

# ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen



gefördert im Rahmen des Förderschwerpunktes 2009-II Arbeitszeitberatung

Projektverbund



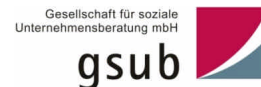
gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projektträger



- Eckdaten zum Projekt
- Das Team
- Arbeitszeitberatung: Ziele – Nutzen – Ansätze
- Arbeitszeitorganisation im Spannungsfeld
- Aufgaben der Verbundpartner
- Stand der Arbeit / Ergebnisse
  - Materialrecherche
  - Qualitätsstandards
  - Qualifikation
  - Öffentlichkeitsarbeit
  - Evaluation
  - Ergebnisse der Unternehmensbefragung

- Ausgangslage
  - innovative Arbeitszeitregelungen finden zu wenig Beachtung in KMU
  - Beratung zum Thema ‚Arbeitszeit‘ wird nicht / kaum nachgefragt
  - bisher keine / kaum geeignete Beratungsangebote für KMU
  
- ...aber: Bedeutung innovativer Arbeitszeitregelungen für KMU
  - insbesondere im Hinblick auf Ihre Hebelwirkung im Kontext der Herausforderungen des Demografischen Wandels
  
- Auftrag
  - Etablieren moderner, innovativer und gesundheitsgerechter Arbeitszeitmodelle in KMU
  - Aufbau eines praxistauglichen Beratungsmodells zum Thema Arbeitszeit
    - Berücksichtigung aktueller arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse
    - qualitätsgesichert
  - Entwicklung und Verbreitung eines Geschäftsmodells

- Zielgruppe / Kunden
  - 45 KMU aus Hessen
  - 5 größere Unternehmen
  - produzierende UN und Gastronomie

- Auftraggeber

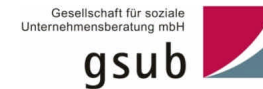
gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projektträger



