

Bernhard Zoch

DHI

**Personal- und
Arbeitszeitmanagement im
Handwerk**

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2009

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



sowie den
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

1. PROBLEMSTELLUNG UND ZWECK DER STUDIE	7
1.1 Arten von Arbeitszeitflexibilisierung.....	12
1.2 Erhebung der Daten	15
2. ERGEBNISSE	16
2.1 Struktur der antwortenden Unternehmen	16
2.2 Einstellung der Betriebsinhaber zur Motivation der Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeiten	24
2.3 Einstellungen der Betriebsinhaber zu Effekten flexibler Arbeitszeiten in der Produktion.....	31
2.4 Einstellungen der Betriebsinhaber zu Effekten flexibler Arbeitszeiten bezüglich des Wettbewerbs	36
3. ARBEITSZEITMODELLE DER BEFRAGTEN GEWERBE.....	42
3.1 Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich	45
3.2 Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich	47
3.3 Vergleich der Arbeitszeitmodelle zwischen gewerblichen- und kaufmännischen Bereich sowie beim Verkauf im Laden.....	50
3.4 Detaillierte Analyse der Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich.....	52
3.5 Detaillierte Analyse der Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich	57
3.6 Detaillierte Analyse der Arbeitszeitmodelle beim Verkauf im Laden	61
4. ZUKÜNFTIGE ARBEITSZEITGESTALTUNG UND BEISPIELHAFTE UMSETZUNG	64

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Gleitende Arbeitszeit</i>	12
<i>Abbildung 2: Rücklauf nach Kammerbezirk</i>	16
<i>Abbildung 3: Regionalität der Betriebe</i>	17
<i>Abbildung 4: Anteil der Handwerkszweige in der Stichprobe</i>	20
<i>Abbildung 5: Alter der Betriebsinhaber</i>	21
<i>Abbildung 6: Geschlecht des Inhaber/ der Inhaberin</i>	22
<i>Abbildung 7: Anteil der Mitarbeiter im Vergleich zur Grundgesamtheit</i>	23
<i>Abbildung 8: Faktoren zur Mitarbeitermotivation</i>	24
<i>Abbildung 9: Einstellung zur Motivationssteigerung von flexiblen Arbeitszeiten</i>	25
<i>Abbildung 10: Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitszeitregelung</i>	26
<i>Abbildung 11: Work-Life-Balance der Mitarbeiter nach Ansicht des Inhabers</i>	27
<i>Abbildung 12: Steigerung der Zufriedenheit durch flexible Arbeitszeiten.</i>	28
<i>Abbildung 13: Reduzierung der Fehlzeiten durch flexible Arbeitszeiten</i>	30
<i>Abbildung 14: Überstundenausgleich in auftragsschwächeren Phasen</i>	31
<i>Abbildung 15: Anpassung an die Auftragslage durch flexible Arbeitszeiten</i>	32
<i>Abbildung 16: Auslastung der Kapazitäten durch flexible Arbeitszeiten</i>	34
<i>Abbildung 17: Erhöhter Verwaltungsaufwand durch Arbeitszeitflexibilisierung</i>	35
<i>Abbildung 18: Steigerung der Kundenzufriedenheit durch flexible Arbeitszeiten</i>	36
<i>Abbildung 19: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch flexible Arbeitszeiten</i>	38
<i>Abbildung 20: Wettbewerbsvorteile durch längere Öffnungs- und Betriebszeiten</i>	39
<i>Abbildung 21: Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.</i>	41
<i>Abbildung 22: Verteilung der Arbeitszeiten im gewerblichen- und kaufmännischen Bereich</i>	43
<i>Abbildung 23: Bindung der Arbeitszeiten an einen Tarifvertrag</i>	44
<i>Abbildung 24: Verteilung der Arbeitszeitmodelle im gewerblichen bereich</i>	45
<i>Abbildung 25: Verteilung der Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen und gewerblichen Bereich</i>	48
<i>Abbildung 26: Vergleich der Arbeitszeitmodelle im gewerblichen und kaufmännischen Bereich sowie beim Verkauf im Laden</i>	50
<i>Abbildung 27: Zukünftige Ausrichtung der Arbeitszeitmodelle</i>	64

