

ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen



gefördert im Rahmen des Förderschwerpunktes 2009-II Arbeitszeitberatung

Projektverbund



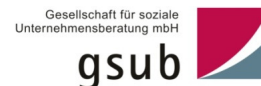
gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projektträger



- Die Ausgangslage
 - Moderne Arbeitszeitregelungen finden zu wenig Beachtung in KMU.
 - Beratung zur ‚Arbeitszeitgestaltung‘ wird kaum nachgefragt.
 - Wenig qualifizierte KMU-Berater, daher entsprechend dürftiges Angebot.

 - ...aber: Bedeutung innovativer Arbeitszeitregelungen für KMU
 - im Hinblick auf die Herausforderungen des Demografischen Wandels
 - Im Hinblick auf globalisierte Arbeitswelten
- Der Auftrag
 1. Moderne, gesundheitsgerechte Arbeitszeitmodelle in KMU etablieren.
 2. Qualitätsgesicherte Beratungsmodelle zum Thema Arbeitszeit entwickeln.
 3. Ableitung eines Geschäftsmodells

- Zielkunden im Projekt
 - 42 KMU aus Hessen
 - 8 größere Unternehmen
 - produzierende Unternehmen und Gastronomie
- Projektlaufzeit: 01. Januar 2010 bis 31. Dezember 2012

- Auftraggeber

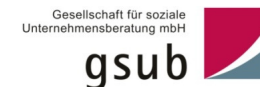
gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projektträger



- Auftragnehmer

Projektverbund



- Unser Zielgruppe
 - 42 KMU und 8 größere Unternehmen aus Hessen
 - produzierende Unternehmen und Gastronomie
- Projektlaufzeit: 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2012
- Projektpartner und ihre Rollen



- Projektleitung
- Kontakt zu den hessischen KMU
- Kurzanalysen
- Entwicklung Geschäftsmodell

- Unser Zielgruppe
 - 42 KMU und 8 größere Unternehmen aus Hessen
 - produzierende UN und Gastronomie
- Projektlaufzeit: 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2012
- Projektpartner und ihre Rollen



- Qualifizierung der Berater zu AZ-Beratern
- Qualitätssicherung
- Arbeitszeitwissenschaftliches Kompendium
- Begleitung der Detailberatungen



- Unser Zielgruppe
 - 42 KMU und 8 größere Unternehmen aus Hessen
 - produzierende UN und Gastronomie
- Projektlaufzeit: 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2012
- Projektpartner und ihre Rollen



- Unternehmensbefragung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Networking
- Evaluation



Bedarfsanalyse

Berater

Qualitäts-Anforderungen an gute Arbeitszeitberatung

Qualifizierung durch FOM (20 Berater)