- Auftragnehmer

Projektverbund



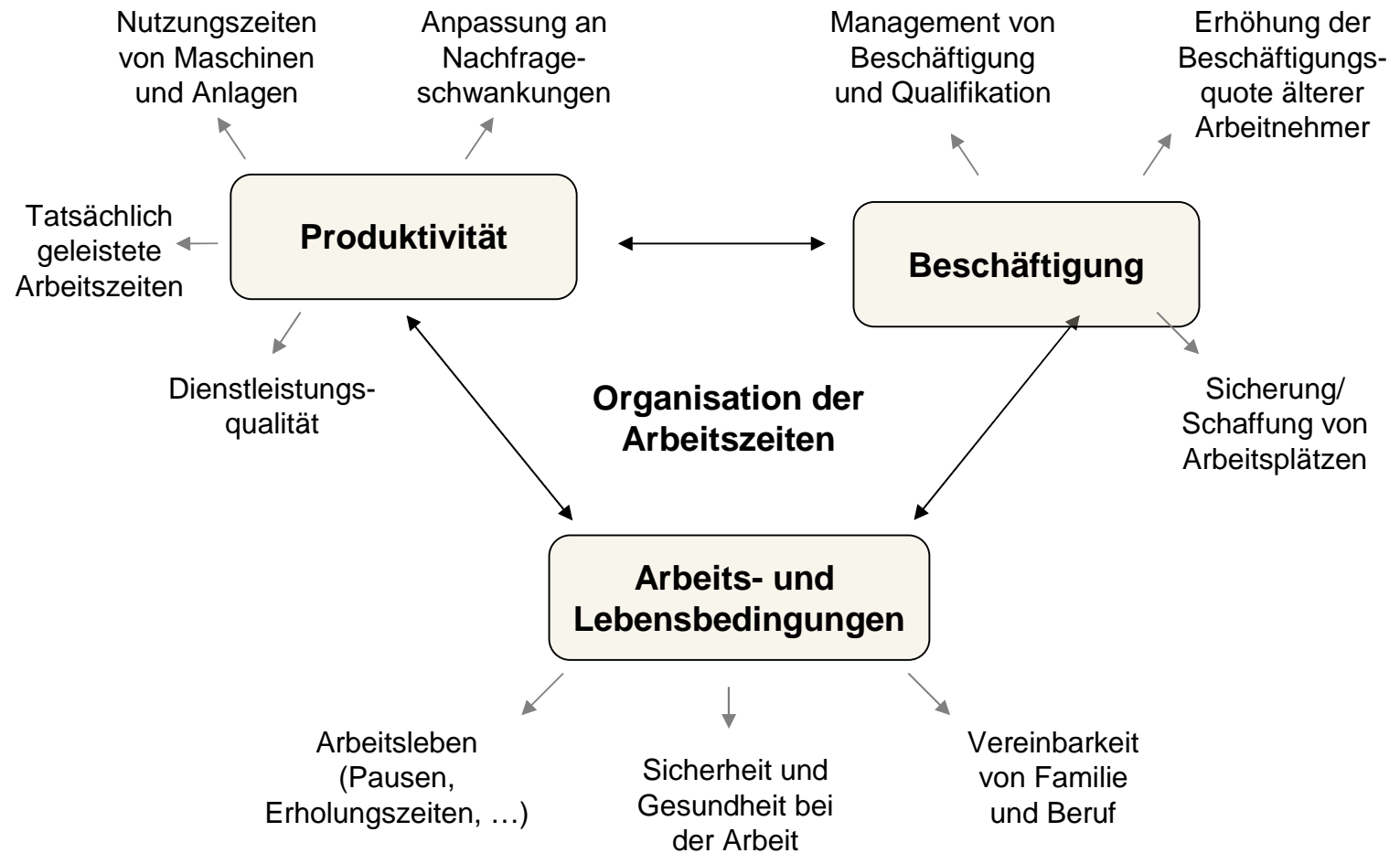
- Projektlaufzeit

- 01. Januar 2010 bis 31. Dezember 2012

- **RKW Hessen GmbH**
  - bekannter Beratungspartner für KMU
  - Wirtschaftsförderung im Auftrag des Landes Hessen
  - mit innovativen Pilotberatungsprojekten
  - Berater- und Multiplikatorennetzwerk
  
- **FOM - Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH**
  - Fachkompetenz Arbeitswissenschaft und Arbeitszeitberatung
  - sowie Qualifizierung / Wissensvermittlung
  
- **RKW Kompetenzzentrum**
  - Fachkompetenz Arbeitswissenschaft
  - Bundesweite Projekte für KMU (z.B. betrieblicher Arbeits- + Gesundheitsschutz, Fachkräftesicherung)
  - ‚Netzwerkknoten‘, Multiplikationskompetenz

- verbesserter Gesundheitsschutz
- höhere Produktivität
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- mehr Qualität
  - z.B. Service > Gastronomie (Handel)
- Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
- Mitarbeiterbindung und -motivation
- Work-Life-Balance
- Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität
- Verbesserung der Fachkräftegewinnung
- ...

- Optimierung von Nacht-, Wochenend- und Schichtarbeit
- Anpassung der Arbeitszeitregelungen an die Bedürfnisse und die Leistungsfähigkeit Älterer
- Optimierung der Arbeitszeitregelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- innovative Teilzeitregelungen
- flexible Arbeitszeitregelungen
- Abbau von Überstunden
- Arbeitszeitkonten
- ...

