Anwesenheitspflicht und Gleitspannen. In den Gleitspannen können die Beschäftigten selbst entscheiden können, wann sie mit ihrer Arbeit beginnen (Eingleitspanne) und diese beenden (Ausgleitspanne). Damit kann die Länge der täglichen Ist-Arbeitszeit flexibel gestaltet werden. Plus- und Minusstunden, also Abweichungen der Ist-Arbeitszeit von der täglichen Soll-Arbeitszeit, werden auf einem individuellen Kurzzeitkonto verbucht.

Gleitzeitmodelle umfassen Regelungen zum Abbau von Plusstunden: stundenweise und/oder durch halbe und ganze freie Tage (Gleittage).

Aufgrund von Öffnungszeiten, Kundenaufkommen und notwendiger Mindestbesetzung ist Gleitzeit eher für verwaltende Aufgaben als für den Verkauf geeignet.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile:	Nachteile:
▪ In den Kernzeiten sind die Bereiche „voll“ besetzt. ▪ Arbeitszeiten können in den zulässigen Grenzen an das Arbeitsaufkommen angepasst werden. ▪ Die Flexibilität für die Beschäftigten erhöht die Arbeitgeberattraktivität.	▪ Häufig wird nicht überprüft, ob es notwendig und sinnvoll ist, dass zu bestimmten Zeiten „alle“ Beschäftigten da sein müssen.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile:	Nachteile:
▪ Beschäftigte können Beginn und Ende der täglichen individuell gestalten. ▪ Private Termine (Arztbesuch, Behördengang) können leichter wahrgenommen werden, ohne einen Urlaubstag nehmen zu müssen. ▪ Stunden können aufgebaut werden und später mit halben oder ganzen freien Tagen ausgeglichen werden.	▪ Flexibilität bleibt auf die Ein- und Ausgleitphasen beschränkt. ▪ Häufig kann der Abbau von Plusstunden nur in einem engen Rahmen erfolgen. Ganze freie Tage sind gedeckelt.

Jahresarbeitszeit

Die Grundlage für die Jahresarbeitszeit ist eine Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und der*dem Beschäftigten über eine jährliche Arbeitszeit in Stunden. Die Berechnung erfolgt auf Basis einer durchschnittlichen täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit. Bezahlte Abwesenheiten aufgrund von Urlaub und Krankheit werden berücksichtigt.

Bei der Jahresarbeitszeit kann die täglich, wöchentlich und monatlich zu leistende Arbeitszeit über das Jahr variieren. Dies eignet sich besonders für Unternehmen mit starken (saisonalen) Schwankungen, z. B. beim Kundenaufkommen. In auftragsstarken Wochen und Monaten wird mehr, in auftragsschwachen Zeiten weniger Arbeitszeit eingesetzt. In die Feinplanung fließen Urlaubswünsche sowie sonstige Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten ein. Das Entgelt bleibt das gesamte Jahr über gleich.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile:	Nachteile:
- Arbeitszeiten können an planbare, saisonale Arbeitsschwankungen (z. B. Weihnachtsgeschäft) angepasst werden. - Konstante Personalkosten über das gesamte Jahr, obwohl die Arbeitsleistung schwankt.	- Die Arbeitszeit muss frühzeitig für das gesamte Jahr geplant werden. - Es ist kein Modell für kurzfristige Anpassungen des Personaleinsatzes. - Bei unerwartet starkem oder schwachem Arbeitsaufkommen können sich erhebliche Abweichungen vom Plan ergeben. - Führungskräfte müssen Arbeitszeiten und Arbeitsaufkommen kontinuierlich überprüfen.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile:	Nachteile:
- Mehr planbare Freizeit zur Erholung nach Phasen mit hoher Arbeitszeit (z. B. Weihnachtsgeschäft). - Urlaub und Arbeitszeitwünsche können in die Feinplanung einfließen- - Konstantes Einkommen übers Jahr unabhängig von der tatsächlichen Arbeitszeit im Monat.	- Die tatsächliche Arbeitszeit wird primär vom betrieblichen Bedarf bestimmt. - Phasen mit hoher bzw. niedriger Arbeitszeit kann privaten Anforderungen widersprechen. - In Phasen mit hoher Arbeitszeit besteht das Risiko der Überlastung.