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Mittelwert und Median der Wochenarbeitszeit</i>	42
<i>Tabelle 2: Arbeitszeitmodelle der verschiedenen Gewerbe bei Mitarbeitern im gewerblichen Bereich</i>	52
<i>Tabelle 3: Einfluss der Betriebsgröße auf die Anwendung von Arbeitszeitmodellen im gewerblichen Bereich</i>	53
<i>Tabelle 4: Der Bilanzgewinn zur Analyse der Vorteilhaftigkeit flexibler Arbeitszeiten im gewerblichen Bereich</i>	56
<i>Tabelle 5: Arbeitszeitmodelle der verschiedenen Gewerbe bei Mitarbeitern im kaufmännischen Bereich</i>	57
<i>Tabelle 6: Einfluss der Betriebsgröße auf die Anwendung von Arbeitszeitmodellen im kaufmännischen Bereich</i>	58
<i>Tabelle 7: Der Bilanzgewinn zur Analyse der Vorteilhaftigkeit flexibler Arbeitszeiten im kaufmännischen Bereich</i>	60
<i>Tabelle 8: Arbeitszeitmodelle der verschiedenen Gewerbe von Mitarbeitern die im Verkauf im Laden tätig sind</i>	61
<i>Tabelle 9: Einfluss der Betriebsgröße auf die Anwendung von Arbeitszeitmodellen beim Verkauf im Laden</i>	62
<i>Tabelle 10: Der Bilanzgewinn zur Analyse der Vorteilhaftigkeit flexibler Arbeitszeiten beim Verkauf im Laden</i>	63

Vorwort

In der Industrie und bei Großbetrieben spielt flexible Arbeitszeitgestaltung schon lange eine wichtige Rolle. Unternehmen können Arbeitszeitmodelle zur Steigerung der Produktivität, zur längeren Nutzung der Betriebsmittel oder zum Abfedern zeitlicher Schwankungen der Nachfrage nutzen. Die Umsetzung ist jedoch nicht ohne die Beschäftigten möglich. Sowohl das Gelingen der Implementierung eines Arbeitszeitmodells als auch dessen Konsequenzen hängen überwiegend von der Motivation der Mitarbeiter ab. Dabei wirken sich flexible Arbeitszeitmodelle sowohl auf Mitarbeiterseite als auch auf Kundenseite positiv aus. Durch solche Modelle können Anreize geschaffen werden, die von Handwerksbetrieben dringend gesuchten Fachkräfte anzulocken. Zum anderen fordern Kunden immer mehr Flexibilität von den Unternehmen. Auch hier können flexible Arbeitszeitmodelle großen Nutzen für das Handwerk stiften

Klein- und Kleinstbetrieb sahen bisher häufig nicht die Möglichkeiten, diese Modelle für sich umzusetzen und einzuführen. Der Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck wird aber auch in diesem Bereich immer größer, die Margen der Betriebe sinken seit Jahren. Hoher Kostendruck und der sich verschärfende (auch internationale) Wettbewerb zwingen die Unternehmen im Handwerk zu effizientem und wirtschaftlichem Handeln. Klassische Arbeitszeitmodelle funktionieren häufig nicht bei Handwerksbetrieben und können deshalb nicht ohne weiteres übernommen und umgesetzt werden. Häufig fehlt den Betriebsinhabern bzw. den zuständigen Fachkräften auch das Know-how für die Einführung und Umsetzung solcher Modelle.

Mit dieser Studie soll den Unternehmen des Handwerks sowie den Betriebsberatern der Organisationen und Verbände eine fundierte Datenbasis über den Status quo der aktuellen Arbeitszeitmodelle im Handwerk sowie eine Reihe von Anregungen und Hilfestellungen gegeben werden, um den unterschiedlichen Vorstellungen und Forderungen der beteiligten Betriebe zu entsprechen.

Hierzu tragen auch positive Beispiele aus der Praxis des Handwerks bei, die verdeutlichen, dass eine breite Schicht von Handwerksunternehmen unterschiedlichste Formen flexibler Arbeitszeitmodelle einsetzen.

Die **Handwerkskammer Reutlingen** sowie die **Handwerkskammer für München und Oberbayern** haben diese Studie mit ihrem Projektantrag zum Forschungs- und Arbeitsprogramm des Deutschen Handwerksinstituts initiiert und durch ihre wertvollen Anregungen die Entwicklung der Arbeit in entscheidender Weise unterstützt. Gleichermäßen wäre diese Studie ohne den Beitrag der Unternehmen, die im Rahmen der Erhebung den Fragebogen beantwortet haben sowie im Anschluss teilweise telefonisch zur Verfügung gestanden haben, nicht zustande gekommen. Darüber hinaus wurde die Erhebung der Daten durch die Handwerkskammer Halle (Saale), dem Landesverband des Kfz-Gewerbes in Sachsen sowie dem Fachverband für Elektro- und Informationstechnik in Hessen mit dem Versandt des Fragebogens an ihre Mitglieder unterstützt.

Wir freuen uns sehr über alle Beiträge zu dieser Studie und bedanken uns ganz herzlich bei allen Beteiligten.