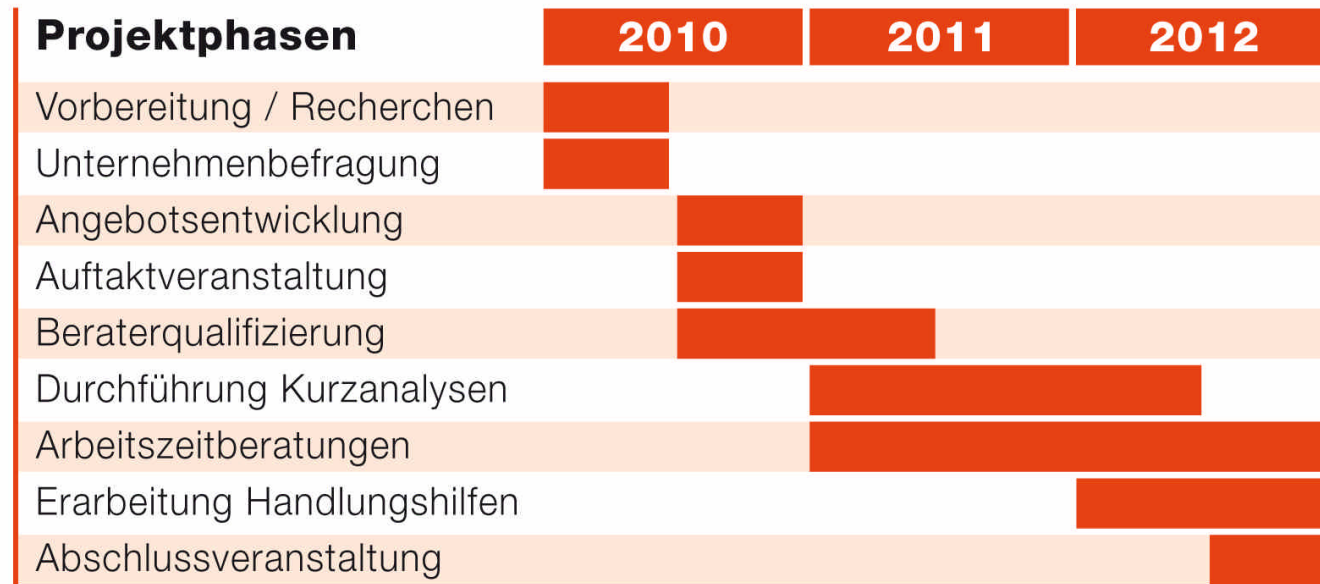




- RKW Hessen GmbH
  - Gesamtprojektleitung
  - vorbereitende Workshops in den Personalarbeitsgemeinschaften
  - Workshops mit Beraterinnen und Beratern
  - Entwicklung eines Kurzanalyse-Tools
    - Sensibilisierung, Ist-Analyse, Soll-Konzeption
  - Entwicklung weiterführender Beratungsmodule
    - Implementierung geeigneter Arbeitszeitmodelle
    - Weiterentwicklung vorhandener Arbeitszeitregelungen
  - Beratung in den Unternehmen
    - unterstützt durch ausgewählte Dritte
  - Entwicklung und Verbreitung des Geschäftsmodells

- FOM - Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH
  - Unterstützung bei der Modulentwicklung
    - arbeitswissenschaftliche Kompetenz
    - konkrete Beratungserfahrung, z.B. Zeitbüro NRW
  - Entwicklung von Qualitätsstandards für Beratung
  - Qualifizierung von Arbeitszeitberaterinnen und Arbeitszeitberatern
    - rechtliche Grundlagen
    - Gestaltungsformen der Arbeitszeit
    - Partizipation + erfolgreiche Vorgehensweisen
    - besondere Zielgruppen
    - Umgang mit schwierigen Situationen
  - Erarbeitung eines Kompendiums zum Arbeitszeitwissen

- RKW Kompetenzzentrum
  - Unterstützung bei der Modulentwicklung
    - gesundheitswissenschaftliche Kompetenz
  - Unternehmensbefragungen
  - Evaluation
  - bundesweite Öffentlichkeitsarbeit
    - Flyer
    - Präsentationen
    - Homepage



© RKW Hessen GmbH · 2010

- Experten-Workshops: Personal-AGen, Expertenkreis ‚Gute Personalarbeit‘
- Unternehmensbefragung
- Flyer
- Homepage ist online
- Berater-Workshops in Eschborn und Kassel
- Auftaktveranstaltung am 22. September 2010 in Darmstadt
- Berater-Qualifizierung startet Anfang November in Frankfurt

- Materialrecherche
  - Bibliothekskataloge, wissenschaftliche Datenbanken (u.a. PsyJOURNALS)  
Zeitschriftendatenbank EZB, Experten, Google
  
- Qualitätsstandards für die Arbeitszeitberatung
  - gesetzliche Rahmenbedingungen, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, hoher Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen
  - Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität)
  
- Qualifikationsangebot
  - ein praxistaugliches sowie wissenschaftlich fundiertes Qualifikationsangebot
  
- praxistaugliche Handlungshilfen
  - Begleitmaterial für die Arbeitszeitberatung
  
- Durchführung der Qualifizierung
  - Qualifizierung ausgewählter Beraterinnen und Berater

- Grundlagen relevanter Arbeitszeitmodelle wurden zusammenfassend in einer Excel-Tabelle dargestellt und den Projektpartnern zur Verfügung gestellt.
  - allgemeine Kennzeichen des Arbeitszeitmodells
  - relevante Gesetze
  - empirische Befunde
  - Handlungshilfen
  - Erfolgsfaktoren/Misserfolgskfaktoren
  - potentielle Nutzen für den Arbeitnehmer und Arbeitgeber

### Ziel: Überprüfbare Qualitätsstandards für Arbeitszeitberatungen

Das Schlagwort Qualität hat in verschiedensten Bereichen außerhalb der Industrie an Bedeutung gewonnen – so auch im Bereich der (Arbeitszeit-)Beratung

### Kennzeichen einer guten Arbeitszeitberatung:

- Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse
- möglichst hoher Nutzen für die Mitarbeiter - **ergonomisches Leitbild** (gesundheits- u. sozialverträglich)
- möglichst hoher wirtschaftlicher Nutzen für das Unternehmen (z.B. geringe Leerlaufzeiten)

