



Flexible Arbeitszeitgestaltung

I. Herausforderungen der modernen Arbeits- und Lebenswelt

Die heutige Arbeits- und Lebenswelt stellt sowohl Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere (KMU), als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Der lange diskutierte **demografische Wandel**, die stetige Überalterung der Gesellschaft in Folge von Geburtenrückgängen in Deutschland, hat bereits Einzug in die Unternehmen gehalten und stellt an verschiedenen Stellen ein Problem dar. Die Mitarbeiterschaft wird immer älter, „Nachwuchs“ kommt weniger nach und ist schwieriger zu rekrutieren. Damit sich entwickelnde heterogenere Belegschaften verlangen andere Arbeitsweisen und Teambildungsprozesse.

Diese allgemeine auf Deutschland gesamt zutreffende Entwicklung geht einher mit der konkreten Herausforderung, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Die vielfach besprochene **Fachkräftesicherung** stellt viele Unternehmen vor die Aufgabe, ihr Unternehmen umzugestalten, mehr an die Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzupassen und somit attraktiver zu gestalten. Der Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist härter geworden – in manchen Branchen ist dies besonders zu spüren – und verlangt somit Anpassungsfähigkeit auf beiden Seiten.

In diesem Zusammenhang lässt sich das Stichwort „**Employer Branding**“ verorten, das das ein oder andere Unternehmen für sich bereits betreibt. Es handelt sich um das aktive Werben mit den eigenen positiven, innovativen oder auch einfach individuellen Unternehmenseigenschaften. Aspekte, die für künftige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Belang sein könnten und das eigene Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet, werden in den Vordergrund gestellt.

Diesen Herausforderungen gilt es mit kreativen und effizienten Lösungen und Konzepten zu begegnen. Dabei wäre es wünschenswert, wenn Unternehmen diese neuen Wege nicht im Alleingang und eigenverantwortlich beschreiten, sondern die Meinung und Erfahrungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbeziehen würden.

Im Folgenden werden zum einen Typen flexible Arbeitszeitmodelle vorgestellt, die Bestandteil eines innovativen Konzepts einer **Fachkräfteoffensive** sein können. Zum anderen werden fünf Unternehmen skizziert, die auf unterschiedlichste Weise – bewusst und unbewusst – das Thema „flexible Arbeitszeitmodelle“ bereits angegangen sind und deren Personalverantwortliche sich für eine Befragung zu diesem Thema zur Verfügung gestellt haben. An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich für die Bereitschaft und das Engagement!

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



II. Arbeitszeitmodelle¹

1.) Gleitzeit

- Bekanntestes Arbeitszeitmodell.
- Festgesetzte Kernarbeitszeit, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwesend sein müssen.
- Vom Unternehmen festzulegende Ein- und Ausgleitphasen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst bestimmen können, wie sie Beginn und Ende ihres Arbeitstages wählen.

2.) Funktionsarbeitszeit

- Festgesetzte Funktionszeit (ähnlich der Kernarbeitszeit), in der ein Unternehmen funktionsfähig sein muss (z.B. von 8-18 Uhr muss ein Büro besetzt sein).
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können selbst (im Team) besprechen, wer welche Zeiten übernimmt und den Rest frei, in Eigenverantwortung, auf die Arbeitstage verteilen.
- Ergebnisorientiertes Modell.

3.) Vertrauensarbeitszeit

- Es wird eine klar geregelte Arbeitszeit (in Stunden) festgelegt, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frei eingeteilt werden kann, unter Berücksichtigung der Belange im Unternehmen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten sehr viel Eigenverantwortung und arbeiten so in einer sehr vertrauensvollen, ergebnisorientierten Umgebung.

4.) Arbeitszeitkonto

- Arbeitsstunden können gesammelt werden und zu einem bestimmten Zeitpunkt – in Absprache mit den jeweiligen Personalverantwortlichen – eingelöst werden.
- Kann z.B. genutzt werden, um ein Sabbatical - eine längere Auszeit oder Sonderurlaub - zu machen.

¹ Lesen Sie hierzu ausführlicher die Veröffentlichungen des FOM Zeitbüros.
gefördert vom:



III. Die Unternehmen



Fraunhofer Institut UMSICHT (Oberhausen)

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Als Vorreiter für technische Neuerungen in den Bereichen Energie, Prozesse und Produkte will Fraunhofer UMSICHT nachhaltiges Wirtschaften, umweltschonende Technologien und innovatives Verhalten voranbringen, um die Lebensqualität der Menschen zu verbessern und die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft zu fördern.