Juli 2009

Ludwig-Fröhler-Institut

1. Problemstellung und Zweck der Studie

Lange Zeit formten Gesetze und Tarifverträge die Arbeitszeit in deutschen Unternehmen zu einem weithin starren¹ und vorgegebenen Konstrukt. Infolgedessen boten sich für Unternehmen kaum Gestaltungsräume zur Veränderungen der Arbeitszeit.² Erst 1984 sprachen Unternehmen, als Reaktion auf die Forderung nach allgemeiner Arbeitszeitverkürzung von Seiten der Gewerkschaften, in den Tarifverhandlungen Arbeitszeitflexibilisierungen an.³

Diese Entwicklung lässt sich durch eine Vielzahl von Aspekten⁴ erklären, die einer Arbeitszeitflexibilisierung ein ökonomisches und gesellschaftliches Verbesserungspotenzial zuschreiben. Denn mit starren Arbeitszeiten lassen sich kurzfristige Aufträge beispielsweise schwerer termingerecht ausführen als mit flexiblen Arbeitszeiten. In der Praxis starrer Arbeitszeitmodelle sind unvorhergesehene Kundenwünsche oft nur mit Überstunden zu erfüllen. Ob das Ausbezahlen dieser Überstunden bzw. Freizeitausgleich eine ideale Lösung sind, kann zumindest in Zweifel gezogen werden.⁵

Abhängig von der Größe eines Unternehmens und dem jeweiligen Manteltarifvertrag ist die Geschäftsleitung verpflichtet, Überstunden beim Betriebsrat anzumelden und genehmigen zu lassen. Das braucht Zeit und kostet Geld, werden Überstunden doch mit Zuschlägen entgolten. Die Mitarbeiter wiederum werden durch angeordnete betriebsnotwendige Überstunden in ihrer eigenen Entscheidungsfähigkeit eingeschränkt.

¹ Bei starren Arbeitszeiten ist die Arbeitszeit für Unternehmen und Mitarbeiter fixiert (vgl. Schanz (1993): S: 341).

² Arbeitszeit kann unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden (Sollarbeitszeit, Istarbeitszeit und Vorgabezeit) (vgl. Bussiek (1994): S. 60ff.). Im Folgenden wird Arbeitszeit als „(...) die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen (...)“ (§ 2 Arbeitszeitgesetz) verstanden. Grenzen in Bezug auf die Höchstarbeitszeit setzen hierbei Gesetze, anwendbare Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen (vgl. Schanz (1993): S. 340)).

³ Vgl. Thom et al. (2002): S. 488.

⁴ Für weitere Ausführungen vgl. Berthel (1997): S. 353.

⁵ Vgl. Henes-Karnal (2007).

Aus flexiblen Arbeitszeiten ergeben sich bessere Kapazitätsauslastungen und niedrige Kosten pro Stück bzw. pro Dienstleistung, ohne die Unternehmen in Zeiten globalisierter und dynamischer Märkte nicht konkurrenzfähig⁶ bleiben können.⁷ Produktionskonzepte wie zum Beispiel Just-in-Time zur Verringerung der Lagerhaltung bzw. der Wertschöpfungszyklen erfordern ebenfalls flexible Arbeitszeiten.⁸

Darüber hinaus kann die Arbeitsproduktivität oft durch flexible Arbeitszeit gesteigert werden. Dieser Effekt tritt vornehmlich dann ein, wenn die Arbeitszeit an die medizinischen und psychologischen Bedürfnisse der Arbeiter (z.B. in Bezug auf den Biorhythmus) angepasst wird. Des Weiteren steigt die Arbeitsproduktivität vielfach durch die Berücksichtigung von betrieblichen Spezifika des Arbeitsablaufes (z.B. in Bezug auf die Abstimmung von Arbeitseinsätzen).⁹

Viele Angestellte nutzen Arbeitszeitflexibilisierung zudem für eine „ganzheitliche Lebensgestaltung“¹⁰ im Kontext einer verbesserten Work-Life-Balance (Familie, Freizeit und Beruf sind besser miteinander vereinbar).¹¹

Somit ist der Nutzen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung vielfältig. Die wichtigsten Vorteile für das Unternehmen sind: Notwendige Mehrarbeit muss nicht bürokratisch beantragt und genehmigt werden, Extrakosten entfallen und die Attraktivität als Arbeitgeber steigt. Familienfreundlichkeit als ein zwangsläufiges Ergebnis von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist zunehmend ein entscheidender Faktor für das Ja eines Bewerbers zu einem Arbeitsvertrag. Denn der betriebswirtschaftliche Nutzen der Unternehmen geht einher mit einem Gewinn an Selbstbestimmung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So wichtig der eigene Beruf bei vielen Erwerbstätigen im Handwerk ist, soll er

⁶ Die Arbeitskosten pro Zeiteinheit in der BRD zählen zu den höchsten der Welt (vgl. Thom et al. (2002): S: 489).

⁷ Vgl. Thom et al. (2002): S. 489.

⁸ Vgl. Berthel (1997) : S. 351.