**Ziel: FOM qualifiziert die Beraterinnen und Berater zu  
Arbeitszeitberater/innen.**

### **Eckdaten**

- Wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Qualifizierung
- Eine an den Bedarf der Unternehmen und die Vorkenntnisse der Teilnehmer angepasste Qualifizierung
- insgesamt 25 Teilnehmer

### **Lehrmethodik**

- Fachkompetenz (60 Prozent)
- Methodenkompetenz (25 Prozent)
- Sozialkompetenz (15 Prozent)

### **Curriculum**

- Rechtliche Grundlagen
- Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse
- Belastungs-Beanspruchungs-Modell
- Arbeitszeitmodelle
- Einführung neuer Arbeitszeitregelungen
- Umgang mit schwierigen Situationen



Sowohl

- Entwicklung und Verbreitung von Informationen und Angeboten

Als auch

- Erhöhung der Nachfrage nach Beratung durch:
  - Darstellung von Good Practice-Beispielen
  - überbetrieblicher Erfahrungsaustausch, Workshops und Veranstaltungen
  - Kurzanalysen als „Einstieg“ in mögliche Arbeitszeitberatung
  - Netzwerkarbeit: Information und Sensibilisierung von Multiplikatoren

- Ansprache sehr unterschiedlicher Zielgruppen
  - Unternehmer/n
  - Berater, RKW Netzwerk
  - Intermediäre Organisationen, Verbände und Kammern
  - Wissenschaft
  
- themenspezifische Verbreitung der Ergebnisse auf verschiedenen Kanälen
  - Projekt-Website und Internetauftritte der Projektpartner
  - Print-Produkte (Flyer, Faktenblätter, Broschüren, Artikel in Fach- oder Branchenzeitschriften)
  - Veranstaltungen (eigene und externe)

- Erste Startinformationen beschreiben das Projekt.
  
- Weitere Informationen und Materialien werden entwickelt und auf der Seite eingestellt.
  
- Die entstandenen Materialien und Ergebnisse werden in einer Toolbox zusammengeführt, dazu gehören u. a.
  - das Qualifizierungskonzept,
  - Beratungsunterlagen und
  - Good-Practice-Beispiele.



Sie sind hier: Startseite

Suchbegriff    
erweiterte Suche

- Fachkräfte gewinnen
- Fachkräfte halten
- Fachkräfte-Check
- Service
- Über uns

## Fachkräfte gewinnen & halten

Wie können Sie Fachkräfte gewinnen und halten? Wie tritt Ihr Unternehmen mit dem Akademiker-Nachwuchs in Kontakt? Oder wie übertragen Sie das wertvolle Wissen älterer Mitarbeiter auf die junge Generation?

Auf diesen Seiten erhalten Sie Antworten auf diese und viele andere Fragen rund um das Thema Fachkräftesicherung. Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte und andere Interessierte sind herzlich eingeladen, sich über die wichtigsten Aspekte der Fachkräftesicherung zu informieren.

### Fachkräfte gewinnen



Warum immer die herkömmliche Stellenanzeige in der Regionalpresse? Unter "[Fachkräfte gewinnen](#)" finden Sie Maßnahmen, wie Sie Ihren Fachkräftebedarf auch abseits herkömmlicher Maßnahmen decken können.

### Fachkräfte halten



Was ist ärgerlicher, als wenn eine teuer geworbene Fachkraft das Unternehmen wieder verlässt? Zahlreiche Instrumente in der Rubrik "[Fachkräfte halten](#)" zeigen auf, wie Sie mit geringer Investition eine hohe Betriebsbindung erzielen können.

### Fachkräfte-Check



Wenn Sie eine fundierte Analyse Ihrer Situation wünschen, sind Sie im Bereich "[Fachkräfte-Check](#)" richtig. Sie erhalten ein individuelles Stärken-/Schwächen-Profil und erfahren, wie Sie Ihre Situation nachhaltig verbessern können.

### Service






In der Rubrik "[Service](#)" finden Sie alle Beiträge als PDF-Dateien zum Download und eine Übersicht aller Good Practice Beispiele.