Experten-Kompodium

Unternehmen

**Kurzanalyse:
Bedarf, Ist/Soll (RKW Hessen)**

Beratungsbedarf

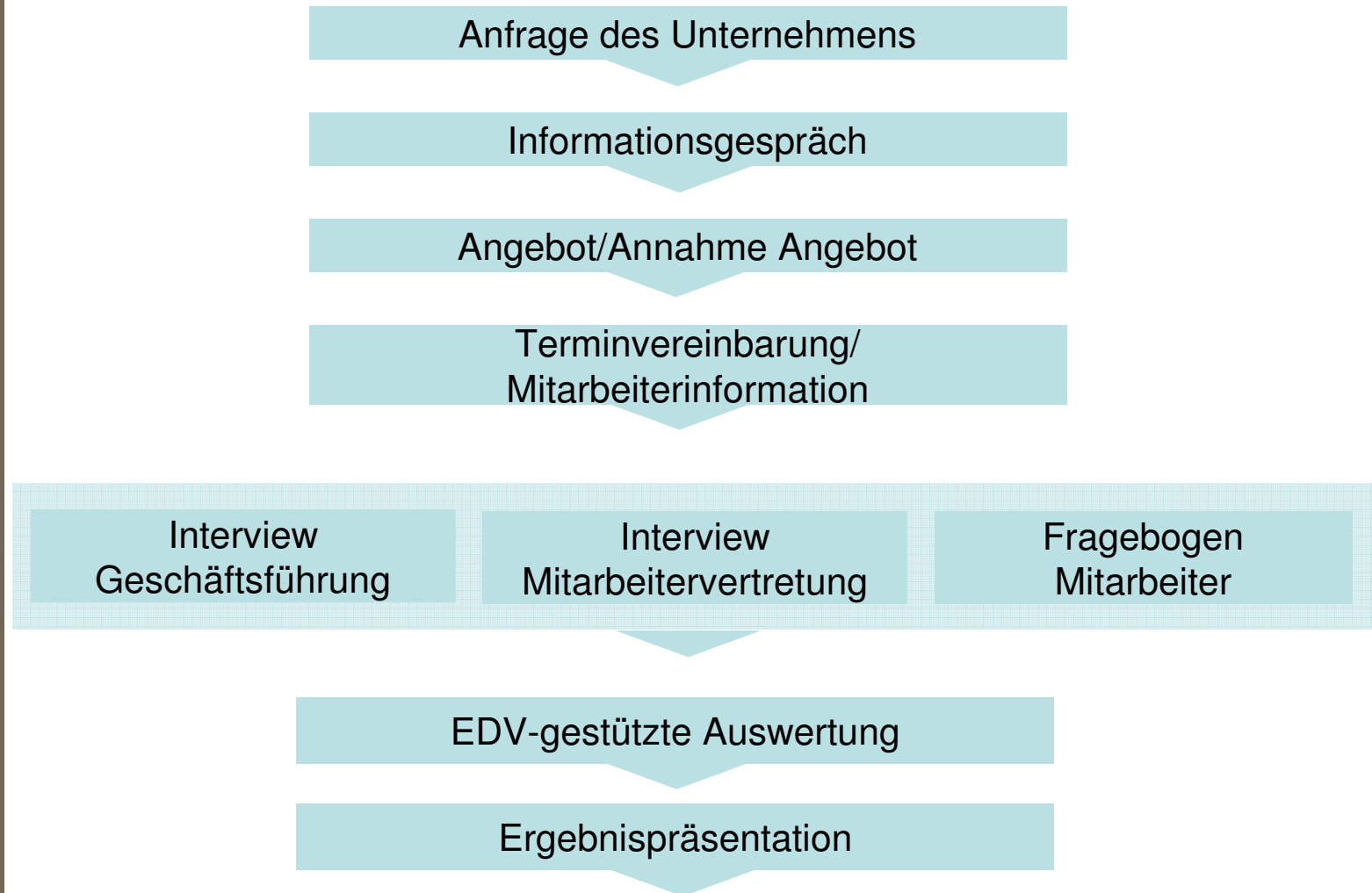
Vermittlung passender Berater (nach Thema)

Bis zu **25 Detailberatungen**

20 zertifizierte Berater (nach FOM)

25 optimierte AZ-Modelle

Geschäftsmodell



- Aktuelle Arbeitszeitgestaltung im Überblick darstellen
- Herausarbeiten von relevanten Andockpunkten für eine flexible, innovative und profitable Arbeitszeit-Gestaltung
- Berücksichtigung der individuellen Ziele und Herausforderungen des Unternehmens
- Besondere Beachtung finden:
 - Rechtliche Vorgaben (im Überblick, nicht im Detail)
 - Wettbewerbsfähigkeit (v.a. Produktivität und Kostensenkung)
 - Arbeitsfähigkeit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten
 - Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung
- Themenfokus:
 - Schichtarbeit
 - Arbeitszeitkonten
 - Teilzeitmodelle
 - Überstunden-Abbau
 - Vereinbarkeit Familie und Beruf
 - Zeitlich flexible Arbeitszeitmodelle

- Deckblatt
- Unternehmensdaten
 - Unternehmensziele und -herausforderungen
 - Beschäftigten-Kennzahlen
 - Leistungserstellung
- Aktuelle Arbeitszeit-Gestaltung
 - Betriebszeiten
 - Bestehende Arbeitszeit-Modelle
 - Details zu den bestehenden Arbeitszeit-Modellen
 - Überstunden und Mehrarbeit
 - Arbeitszeit-Organisation
 - Zufriedenheit mit der derzeitigen Lösung
- Detailfragen zum Umfeld der Arbeitszeitgestaltung
 - Strategie und Organisation
 - Führung/Information/Kommunikation
 - Beschäftigungs-Fähigkeit
- Bei Interesse: Mitarbeiter-Fragebogen