⁹ Vgl. Thom et al. (2002): S. 489.

¹⁰ Thom et al. (2002): S. 489.

¹¹ Vgl. Thom et al. (2002): S. 489.

doch nicht das ganze Sein diktieren. Deshalb wünschen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Zeitsouveränität:

Mehr (mit-)entscheiden zu können, wann sie ihren Job verrichten, wünschen sich viele berufstätige Mütter und Väter. Darüber hinaus sind Arbeitgeber, die das bieten, attraktiver als andere, wodurch eine „Win-Win-Situation“ für beide Seiten entsteht.¹²

Vor allem im lohnintensiven Handwerk sind der optimale sowie kostensenkende Einsatz und die Planung der Mitarbeiter wettbewerbsentscheidend. Häufig fehlt den Betriebsinhabern bzw. den zuständigen Fachkräften jedoch das Know-how für die Einführung und Umsetzung solcher Modelle. Daher werden mit dieser Studie mehrere Zielsetzungen verfolgt. Erstens soll durch eine Beschreibung des Nutzungsverhaltens verschiedener Arbeitszeitmodelle der aktuelle Stand ihres Einsatzes bei den befragten Betrieben beleuchtet werden. Zweitens sollen Angaben für einzelne Handwerksgruppen und Gewerbebezüge analysiert werden, damit auch Strategien für die einzelnen Verbände ableitbar sind. Drittens sollen Best Practice Beispiele aus dem Handwerk eine Hilfestellung für die Einführung und Umsetzung solcher Modelle für eine breite Schicht von Handwerksunternehmen geben.

¹² Vgl. Henes-Karnal (2007)

1.1 Arten von Arbeitszeitflexibilisierung

Arbeitszeitflexibilisierung kann grundsätzlich auf zweierlei Arten erfolgen, in **chronometrischer Form** (Länge der Arbeitszeit, z.B. 9 Stunden täglich) und in **chronologischer Form** (Lage der Arbeitszeit, z.B. 10 bis 19 Uhr). Alle möglichen Objekte (z.B. tägliche/wöchentliche/monatliche Arbeitszeit, Arbeitspausen oder Urlaub) können innerhalb dieser Dimensionen in Bezug auf ihre Länge oder Lage verändert werden.¹³

Aus der Vielzahl von Arbeitszeitflexibilisierung können folgende für das Handwerk als besonders relevant gelten.¹⁴

Zunächst das Konzept der **gleitenden Arbeitszeit**.¹⁵ Den verschiedenen Modellen¹⁶ ist weithin gemeinsam, dass sie eine Art Kernzeit (es gilt Anwesenheitspflicht für Mitarbeiter) und zeitliche Bandbreiten in den Morgen- und Abendstunden (Arbeitsbeginn bzw. -ende können Mitarbeiter frei bestimmen) haben. Flexibilisierungspotenzial liegt in Länge und Lage der Gleitzeit und in Zeitguthaben/Zeitschuldenkonten (Mitarbeiter können Zeitguthaben aufbauen und stunden- oder tageweise verbrauchen).

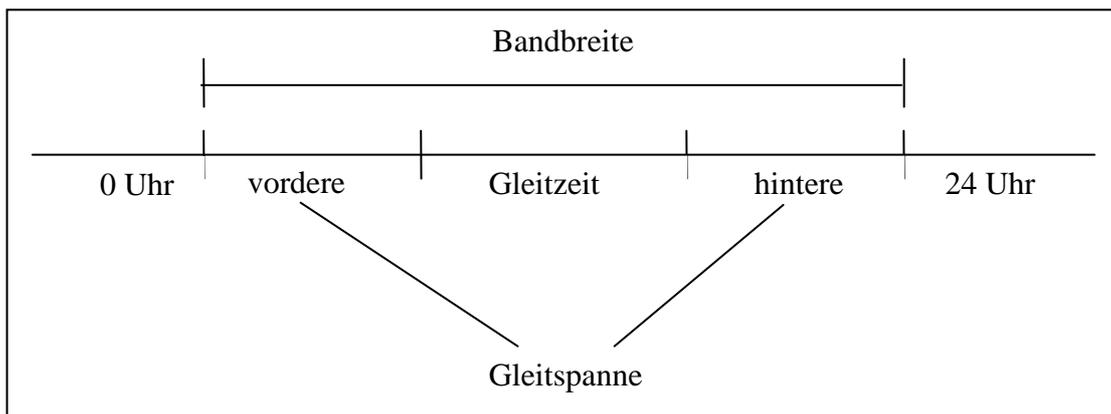


Abbildung 1: Gleitende Arbeitszeit¹⁷

¹³ Vgl. Berthel (1997): S. 352.

¹⁴ Eine Auflistung der für das Handwerk relevanten Arbeitszeitmodelle findet sich im Anhang.