Rufbereitschaft

Arbeitnehmer*innen mit Rufbereitschaft (Rufdienst) halten sich in ihrer Freizeit für die Arbeit bereit, um relativ kurzfristig zum Arbeitseinsatz kommen zu können, wenn sie benachrichtigt werden. Den Aufenthaltsort während der Rufbereitschaft bestimmen die Beschäftigten selbst.

Rufbereitschaft ist keine Arbeitszeit; sie zählt zur Freizeit. Tatsächliche Einsätze in der Rufbereitschaftszeit sind jedoch Arbeitszeit. So muss der gesetzliche Rahmen bezüglich der täglichen Höchstarbeitszeit und Ruhezeiten bei Einsätzen eingehalten werden.

Bei der Gestaltung der Rufbereitschaft sollte generell darauf geachtet werden, dass sie in einem angemessenen Verhältnis zu den sonstigen Arbeitszeiten steht, da sie eine größere Einschränkung des sozialen Lebens mit sich bringen kann.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile: ▪ Bei unerwarteten Problemen kann kurzfristig eine Person einspringen. ▪ Geringe Kosten, da nur die tatsächlichen Einsatzzeiten als volle Arbeitszeit bezahlt werden müssen.	Nachteile: ▪ Zusätzlicher Planungs- und Dokumentationsaufwand ▪ Beschäftigte müssen erreichbar sein und kurzfristig zur Arbeit kommen können. ▪ Zusätzliche Kosten, da Zeiten der Bereitschaft auch ohne Einsatz zumindest anteilig entlohnt werden müssen. ▪ Zu beachten ist, dass Einsätze sich auf die Ruhezeiten und Arbeitszeiten am Folgetag auswirken können.
--	--

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile: ▪ Beschäftigte können ihren Aufenthaltsort in der Bereitschaft frei wählen. ▪ Wenn Reaktionszeiten und Einsatzbedingungen klar geregelt sind, sind die Anforderungen planbar und vorhersehbar.	Nachteile: ▪ Beschäftigte sind faktisch in ihrer Freizeitgestaltung nicht völlig frei, da sie im Bedarfsfall kurzfristig einspringen müssen. ▪ Tatsächliche Einsätze unterbrechen private Aktivitäten oder den Schlaf. ▪ Häufige Rufdienste und Einsätze können eine zusätzliche Belastung darstellen.
--	---

Sabbatical

Ein Sabbatical ist eine zeitlich begrenzte berufliche Auszeit von mehreren Wochen, Monaten bis zu einem Jahr. Einen gesetzlichen Anspruch gibt es nicht, vielmehr bedarf es einer betrieblichen bzw. individuellen Regelung.

Der Wunsch nach Auszeit kann verschiedene Gründe haben: mehr Zeit für die Familie, Weiterbildung, eine längere Erholungszeit, Reisen usw. Nach der Auszeit kehrt der oder die Beschäftigte in den Betrieb zurück und kann oftmals mit frischer Motivation und neuen Ideen die Arbeitsprozesse bereichern.

In der praktischen Umsetzung gibt es verschiedene Ansätze, wie die Arbeitszeiten angespart und in längeren Freizeiten ausgeglichen werden. Dabei spielt auch die Verteilung des Gehalts eine Rolle. Wichtig ist vorab zu klären, dass bei der beruflichen Auszeit der Sozialversicherungsschutz bestehen bleibt, und welche Auswirkungen ein ggf. reduziertes Gehalt auf die spätere Rente haben wird.

Ein weiterer Ansatz, bei dem zuvor keine Zeit angespart wird, ist der unbezahlte Sonderurlaub.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile: ▪ Mitarbeiter*innen, die sich eine Auszeit wünschen, können an den Betrieb gebunden werden. ▪ Beschäftigte kehren mit neuer Motivation, Erfahrungen und Ideen in den Betrieb zurück. ▪ Das Angebot einer Auszeit kann ein attraktives Instrument zur Personalgewinnung sein.	Nachteile: ▪ Eine eingearbeitete Kraft fehlt. ▪ Es muss eine Vertretung organisiert werden. ▪ Ein höherer administrativer Aufwand für das Ansparen und Auszahlen des Gehalts fällt an.
---	---