- Derzeitige Überstunden-Situation
 - Derzeitige Überstunden-Situation
 - Ursachen für die Überstunden
 - Abteilungen, die besonders betroffen sind

- Rahmenbedingungen in der Leistungserstellung
 - Saisonale Schwankungen
 - Arbeitsorganisation
 - Kommunikation
 - Fehlerquote

- Rahmenbedingungen Beschäftigte
 - Krankenstand
 - Anteil Aushilfen und Zeitarbeitnehmer
 - Altersstruktur
 - Qualifikation

B.37 Was sind die Gründe für diese Mehrarbeit?

weniger Mitarbeiter als früher
zu wenig qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt
Mitarbeitern fehlt Fachwissen bzw. Erfahrung
technische Probleme
technische Umstellungen
saisonal bedingt
mehr Aufträge als normalerweise
Krankheit von Kollegen

B.38 Wie wird mit der Mehrarbeit im tariflichen Bereich umgegangen?

eine begrenzte Überstundenzahl ist mit dem Gehalt abgegolten
Überstunden werden nach Stundenlohn bezahlt
Überstunden werden mit Zuschlag bezahlt
Überstunden werden mit Freizeit ausgeglichen
Arbeitnehmer kann wählen zwischen Geld und Freizeit
Überstunden gehen auf das Arbeitszeitkonto, können später abgebaut werden
Überstunden können auf ein Langzeitarbeitskonto übertragen werden
Überstunden verfallen

B.39 Wie wird festgelegt, wer Überstunden macht?

Mitarbeiter entscheiden selbst, ob Bedarf besteht
Mitarbeiter melden sich freiwillig beim Vorgesetzten
Vorgesetzter bespricht sich mit Mitarbeitern
Vorgesetzter ordnet an, wer Überstunden macht
Mitarbeiter werden reihum herangezogen
Sonstiges

- Überwiegend geschlossene Fragen
- Gute Auswertbarkeit, einheitliche Auswertung
- Statistische Vergleichbarkeit aller Analysen möglich

Beschäftigten-Kennzahlen (des für diese Analyse relevanten Unternehmens-Bereichs)

A.6 Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter:	gesamt:	165
	davon Frauen:	
	davon Männer:	
	davon unter 18:	
	davon 18-29 Jahre:	
	davon 30-39 Jahre:	
	davon 40-49 Jahre:	
davon 50-59 Jahre:		
davon über 60 Jahre:		
A.7 Mit welchem Personalvolumen planen Sie in den nächsten 3 Jahren?	steigend	<input checked="" type="checkbox"/>
	gleich	
	geringer	
A.8 Anzahl Zeitarbeitnehmer: Anzahl freie Mitarbeiter		2
A.9 Wie hoch ist der durchschnittliche Krankenstand pro Mitarbeiter und Jahr?	0-3 Tage	
	4-8 Tage	<input checked="" type="checkbox"/>
	9-15 Tage	
	> 15 Tage	
Gibt es Abteilungen mit einem auffällig hohen Krankenstand?	nein	
	ja	<input checked="" type="checkbox"/>
Wenn ja: Welche? <u>der Vertrieb</u>		
Begründung: <u>Zu viel Arbeit, schlechte Führung</u>		
A.10 Wie schätzen Sie die Fluktuation im Unternehmen ein?	gering	
	mittel	<input checked="" type="checkbox"/>
	hoch	
Wie hat sich die Fluktuation in den letzten 3 Jahren verändert?	fallend	
	gleichbleibend	<input checked="" type="checkbox"/>
	steigend	
A.11 Wie gut gelingt es Ihnen, qualifizierte Mitarbeiter zu finden?	sehr einfach	
	einfach	
	mittel	
	eher schwer	
	sehr schwer	
	brauche keine qualifizierten M.A.	<input checked="" type="checkbox"/>

- Fragen zum „Umfeld“ des eigentlichen Themas Arbeitszeit

- Übertragung der Antworten in ein Excel-Tool
- Standardisierte Auswertung der Angaben
- Automatisierte Wertung von Antworten
 - Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes
 - Realisierung innovativer Arbeitszeitgestaltung
 - Professionalität von Leistungserstellung, Organisation und Führung
 - Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit
- Ableitung von Empfehlungen
- Erstellen eines standardisierten Berichts