## Jahrestagung

Jetzt anmelden zur RKW-Tagung "Wettbewerbsfähig und verantwortungsvoll in die Zukunft" am 1. Juli in Düsseldorf. [zu den Veranstaltungsdetails](#)

## Service


-  [Praxisbeispiele](#)
-  [Downloads - alle Artikel zum Herunterladen \(pdf-Dateien\)](#)
-  [Kontakt - Ihr Ansprechpartner rund um das Thema "Fachkräftesicherung"](#)

# ArbeitsZeitGewinn



- ArbeitsZeitGewinn**
- Hintergrund
- Vorgehen
- Ergebnisse
- Projektpartner
- Modellprogramm

Sie sind hier: Startseite > ArbeitsZeitGewinn

Suchbegriff:    
erweiterte Suche

## ArbeitsZeitGewinn

**Innovative Arbeitszeitmodelle bringen Vorteile für das ganze Unternehmen: sowohl für Unternehmer als auch für Mitarbeiter. So verbessern sie neben der Produktivität auch die sozialen Beziehungen im Arbeits- und Privatleben.**

Eine moderne Arbeitszeitgestaltung beeinflusst die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten positiv. Dies ist gerade in Zeiten des demografischen Wandels besonders wichtig, um die Mitarbeiter gesund und motiviert bis zum Rentenalter im Betrieb zu halten. Doch bislang wird das Potenzial einer nachhaltigen Arbeitszeitgestaltung von Unternehmen nicht vollständig ausgeschöpft.

### Das Projekt



Ziel des Projekts "ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen" ist es, eine sowohl gesundheits- als auch produktivitätsförderliche Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen zu etablieren.

Um dies zu erreichen, entwickelt und erprobt das Projektteam gemeinsam mit Unternehmen und Beratern ein praxistaugliches Modell zur Arbeitszeitberatung.

Zunächst wird die Ausgangssituation in Unternehmen sowie deren Interesse an einer Arbeitszeitberatung ermittelt. Auf dieser Basis wird ein Qualifizierungskonzept für Berater entwickelt, das den aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeitszeitgestaltung entspricht. Mit dem entwickelten Konzept werden ausgewählte Berater umfassend weitergebildet und können so ihr Beratungsangebot im Bereich Arbeitszeit erweitern.

Die so geschulten Berater führen im Anschluss an die Qualifizierung modellhafte Beratungen in Betrieben durch. Die Beratungen selber bestehen aus zwei Bausteinen: einer Kurzanalyse und einer intensiven Beratung. Mit der Kurzanalyse können Unternehmen die bestehenden Arbeitszeitregelungen beurteilen und erste Handlungsoptionen ableiten. Bei Bedarf und Interesse der Unternehmen wird in der anschließenden intensiven Beratung die Arbeitszeitgestaltung im Betrieb ausführlich analysiert und bewertet. Gegebenenfalls begleiten die Berater die Umsetzung neuer Arbeitszeitregelungen im Betrieb.

Grundlage für den gesamten Beratungsprozess sind qualitätsgesicherte Praxishilfen, die im Rahmen des Projekts entwickelt werden. Auf Basis der gewonnenen Erfahrungen und Ergebnisse wird ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickelt, das nachhaltig verbreitet wird.

## Mitmachen?!

Neugierig geworden? Dann melden Sie sich bei uns! Auskünfte zu Qualifizierung und Beratung geben Ihnen: [unsere Ansprechpartner](#)

## WWW

Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Arbeitszeitgestaltung und die Planung von Schichtarbeit in der Produktion: [INDA-Portal](#)

## Förderung

Das Projekt wird im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen durchgeführt: [BAuA Modellprogramm](#)

gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projekträger



- Die Evaluation wird in Anlehnung an EQUAL-Konzept durchgeführt.
  - Schwerpunkt liegt auf der partnerschaftlichen Entwicklung der Evaluationsziele und -kriterien
  
- Unsere Grundsätze:
  - Akzeptanz des Vorgehens bei den beteiligten Projektpartnern
  - Kontinuierliche Entwicklung von Erhebungsinstrumenten und Wirksamkeitskriterien unter Mitwirkung der Projektbeteiligten
  
- Mix aus qualitativen und quantitativen, sowie formativen und summativen Evaluationsmethoden
  - standardisierte Vorlagen für ein einheitliches Dokumentieren
  - wichtiger Bestandteil der summativen Evaluation ist die T<sub>0</sub>-Befragung

- Dimensionen des Fragebogens
  - aktuelle Arbeitszeitgestaltung im Betrieb
  - allgemeines Interesse an Arbeitszeit
  - aktuelle Informationswege zur Arbeitszeitgestaltung
  - Erfahrungen mit Unternehmensberatung
  - Vorstellung einer hilfreichen Arbeitszeitberatung aus Sicht des Befragten
  - Angaben Betriebs- und Beschäftigungsdaten
  - sonstige Rahmenbedingungen des Unternehmens
  