Interviewpartnerin: Christine Mühleib (Wirtschaftsinformatikerin und Beauftragte für Chancengleichheit), seit 11 Jahren im Unternehmen tätig

Mitarbeiterstruktur: 250 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter plus ca. 200 Hilfwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und Doktorandinnen und Doktoranden (u.a. Ingenieurinnen und Ingenieure, Verfahrenswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, Chemikerinnen und Chemiker und Diplomphysikerinnen und -physiker)

Praxis flexibler Arbeitszeitgestaltung – Erfahrungswerte

„Flexible Arbeitszeitmodelle - nicht mehr wegzudenken!“

Das Fraunhofer Institut bietet viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an:

1. Gleitzeit,
2. Vertrauensarbeitszeit → sehr projektbezogen, intensive Arbeitsphasen wechseln sich mit freieren Phasen ab,
3. Arbeitszeitkonto, um evtl. ein Sabbatical oder einen längeren Urlaubsaufenthalt zu machen „Arbeitszeit kann aufgespart werden, um sie nach den eigenen Wünschen einzusetzen“ und
4. temporäre individuelle Absprachen können im Bedarfsfall mit der Abteilungsleitung getroffen werden (z.B. im Notfall früher gehen oder von zu Hause arbeiten).

Längerfristige Arbeitszeitänderungen sind möglich, müssen aber mit der Abteilungsleitung und der Verwaltungsleitung abgesprochen werden.

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



Zusätzliche Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Regelmäßig werden Bedarfe abgefragt, um ggf. neue Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen – beispielsweise mithilfe eines Fragebogens.

Ein diversifiziertes, an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasstes Angebot trägt zu einer guten Arbeitsatmosphäre und zu einem attraktiven Arbeitsplatz bei, denn „Jeder Mitarbeiter hat andere Bedürfnisse und andere (emotionale) Herausforderungen“:

- Mit-Kind-Büro (Spielzimmer, Wickeltisch, Bettchen, plus Arbeitszimmer) → Kinder können einfach an den Arbeitsplatz mitgenommen werden ,
- Hilfe bei der Suche nach einer Kinderbetreuung,
- Ferienbetreuung (Herbst, Sommer und Osterferien): Seit 2011 in Kooperation mit der Universität Duisburg-Essen → Mitarbeiterkinder können sich anmelden und werden mit einem Shuttle zum Campus gebracht und
- kostenloser Beratungsservice „Elder care“: Pflegepersonal kann kurzfristig kostenpflichtig angefordert werden.

Kontakt: www.umsicht.fraunhofer.de



Café Kötter (Essen)

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Familienunternehmen Café Kötter besteht seit 1959. Mittlerweile hat sich das Café auf die Konditorei spezialisiert gepaart mit Lieferservice/ Einzelanfragen, Gourmetevents und Mittagstisch. Sämtliche Produkte werden in Handarbeit und in der eigenen Produktionsstätte hergestellt. Zudem engagiert sich Susanne Kötters als teilnehmendes Mitglied bei Deutschlands größter Gourmet-Meile "Essen verwöhnt" und vielen anderen kulinarischen Veranstaltungen.

Interviewpartnerin: Susanne Kötter (Geschäftsführerin, gelernte Hotelfachfrau und Betriebswirtin), hat das Café vor 15 Jahren von ihren Eltern übernommen

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



Mitarbeiterstruktur: zwischen 10 und 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (je nach Auftragslage) – 2/3 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 1/3 Aushilfsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter

Zwei Arbeitsbereiche: Produktion (Mittagessen, Kuchen- und Tortenproduktion, Lieferservice) und Service (Cafébetrieb, Events)

„Eine gewachsene Mitarbeiterstruktur ist mir sehr wichtig!“

Praxis flexibler Arbeitszeitgestaltung – Erfahrungswerte

„Ein Geben und Nehmen.“

Keine festgelegten kommunizierten flexiblen Arbeitszeitmodelle, aber in der Praxis gelebte Flexibilität. Auch weil es sehr wichtig erscheint, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu halten und so eine Bindung zum Unternehmen zu schaffen. Die Kooperation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist sehr wichtig, aber gewisse Spielregeln müssen eingehalten werden.