¹⁵ Vgl. Abbildung 1.

¹⁶ Für nähere Ausführungen von Gleitzeitregelungen vgl. Schanz (1993): S. 354 ff.

¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schanz (1993): S. 353.

Die **variable Arbeitszeit** als extremste Form der Gleitzeit setzt keinerlei Kernzeit mehr fest, sondern nur ein bestimmtes Arbeitspensum, das der Mitarbeiter abuarbeiten hat.¹⁸

Schichtarbeit birgt ebenfalls Flexibilisierungspotenzial in sich. Der traditionelle Dreischichtbetrieb (z.B. Wechsel um 6, 14 und 22 Uhr) kann beispielsweise zu einem Zwei- bzw. Vierschichtbetrieb ummodelliert werden. Darüber hinaus sind Variationen in der Schichtlänge (z.B. kürzere Nachtschichten), veränderte Schichtwechselzeiten, Arbeitszeit-Tauschbörsen oder Kombinationen mit Gleitzeitelementen denkbar.¹⁹

Des Weiteren bedeutet **Teilzeitarbeit** eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, da es sich hierbei um jegliche Arbeitszeit handelt, die kürzer ist als die im Betrieb oder Tarifvertrag vereinbarte.²⁰

Weitere Möglichkeiten bieten so genannte **Jahresarbeitszeitverträge**. Um die Personalkapazität den saisonbedingten Personalbedarfsschwankungen anpassen zu können, enthalten Jahresarbeitszeitverträge einen variablen Anteil. Zu Beginn des Arbeitsjahres werden Arbeitssollwerte (z.B. 70% der regulären Arbeitszeit) vereinbart. Zwar bekommen die Arbeitnehmer das Gehalt gleichmäßig über das Jahr verteilt ausbezahlt und sind somit gleichzeitig Sozialversicherungspflichtig, der Angestellte muss jedoch seine eigene Arbeitszeit dem Kapazitätsbedarf des Unternehmens anpassen. Diese Regelung ist vorteilhaft für die Arbeitnehmer, da sie ihre Arbeitssollwerte frei wählen können, die Unternehmen gewinnen ein hohes Maß an Flexibilität in ihrer Betriebszeit.²¹

Bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle müssen stets die bestehenden **rechtlichen Grundlagen** berücksichtigt werden. Die rechtlichen Vorschriften

¹⁸ Vgl. Berthel (1997): S. 354.

¹⁹ Vgl. Berthel (1997): S. 354.

²⁰ Vgl. Berthel (1997): S. 354.

²¹ Vgl. Berthel (1997): S. 355.

sind insbesondere zu beachten, wenn das einzuführende Modell beispielsweise nicht im bestehenden Tarifvertrag genau geregelt ist.²²

²² Vgl. Wehrhahn et al. (2001): S. 78ff.

1.2 Erhebung der Daten

Zur Analyse der Arbeitszeitmodelle im Handwerk erschien eine schriftliche, postalische Befragung zweckmäßig. Für diese Datenerhebungstechnik sprach v.a. die Tatsache, dass relativ zeiteffizient eine verhältnismäßig große Menge an Datensätzen gewonnen werden konnte. Da eine Vielzahl von Handwerksunternehmern, die in verschiedenen Branchen tätig sind, befragt werden sollte, hat eine postalische Befragung zudem Vorteile in Bezug auf die Befragung von geographisch weit verstreuten Personen.

Im Rahmen der Fragebogenkonstruktion wurde darauf geachtet, sprachliche Formulierungen an die Sprachgewohnheiten der Zielgruppe anzupassen. Das entwickelte Erhebungsinstrument wurde mit Mitarbeitern des Ludwig-Fröhler-Instituts und der Projektpartnerin der Handwerkskammer Reutlingen besprochen. Zudem wurde auf einem Seminar zum „Personal- und Arbeitszeitmanagement im Handwerk“ der Fragebogen 18 Betriebsberatern der Handwerkskammern sowie Verbände vorgestellt und inhaltlich mit den Experten abgestimmt und verifiziert. Dieses Vorgehen gewährleistet einerseits, dass Missverständnisse bezüglich der Studienziele ausgeschlossen und andererseits wichtige Aspekte von Betriebsberatern, die in der Praxis nah an den Handwerksbetrieben tätig sind, berücksichtigt werden.

In Folge der Gespräche und im elektronischen Austausch von Anregungen sowie Anmerkungen über Email sind einige Änderungen und Anpassungen bei einzelnen Punkten und Kapiteln vorgenommen worden, bevor der Fragebogen an 4000 Betriebe der Handwerkskammer Reutlingen sowie 1000 Betriebe der Handwerkskammer München/Oberbayern verschickt wurde. Zudem haben sich auf dem Betriebsberaterseminar drei Berater dazu bereit erklärt, den Fragebogen auch an ihre Mitgliedsbetriebe zu schicken. Konkret handelt es sich um den Landesverband KFZ-Gewerbe in Sachsen, die Handwerkskammer Halle sowie um den Fachverband Elektro- und Informationstechnik Hessen / Rheinland-Pfalz.