- Durchführung
  - Online-Befragung auf dem Portal [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de)
  - Dauer der Befragung bis zu 15 Minuten

- Ziel
  - Erfassung des Beratungsbedarfs hessischer KMU
  - Grundlage für weitere Projektarbeit
  
- Methode
  - nicht-repräsentative Online-Erhebung
  - E-Mail-Adressen aus dem Datenpool des RKW Hessen
  
- Kollektiv
  - 880 Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Gastgewerbes
  
- Rücklauf
  - 74 auswertbare Datensätze (Ausschöpfungsquote: 9,7%)
  - zu 70% Unternehmen des produzierenden Gewerbes
  - Die Stichprobe ist durch Kleinst- (22%) und Kleinbetriebe (43%) gekennzeichnet.
  - Geantwortet haben zum Großteil Inhaber und Geschäftsführer (zusammen 75,4%).



- Auffälligkeiten bei Arbeitszeitformen

- Arbeitszeitkonten werden in 64,1% der befragten Unternehmen geführt.
- Bereitschaftsdienste und Nacharbeit führen gut  $\frac{1}{4}$  der befragten Unternehmen.
- Verkürzung der Arbeitszeit bzw. Kurzarbeit nutzten 50,7% der befragten Unternehmen.

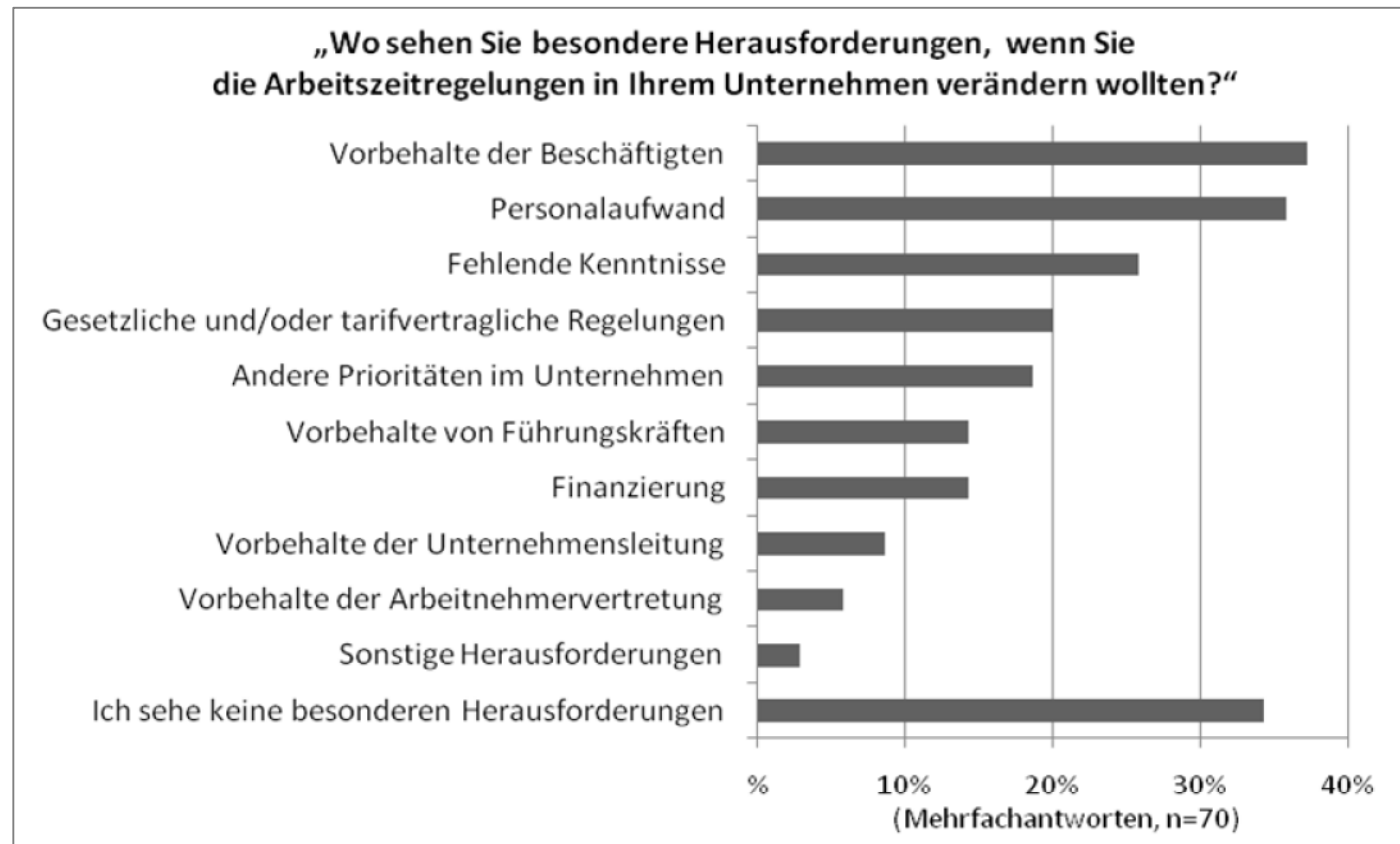
- Mehrarbeit

- In 43,7% der befragten Unternehmen wurde in den vergangenen 4 Wochen mehr
- in 39,4% wurde wie vereinbart und
- in 12,7% weniger als vereinbart gearbeitet,
- 4,2% wissen es nicht.

- Aktueller Informationsstand
  - 60% der befragten Personen fühlen sich ausreichend über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung informiert.