Produktion: es gibt feste Kernarbeitstage und Wochenenddienst

- Vertrauensarbeitszeit → Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich entsprechend der Bestellungen und des Auftragsvolumens frei einteilen und haben so flexible Anfangs- und Endzeiten; sehr ergebnisorientiert
- Arbeitszeitkonto → um ggf. Urlaub zu nehmen
„Wenn nicht viel Arbeit da ist, dann müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht im Laden stehen.“

Service: klar festgelegte Schichten (entsprechend der Öffnungszeiten)

- temporäre individuelle Kompromisse können im Bedarfsfall mit der Geschäftsführung getroffen werden (z.B. im Notfall, bei Versorgungsengpässen)

Events: individuelle Absprachen

In das Team fest integrierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können offen über kurzfristige Änderungen der Arbeitszeiten sprechen und es wird gemeinsam nach Alternativen gesucht.

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung





Zusätzliche Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es wird großer Wert auf einen guten Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sowohl Aktuelle als auch Ehemalige – gelegt! Die Geschäftsführung weiß sehr viel über die Hintergründe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Familien und auch Probleme oder Sorgen. Ein gutes Betriebsklima ist essentiell!

- Ausflüge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Kochevents, Museumsbesuche, Weihnachtsfeiern)
- Unterstützung, Tipps z. B. bei der Suche eines Kindergartenplatzes

Kontakt: www.cafe-koetter.de



Hofer Hochdrucktechnik GmbH (Mülheim an der Ruhr)

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Die Andreas Hofer Hochdrucktechnik GmbH ist seit 1920 in dritter Generation eigentümergeführt. Das Hochdruckunternehmen hat sich auf Kompressoren und Rohrsysteme bzw. Armaturen spezialisiert, wobei es sich ausschließlich um Spezialanwendungen auf individuelle Kundenwünsche hin handelt. Kunden lassen sich u.a. im Bereich der petrochemischen bzw. chemischen Industrie oder auch Weltraumtechnik finden. Sie sind international tätig und generieren viele der Projekte im Ausland.

Interviewpartnerin: Isabelle Köttnitz (Personalleiterin)

Mitarbeiterstruktur: 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (62 Männer und 13 Frauen, davon eine Ingenieurin und eine Mathematikerin, die übrigen im kaufmännischen Bereich)

Diverse Berufsfelder: Verwaltung (Buchhaltung, Controlling, Geschäftsführung) und Vertrieb, Fertigung, Auftragsbearbeitung und Montage (Ingenieure, Techniker, technische Zeichner, Monteure mit Englischkenntnissen).

Großteil der Mitarbeiterschaft: Hochqualifiziert

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



Praxis flexibler Arbeitszeitgestaltung – Erfahrungswerte

„Bevor uns jemand verlässt, versuchen wir flexible Lösungen möglich zu machen.“

Es ist sehr wichtig – aufgrund von teilweise sehr langen Einarbeitungszeiten – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu binden.

Verwaltung: Flexible Arbeitszeiten

- Gleitzeit mit Kernzeit (Beginn: zwischen 7 und 8.30 Uhr; Ende: 15.30 und 18 Uhr)
- optional eine temporäre Teilzeit, Homeoffice nicht möglich, da Projektarbeit keine zu großen Spielräume zulässt (der Kunde gibt den zeitlichen Rahmen vor)
- eine größere Spanne der Gleitzeit ist in Planung

Temporäre Einzellösungen sind möglich: Eine Ingenieurin ging zum Beispiel für eine Zeitlang in eine 30-Stunden-Teilzeit.

Mehrarbeitsmodell: Zeitkonto

Betrieb: feste Arbeitszeiten (Sicherheitsgründe, fester Maschinenbetrieb)

Zusätzliche Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

„Man ist sich sehr nahe und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nah am Geschehen.“

Die Personalleitung hat immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so dass auch heikle Themen angesprochen werden können (Pflege von Angehörigen, Familienzuwachs, Elternzeit). Umgekehrt macht sich auch die Geschäftsführung eigene Gedanken, um den Ablauf im Unternehmen zu verbessern und neue effizientere Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen.

- In verschiedenen Runden kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen und können relevante Themen besprechen.
- Große Projektverantwortung (man kein sein Produkt vom Anfangskonzept bis zum fertigen Produkt erleben) und viel Teamarbeit.

Kontakt: www.andreas-hofer.de

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung





Elektrotechnik Hans Peters (Essen)

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Die Firma "Elektro Hans Peters", Inhaber Gerd Peters, besteht seit über 60 Jahren und wird als Familienbetrieb geführt. Auf den Gebieten der Elektroinstallation, Sicherheitstechnik, Antennen-Anlagen, Wärmespeicher-Anlagen, Gebäudesystemtechnik und dem Siedle-Werkskundendienst gibt es langjährige Erfahrungen.