2. Ergebnisse der Betriebumfrage

2.1 Struktur der antwortenden Unternehmen

Der Rücklauf zeigt entsprechend Abbildung 2 vor allem eine Mitwirkung von Unternehmen aus dem Kammerbezirk Reutlingen. Insgesamt haben 354 Betriebe an der Umfrage teilgenommen. Davon waren 166 aus dem Kammerbezirk Reutlingen, 67 aus München, 52 aus Hessen und 44 aus Sachsen oder Sachsen-Anhalt. 25 Betriebe haben bei der Frage nach der Postleitzahl nichts angegeben. Die prozentuale Verteilung des Rücklaufs ist in Abbildung 2 dargestellt.

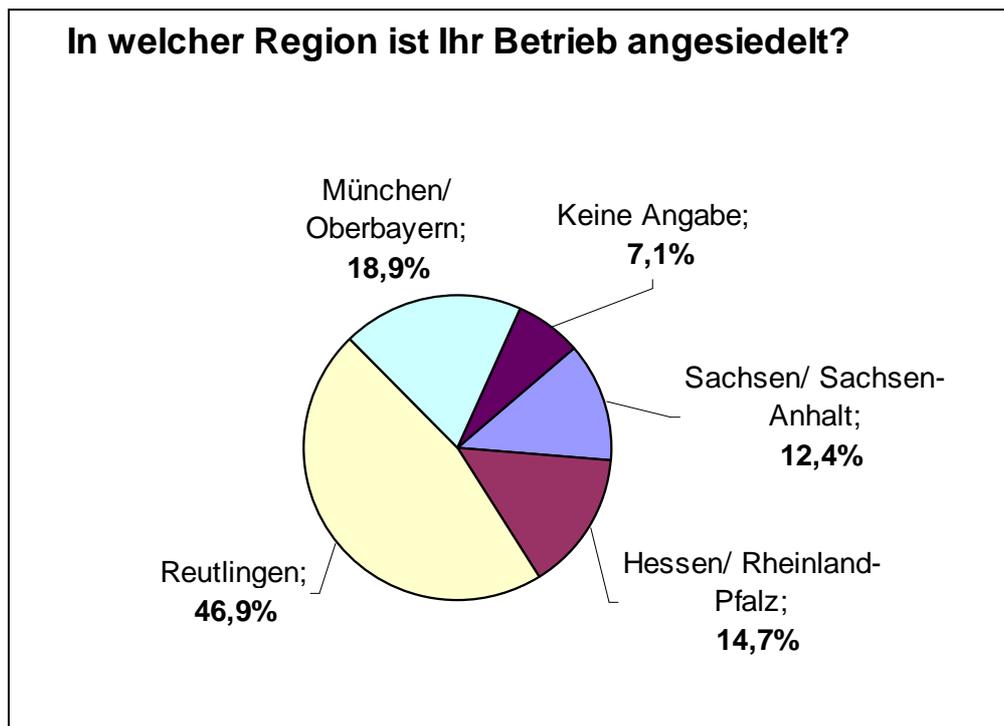


Abbildung 2: Rücklauf nach Kammerbezirk

Neben der Herkunft der Betriebe wurde bei der Studie auch unterschieden, ob die Betriebe eher in ländlichen Gegenden bzw. in einer Großstadt angesiedelt sind. Über 50% der befragten Betriebe kommen aus ländlichen Gegenden und nur 10% aus einer Großstadt mit über 100.000 Einwohnern. Im Umkreis von 50

km einer Großstadt haben ca. 35% der befragten Betriebe geantwortet, was Abbildung 3 verdeutlicht.