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile: ▪ Mitarbeitende haben Zeit für Reisen, Familie, Weiterbildung usw. ▪ Je nach Umsetzung kann bleibt die Sozialversicherung bestehen. ▪ Beschäftigte haben mehr Zeit für Erholung. ▪ Nach der Auszeit Rückkehr in die vertraute Arbeitsumgebung. ▪ Neue Motivation, neue Idee können eingebracht werden.	Nachteile: ▪ Je nach Modell verringert sich das Einkommen. ▪ Je nach Umsetzung kann es zu negativen Auswirkungen bei der Sozialversicherung kommen.
---	--

Servicezeiten / Funktionszeiten

Beim Modell Servicezeiten werden Zeiten festgelegt, in denen eine Organisationseinheit, z. B. eine Abteilung / ein Team definierte Aufgaben für externe Kund*innen und interne Kolleg*innen anderer Abteilungen erbringt. Es geht ausdrücklich nicht um Zeiten einzelner Mitarbeiter*innen.

Für die Servicezeiten wird beschrieben, wie viele Mitarbeiter*innen mit welcher Qualifikation mindestens anwesend sein müssen. Individuelle Besetzungsvorgaben für einzelne Beschäftigte sind damit nicht verbunden. Vielmehr stimmen sich die Mitarbeiter*innen über ihre Arbeitszeiten im Team, ab, um die Servicezeiten abzudecken. Innerhalb des Teams können Mitarbeiter*innen ihre individuellen Arbeitszeiten damit selbst steuern. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sind damit weit flexibler als in gängigen Gleitzeitregelungen.

Die Servicezeiten werden manchmal auch als Funktionszeiten bezeichnet. Die Grundregeln unterscheiden sich nicht.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile:	Nachteile:
▪ Arbeitszeiten können besser an Kundenaufkommen angepasst werden. ▪ Notwendige Besetzung und Servicequalität sind sichergestellt. ▪ Es kann stärker auf die tatsächlich notwendige Qualifikation beim Einsatz geachtet werden. ▪ Durch mehr Eigenverantwortung auf Seiten der Beschäftigten kann die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation gesteigert werden. ▪ Führungskräfte werden zeitlich entlastet und haben so mehr Zeit für andere Führungsaufgaben.	▪ Der Abstimmungsaufwand im Team ist höher. ▪ Voraussetzung ist, dass ein Team zuverlässig und vertrauensvoll zusammenarbeitet. ▪ Führungskräfte, die Verantwortung nicht abgeben können, blockieren ggf. Umsetzung und positive Auswirkungen.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile: ▪ Hohe Flexibilität bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit. ▪ Hohe Flexibilität bei Dauer und Lage der Pause. ▪ Beschäftigte können ihre Arbeitszeit stärker selbst bestimmen. ▪ Die individuelle Arbeitszeit kann besser mit privaten Anforderungen vereinbart werden. ▪ Mehr Flexibilität führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit.	Nachteile: ▪ Schlechte Abstimmung im Team führt zu weniger Flexibilität. ▪ Es besteht das Risiko, dass besonders beliebte oder ungünstige Arbeitszeiten immer dieselben Personen treffen. ▪ Einzelne Beschäftigte übernehmen ungern Eigenverantwortung bei der Besetzungsplanung.
---	---

Liegt die Arbeitszeit unter der tariflich oder betrieblich vereinbarten Vollarbeitszeit von z. B. 37,5 Stunden (Manteltarifvertrag des Einzelhandels NRW), spricht man von Teilzeit.

Im Einzelhandel ist die wöchentliche Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten sehr vielfältig, ebenso zu welcher Tageszeit und an wie vielen Tagen Teilzeitbeschäftigte eingesetzt werden. Dazu tragen betriebliche Flexibilitätsanforderungen sowie die Wünsche der Beschäftigten bei.