  - Befragte aus mittleren und großen Unternehmen fühlen sich häufiger ausreichend informiert als diejenigen aus Kleinst- und Kleinunternehmen.
  
- Hauptinformationsquelle zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung sind
  - Fachliteratur,
  - Internet und
  - der Austausch mit anderen Unternehmen.
  
- Mögliche Ansprechpartner
  - Als mögliche Ansprechpartner zu Fragen der Arbeitszeitberatung werden besonders die IHK (58,8%) und Unternehmensberatungen (42,6%) genannt.
  - Krankenkassen und der staatliche Arbeitsschutz werden bislang eher nicht als Ansprechpartner gesehen.

- Grundsätzliches Interesse an einer Veränderung der Arbeitszeitregelungen
  - 22,5% der befragten Personen haben Interesse an einer Veränderung,
  - 57,7% haben kein Interesse an einer Veränderung,
  - die übrigen 19,8% wissen es nicht.
- Beratungsbedarf
  - 23,5% geben an, Beratungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung zu haben.
  - In KMU ist ein leicht höherer Beratungsbedarf zu erkennen als in Kleinst- und Großunternehmen.
  - Unternehmen mit bestehendem Fachkräftebedarf geben häufiger einen Beratungsbedarf an als diejenigen ohne Schwierigkeiten.
- Interesse an einer Arbeitszeitberatung
  - 27,7% haben allgemein Interesse an einer Arbeitszeitberatung,
  - 30,6% haben Interesse an einer geförderten Beratung im Rahmen des Projekts.
- Bisher wurde in 8,7% der befragten Unternehmen eine Arbeitszeitberatung durchgeführt.