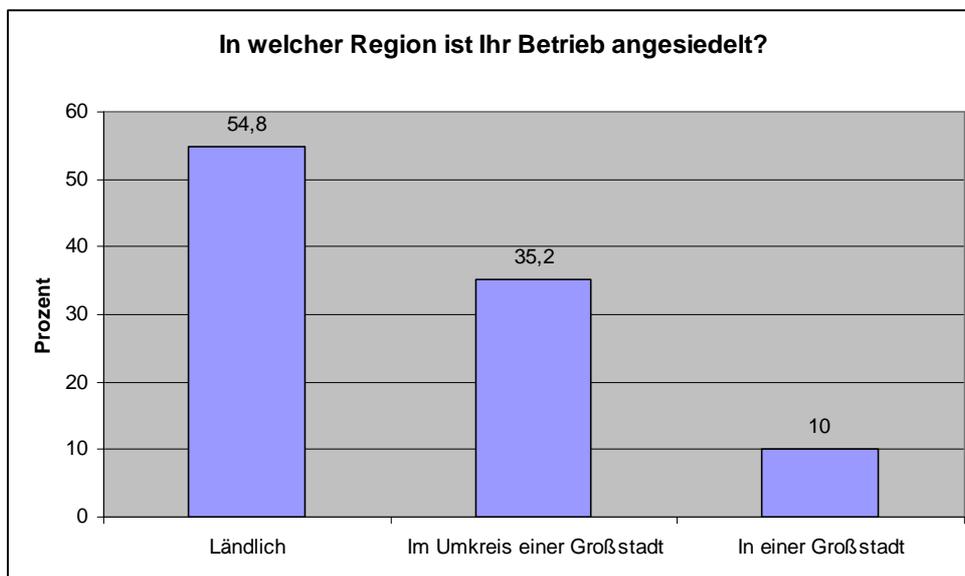


Abbildung 3: Regionalität der Betriebe

Des Weiteren wurden die Betriebe nach ihrer Gewerkszugehörigkeit klassifiziert. Angeschrieben wurden sämtliche Betriebe aus Anlage A der Handwerksordnung. Da aufgrund der Vielzahl der Gewerke keine repräsentative Aussage für jedes spezielle Gewerk möglich gewesen wäre, sollten sich die Betriebe gemäß dem Klassifizierungsschema des Konjunkturberichts des ZDH einordnen. Die Struktur des Konjunkturberichts ist wie folgt aufgebaut.²³

1. Bauhauptgewerbe

- Maurer und Betonbauer
(Maurer, Beton- und Stahlbetonbauer, Feuerungs- und Schornsteinbauer)
- Zimmerer
- Dachdecker
- Straßenbauer
- Gerüstbauer

²³ Vgl. ZDH (2009)

2. Ausbaugewerbe

- Maler und Lackierer
- Klempner
- Installateur und Heizungsbauer
(Gas- und Wasserinstallateure; Zentralheizungs- und Lüftungsbauer)
- Elektrotechniker
(Elektroinstallateure, Elektromechaniker, Fernmeldeanlagenelektroniker)
- Tischler
- Raumausstatter
- Glaser
- Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
- Stukkateure

3. Handwerke für den gewerblichen Bedarf

- Feinwerkmechaniker
(Maschinenbaumechaniker, Werkzeugmacher, Dreher, Feinmechaniker)
- Elektromaschinenbauer
- Landmaschinenmechaniker
- Kälteanlagebauer
- Metallbauer
- Gebäudereiniger
- Informationstechniker
- Schilder- und Lichtreklamehersteller

4. Kraftfahrzeuggewerbe

- Karosserie- und Fahrzeugbauer
- Kraftfahrzeugtechniker
(Kraftfahrzeugmechaniker, Kraftfahrzeugelektriker)

5. Nahrungsmittelgewerbe

- Bäcker
- Konditoren
- Fleischer

6. Gesundheitsgewerbe

- Augenoptiker
- Zahntechniker
- Hörgeräteakustiker
- Orthopädieschuhmacher
- Orthopädietechniker

7. Personenbezogene Dienstleistungsgewerbe

- Friseure
- Schuhmacher
- Uhrmacher
- Damen- und Herrenschnneider
- Fotografen
- Textilreiniger
- Kosmetiker

Gemäß diesem Schema haben sich die Betriebe bei der Umfrage eingeordnet. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der antwortenden Gewerbe. So ist das Ausbaugewerbe mit 38,5 Prozent sehr stark vertreten; eine gute Datenbasis liegt auch beim Bauhauptgewerbe, den Handwerken für den gewerblichen Bedarf, dem KFZ-Gewerbe sowie den personenbezogenen Dienstleistungen vor, mit denen tiefer gehende Untersuchungen speziell auch für die einzelnen Handwerkszweige durchgeführt werden konnten.