Kleine Teilzeitstellen, deren monatliches Entgelt nicht über 603 Euro hinausgeht, werden als geringfügige Beschäftigungen einer gesonderten Besteuerung unterzogen. Je nach Lebensphase kann ein Minijob, eine mittlere oder vollzeitnahe Teilzeitstelle oder eine Vollzeitstelle die richtige Lösung sein. Wichtig ist, in jedem Fall die Auswirkungen z. B. auf die Kranken- und Arbeitslosenversicherung sowie die spätere Rente zu beachten.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile:	Nachteile:
▪ Großer Pool an Beschäftigten ▪ Durch unterschiedliche Teilzeitumfänge können gezielter Bedarfe abgedeckt werden. ▪ Vertretungen sind einfacher, da potenziell mehr Beschäftigte „einspringen“ können. ▪ Personen mit privaten Verpflichtungen können eher eine Beschäftigung aufnehmen.	▪ Die Einsatzplanung ist aufwendiger, da mehr Köpfe geplant werden müssen. ▪ Es müssen mehr Beschäftigte eingearbeitet werden. ▪ Der Informations- und Kommunikationsaufwand ist höher. ▪ Die Organisation und Koordination reibungsloser Abläufe ist aufwendiger. ▪ Identifikation und Bindung an den Betrieb können insbesondere bei sehr kleinen Teilzeiten geringer sein. ▪ Die Kundenbindung in der Beratung kann leiden, wenn Beschäftigte „zu wenig“ vor Ort sind.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile: ▪ Der Umfang der Erwerbstätigkeit kann an die eigenen Wünsche und Bedarfe angepasst werden. ▪ Berufliche und private Anforderungen können besser vereinbart werden. ▪ Die Arbeitszeit kann an die Anforderungen in bestimmten Lebensphasen angepasst, die Erwerbstätigkeit fortgesetzt werden.	Nachteile: ▪ Geringeres Einkommen. ▪ Je nach Umfang und Dauer der Teilzeit können die Auswirkungen auf die spätere Rente erheblich sein. ▪ Je nach Verteilung der Einsatzzeiten (z. B. häufiger Einsatz in Randzeiten), kann die Vereinbarkeit mit privaten Anforderungen erschwert werden.
---	--

Versetzte Arbeitszeiten

Versetzte Arbeitszeiten ermöglichen, lange Öffnungszeiten abzudecken. Darüber hinaus kann über ein erhöhter Personalbedarf zu bestimmten Zeiten abgebildet werden.

Zunächst werden Arbeitsblöcke innerhalb der Betriebszeit definiert. Diese haben i. d. R. feste Anfangs- und Endzeiten und überschneiden sich teilweise. Die Blöcke richten sich nach dem Personalbedarf und den betrieblichen Abläufen. Kurze Arbeitszeitblöcke werden häufig von Teilzeit-, längere Blöcke von Vollzeitbeschäftigten übernommen.

Bei der konkreten Einsatzplanung kann es sich um eine feste Zuordnung von Beschäftigten und Arbeitszeiten handeln. Ebenso ist es möglich, dass innerhalb von Teams Beschäftigte mitentscheiden können, in welchem Block sie in den nächsten Wochen oder auch Monaten eingesetzt werden.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile:	Nachteile:
- Der Einsatz von Beschäftigten kann gezielt an die Kundenfrequenz angepasst werden. - Lange Öffnungszeiten können gut abgedeckt werden. - Personalkosten können durch einen bedarfsgerechten Einsatz besser gesteuert werden.	- Die Einsatzplanung ist komplexer. - Information und Kommunikation sind aufwendiger.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile:	Nachteile:
- Mitarbeiter*innen haben Einfluss auf die eigene Arbeitszeit, wenn sie die Arbeitsblöcke mitbestimmen können. - Arbeitszeiten können besser mit privaten Anforderungen vereinbart werden. - Teilzeitkräfte können in kürzeren Arbeitsblöcken eingesetzt werden.	- Wenn Arbeitsblöcke häufig wechseln, kann der Tagesrhythmus beeinträchtigt werden. - Eine zu starke Anpassung der Arbeitszeiten an die Kundenfrequenz kann zu mehreren Arbeitsblöcken mit längeren unbezahlten Unterbrechungen (geteilte Dienste) führen.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit basiert auf einer Vertrauenskultur im Betrieb. Festgestellt wurde, dass Präsenz nicht automatisch mit Arbeit für den Betrieb gleichgesetzt werden darf. Ziel der Vertrauensarbeitszeit ist, dass Beschäftigte ohne formale Anwesenheitskontrolle, z. B. durch eine Stechuhr, ihre Arbeitszeit nach betrieblichem Bedarf und individuellen Einsatzmöglichkeiten ergebnisorientiert steuern und einsetzen.