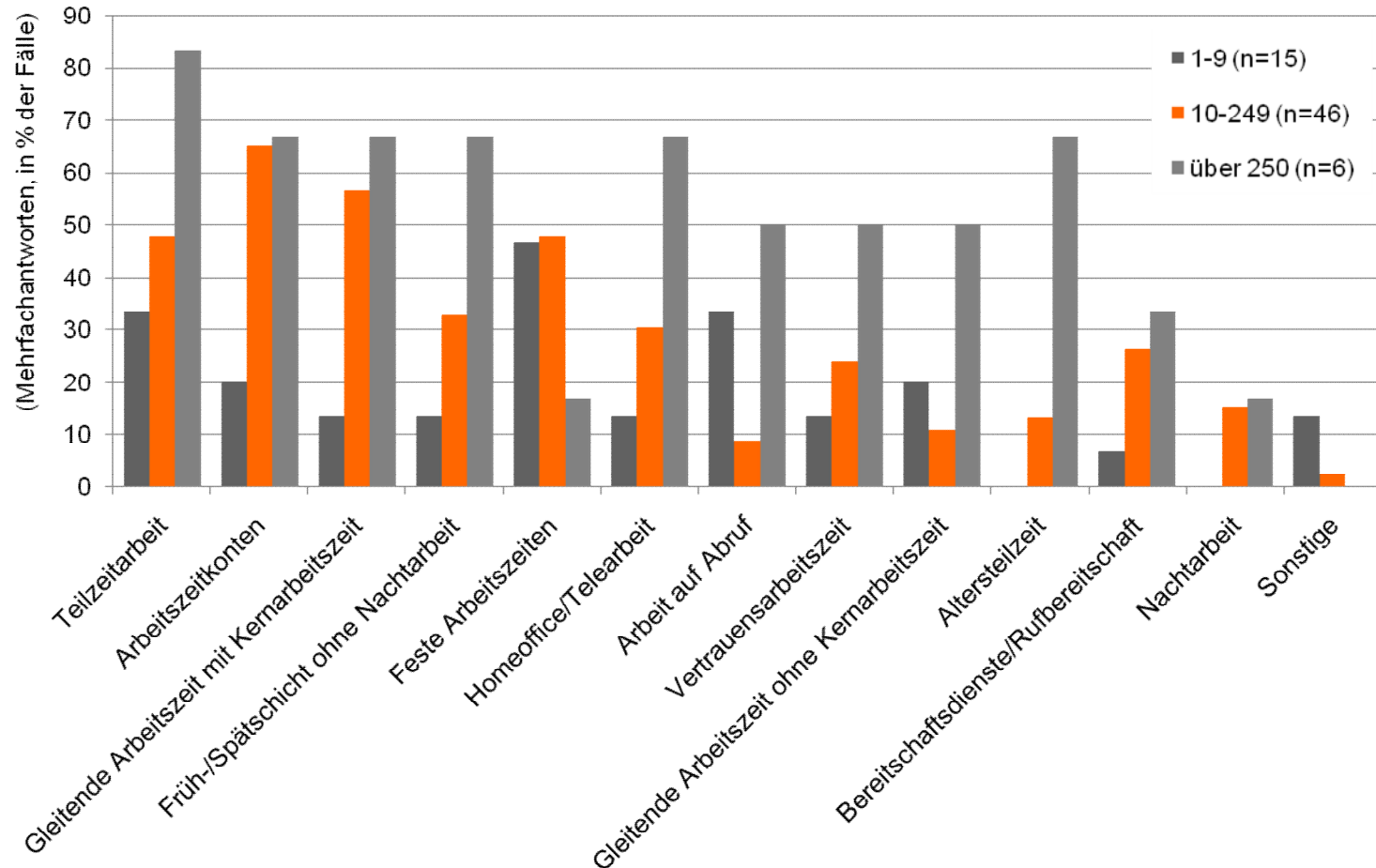
- Einschätzung der Veränderungsmöglichkeiten
  - Die befragten Unternehmen schätzen die Veränderungsmöglichkeit der Arbeitszeitregelungen überwiegend als gut (60,9%) oder sehr gut (8,7%) ein.
  - 27,5% schätzen die Möglichkeit jedoch als schlecht ein.





- Neben der Produktivitätssteigerung spielen für die Unternehmen mitarbeiterorientierte und gesundheitsförderliche Aspekte bereits eine wichtige Rolle.
- Die Betriebsgröße hat keinen Einfluss auf die angestrebten Ziele.

"Welche Arbeitszeitregelungen sind für Ihr Unternehmen von Interesse?"



- Für die Unternehmen besteht auch bei bestehenden Arbeitszeitregelungen Diskussions- und Optimierungsbedarf.

## „Aus welchen Angeboten sollte eine gute Arbeitszeitberatung bestehen?“

|   |       |
|---|-------|
| Bestimmung möglicher Optimierungsansätze                                  | 75,5% |
| Analyse und Bewertung der bestehenden Arbeitszeitregelungen               | 71,7% |
| Aufwands- und Kostenschätzung zur Optimierung der Arbeitszeitregelungen   | 58,5% |
| Handlungshilfen zur selbstständigen Optimierung der Arbeitszeitregelungen | 54,7% |
| Begleitende Unterstützung bei der Veränderung der Arbeitszeitregelungen   | 35,8% |

(Mehrfachantworten, in % der Fälle, n=53)

### ● Instrumente

- Die befragten Personen schätzen die individuelle Beratung und eine Ist-Analyse als besonders hilfreich ein.
- Fachliteratur oder auch computergestützte Analysetools werden im Beratungsprozess als eher nicht hilfreich angesehen.

### ● Zahlungsbereitschaft

- Die Antworten decken sich mit den veranschlagten Kosten im Rahmen des Projekts.

## „Wie viel Zeit dürfte eine Arbeitszeitberatung zu den für Sie interessantesten Angeboten beanspruchen?“

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| ... 1/2 Arbeitstag      | 38,2% |
| ... 1 Arbeitstag        | 21,8% |
| ... mehrere Arbeitstage | 18,2% |
| weiß nicht              | 21,8% |

(n=55)



**ArbeitsZeitGewinn**  
in kleinen und mittleren Unternehmen

**modell** Arbeit und Gesundheit  
**programm**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



[www.baua.de/modellprogramm](http://www.baua.de/modellprogramm)