Die Themen sind wie folgt gegliedert:

- Darstellung der Ist-Situation aus Sicht der GF
- Abweichende Äußerungen der Beschäftigten
- Bewertung der Ist-Situation, unterstützt mit grafischer Darstellung
- Empfehlungen/Handlungsbedarf

Kurzzeitkonten und Jahresarbeits-Konten

Kurzzeitkonten bzw. Jahres-Zeitkonten werden derzeit bereits genutzt. Dabei gelten folgende Regelungen:

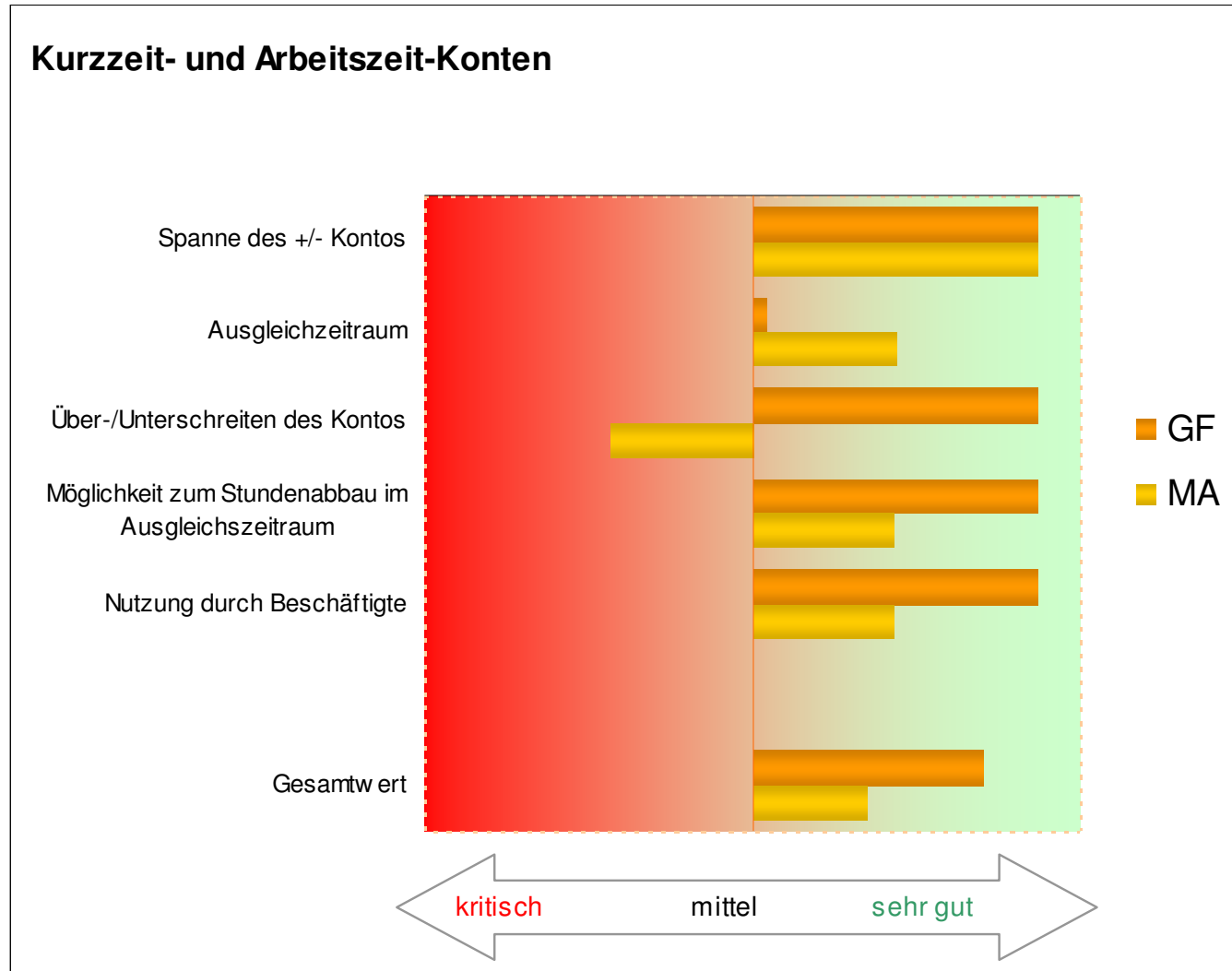
Maximale Plusstunden:	+120 Stunden
Maximale Minusstunden:	-120 Stunden
Ausgleichszeitraum für +/-Stunden:	Quartal
Geltung für folgende Unternehmensbereiche:	Produktion und Verwaltung