Vertrauensarbeitszeitregelungen entbinden den oder die Arbeitgeber*in nicht von der Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeit. Sie kann jedoch auf die Beschäftigten übertragen werden, d. h. sie dokumentieren ihre Arbeitszeiten selbst.

Vertrauensarbeitszeit stellt hohe Anforderungen an Vorgesetzte, die mit realistischen Zielvorgaben führen müssen, um Überlastungssituationen bei Beschäftigten zu vermeiden. Voraussetzung ist ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Eigenständigkeit auf Seite der Beschäftigten.

Aus Arbeitgebersicht:

Vorteile:	Nachteile:
▪ Nicht die Anwesenheit, sondern das Ergebnis zählt. ▪ Beschäftigte können ihre Arbeitszeit flexibler auch an betriebliche Bedarfe anpassen. ▪ Durch eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen können Beschäftigte besser gewonnen und im Betrieb gehalten werden.	▪ Führungskräfte müssen lernen, mit Zielen zu führen. ▪ Beschäftigte müssen lernen, ihre Arbeitszeiten gut zu steuern. ▪ Das Modell ist eher für verwaltende Tätigkeiten und weniger für Tätigkeiten mit fester Anwesenheit (z. B. Kasse) geeignet.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile:	Nachteile:
▪ Hohe zeitliche Flexibilität ▪ Individuelle Arbeitszeiten und private Anforderungen können besser vereinbart werden. ▪ Leistungskurven im Tagesrhythmus können berücksichtigt werden. ▪ Eigenverantwortung kann das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in erhöhen.	▪ Es bedarf einer guten Eigenorganisation. ▪ Es besteht das Risiko der Überlastung bei (unrealistischen) Zielvorgaben. ▪ Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit ist nicht immer leicht einzuhalten. ▪ Auf weniger Kontrolle können Beschäftigte mit Verunsicherung reagieren.

Wahlarbeitszeit

Bei der Wahlarbeitszeit wird Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, die Dauer ihrer wöchentlichen Arbeitszeit für einen festgelegten Zeitraum zu verändern. Beschäftigte, die beispielsweise mehr Zeit für ihre Familie, Hobbies oder eine Weiterbildung benötigen, können ihre Arbeitszeit reduzieren. Beschäftigte, die mehr Geld verdienen möchten, können ihre Arbeitszeit erhöhen. So ist eine Anpassung der Arbeitszeit an die Anforderungen in unterschiedlichen Lebensphasen möglich. Arbeitszeitreduzierungen und -erhöhungen gleichen sich bestenfalls aus, so dass dem Betrieb die notwendigen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Nach der vereinbarten Zeitspanne – meist ein Jahr – wird eine neue Vereinbarung getroffen. Wahlarbeitszeiten sind meist mit einer Rückkehroption auf das ursprüngliche, vertragliche Arbeitszeitvolumen verbunden.

Aus Arbeitgeberblick:

Vorteile:	Nachteile:
- Die Möglichkeit zur Veränderung der Arbeitszeit kann die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen - Beschäftigte, die vorübergehend ihre Arbeitszeit erhöhen oder reduzieren möchten, verbleiben im Unternehmen. - Die Rückkehroptionen auf die ursprüngliche Arbeitszeit schafft Mitarbeiterbindung.	- Die Personalplanung wird schwieriger, damit das notwendige Arbeitszeitbudget und die notwendigen Qualifikationen zur Verfügung stehen. - Die Wünsche nach Arbeitszeitreduzierung und -erhöhung passen nicht immer zusammen; Kompromisse müssen gefunden werden.

Aus Beschäftigtensicht:

Vorteile:	Nachteile:
- Arbeitszeiten können an die Bedarfe in unterschiedlichen Lebensphasen angepasst werden. - Es besteht die Möglichkeit, die Arbeitszeit in einem festen Vertragsverhältnis anzupassen.	- Nicht jeder Wunsch kann umgesetzt werden; Wünsche müssen mit den betrieblichen Möglichkeiten vereinbar sein. - Eine Voraussetzung für die Umsetzung ist, dass das Team ausreichend besetzt ist.