Interviewpartnerin: Karin Peters, Betriebswirtin i. Hd., Personalleitung/Ausbildungsbetreuung

Mitarbeiterstruktur: 32 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

2 Berufsgruppen: Elektrotechniker für Haus- und Gebäudetechnik und kaufmännische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2 Teilzeitkräfte; auf eigenen Wunsch)

„Arbeitszeitmodell kommt im Vorstellungsgespräch gut an.“

Praxis flexibler Arbeitszeitgestaltung – Erfahrungswerte

„Wir haben uns mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammengesetzt und gemeinsam eine Lösung gefunden.“

Vor knapp 6 Jahren sah sich das Ehepaar Peters mit einer schwierigen Situation konfrontiert, die so womöglich häufig in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben auftritt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren seltener bereit, Überstunden zu machen und es gab hohe Krankenstände. Aus diesem Grund wurde eine Betriebsversammlung abgehalten und ein neues verbindliches Arbeitszeitmodell beschlossen.

Arbeitszeitkonto

- Vorgaben des Tarifvertrags sind maßgeblich (36 Stunden – 7 Überstunden in der Woche möglich).
- Mehrstunden können individuell bei Bedarf genutzt werden.

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



- Wochenberichte als Stundennachweise.
- In freien Zeiten nehmen einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft längeren Urlaub.
„Bei Engpässen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit mitanzupacken.“
- Das vorgeschlagene Lebensarbeitszeitkonto war von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht erwünscht.

Das neue Arbeitszeitmodell zeigte prompt Erfolg und verbesserte die Betriebssituation deutlich.

Zusätzliche Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Ehepaar Peters kennt die Familienhintergründe/-verhältnisse ihrer Belegschaft sehr genau und bezieht diese Informationen in sämtliche Entscheidungen mit ein. Es wird großer Wert auf Mitarbeiterbindung gelegt: „Eigene ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sehr wichtig – da weiß man, was man hat!“

- Bei guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Finanzierung der Kinderbetreuung (bis zur Schule) vom Unternehmen übernommen.
- Intensive Betreuung - „Benimmkurse“ und ein immer offenes Ohr – für die aktuell 7 Auszubildenden.

Kontakt: www.elektro-peters.de

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



IV. Fazit

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung kann das Betriebsklima und auch die Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt deutlich erhöhen. Eine auf Ergebnisse orientierte Arbeitsweise führt häufig dazu, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der **Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben** unterstützt fühlen, eigenverantwortlicher agieren können und somit motivierter arbeiten. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für das erfolgreiche und reibungslose Wirtschaften eines jeden Unternehmens unerlässlich und kann durch individuelle und passgenaue Arbeitszeitmodelle aktiv unterstützt werden.

- ➔ Höhere Einsatzbereitschaft bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- ➔ Eigenkündigungen können reduziert werden.
- ➔ Krankenstände und Fehlzeiten können reduziert werden.
- ➔ Weniger Einarbeitungszeiten, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine engere Bindung an das Unternehmen haben und seltener das Unternehmen wechseln.
- ➔ Ergebnisqualität statt Präsenzkultur bringt neue Motivation!

Das Kriterium flexible Arbeitszeitgestaltung ist kein, wie bisher häufig angenommen, rein weicher betriebswirtschaftlicher Faktor, sondern kann als harter Faktor bezeichnet werden. Unternehmen sparen auf der einen Seite Geld und Zeit, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuwerben, weil sich vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohler im Unternehmen fühlen und längerfristig im Unternehmen bleiben. Gleichzeitig können sie sich im Vergleich zu anderen Unternehmen im Wettbewerb besser positionieren, wenn es darum geht, benötigte Fachkräfte zu überzeugen. Der Aspekt **Work-Life-Balance** spielt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Jobentscheidung eine hohe Rolle und flexible Arbeitszeitgestaltung kann ein Instrument sein, für einen besseren Ausgleich zu sorgen.

Zu beachten/ Handlungshinweise:

- Nicht jedes flexible Arbeitsmodell ist in jedem Unternehmen (abhängig von Berufsfeld und Zusammensetzung der Belegschaft) umsetzbar.
- Die Einführung neuer flexibler Arbeitszeitmodelle sollte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen und gemeinsam entwickelt werden.

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