Aktuell wird das Konto fast nie über- oder unterschritten. Die Plus-Stunden können fast immer innerhalb des vereinbarten Ausgleichszeitraums ausgeglichen werden. Das Zeit-Konto kann sowohl von der Geschäftsführung als auch von den Beschäftigten für die jeweiligen Interessen genutzt werden.

Abweichende Einschätzung der Beschäftigten

Die Beschäftigten haben abweichend den Ausgleichszeitraum „Halbjahr“ genannt. Aus ihrer Sicht wird das Konto häufiger überschritten und kann nur eingeschränkt für ihre Interessen genutzt werden.

Kurzzeit- und Arbeitszeit-Konten



- Die Spanne des Zeitkontos ist insgesamt passend für die Rahmenbedingungen des Unternehmens, die Umsetzung insgesamt gut.
- Stellen Sie sicher, dass alle Beschäftigten die Regelungen zu den Kurzzeitkonten kennen.
- Die deutlich unterschiedlichen Aussagen zur Über- und Unterschreitung des Kontos sollten geprüft werden.
- Prüfen Sie, inwieweit das Kurzzeit-Konto stärker als bisher auch für Interessen der Beschäftigten genutzt werden kann. Flexiblere Arbeitszeiten tragen erheblich zur Motivation und Zufriedenheit von Beschäftigten bei.

- Sehr gute Einstiegsanalyse für die „Problemlage“
- Gleichzeitig: Offenlegen von weiterem Handlungsbedarf oder von Voraussetzungen, die zunächst geschaffen werden müssen.
- Meinungsbild von Geschäftsführung und Beschäftigten
- Potenziale der Arbeitszeit-Gestaltung werden durch die Analyse sichtbar
- Hoch gefördert:
500 EUR für Einstiegs-Analyse sind ein echtes „Schnäppchen“
- Analyse ist fundierte Basis für die Detailberatung,
auch für die Berater

1. Ergebnis-Präsentation, Diskussion der Empfehlungen
Klärung von Detailberatungsthemen (falls gewünscht)
 - Arbeitszeitgestaltung
 - Andere Schwerpunkte
2. Auswahl eines geeigneten Beraters/Beraterin
 - Kernqualifikation
 - Regionaler Nähe
 - Passung zum Unternehmer und Unternehmen
3. Abstimmung Berater/in und Unternehmen
 - Kennenlernen
 - Angebot geht über das RKW Hessen an das Unternehmen
 - Unternehmen stimmt zu/Adaption
4. Beratung
 - Begleitung durch FOM und RKW Hessen
5. Evaluation (Qualitätskriterien)

- Ca 15 konkrete Interessenten und 10 Termine
 - Fast ausschließlich produzierende Unternehmen
 - 4 davon >250 Beschäftigte
 - Kleinstes Unternehmen: 7 Beschäftigte

- Gründe für den Auftrag:
 - i.A. konkrete Problemlagen,
wie z.B. Bedarf an Schichtarbeit oder ausgeweiteten Betriebszeiten,
unzufriedene Beschäftigte

- Anschlussauftrag an Detailberatung
 - Derzeit liegt die Umwandlungsquote bei deutlich über 50%

„Die Kurzanalyse zur Arbeitszeit-Gestaltung hat uns wertvolle Anregungen gegeben. Das weiterführende Beratungsprojekt wird diese Anregungen und Themen aufgreifen und vertiefen. Dadurch sind wir in der Lage für SMA passgenaue Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Für Unternehmen gleich welcher Größe ist das Projekt ein echter Gewinn.“

Stefan Brinck, Bereichsleiter Personal Deutschland



ArbeitsZeitGewinn
in kleinen und mittleren Unternehmen

modell Arbeit und Gesundheit
programm

Ihre Fragen?



www.baua.de/modellprogramm