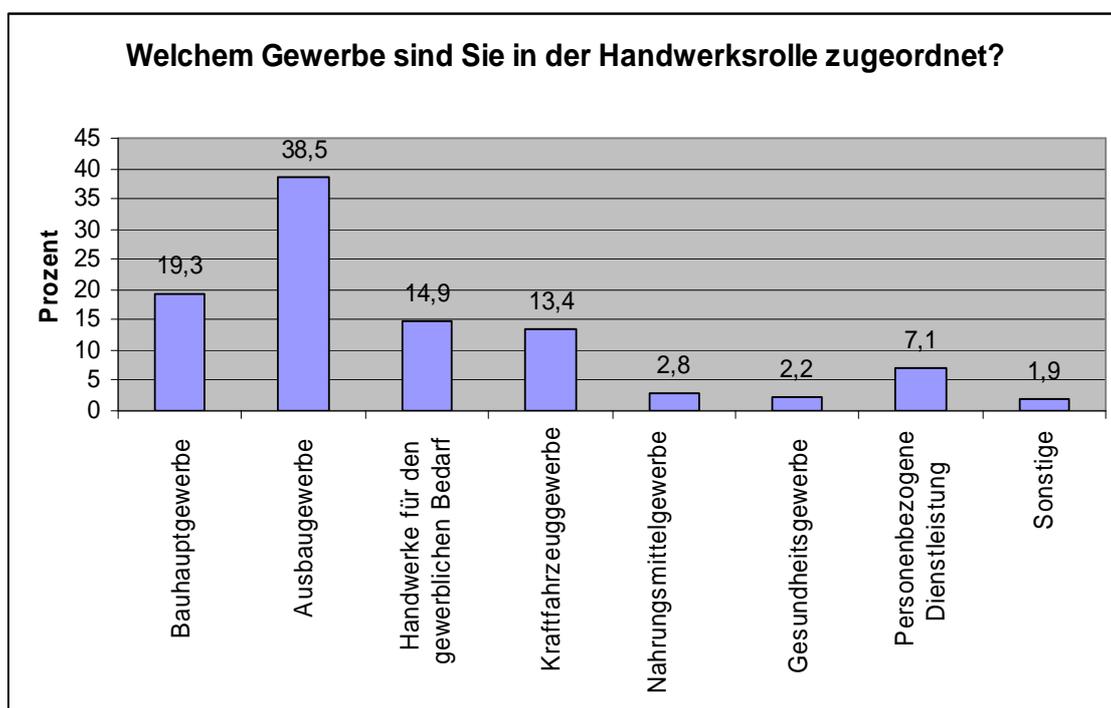


Abbildung 4: Anteil der Handwerkszweige in der Stichprobe

Im Hinblick auf das Alter der antwortenden Betriebsinhaber zeigt die Verteilung in Abbildung 5, dass die 46 bis 50 Jahre alten Handwerksmeister am häufigsten vertreten waren. Es fällt auf, dass über 20 % der Inhaber älter als 55 Jahre alt waren, was auf eine Betriebsübergabe bzw. Nachfolge in den nächsten Jahren bei jedem fünften Betrieb in den befragten Regionen hindeutet.

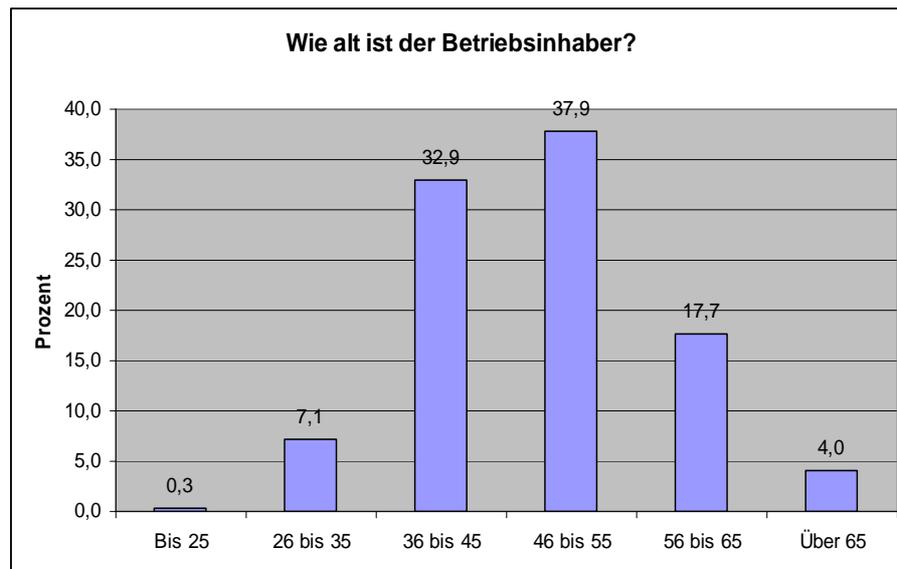


Abbildung 5: Alter der Betriebsinhaber

Ebenso wie die Verteilung des Alters der Betriebsinhaber ist auch das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Inhabern erwartungsgemäß verteilt. Abbildung 6 verdeutlicht, dass knapp 90 % der Inhaber männlich sind.



Abbildung 6: Geschlecht des Inhaber/ der Inhaberin

Die Analyse der Verteilung der Betriebsgrößen macht deutlich, dass im Vergleich mit der Grundgesamtheit aller Handwerksbetriebe, ausgehend von der Handwerkszählung des Statistischen Bundesamtes von 1995, ein geringerer Anteil kleiner Unternehmen an der Umfrage teilgenommen hat, der sich auf die größeren Betriebe gleichmäßig aufteilt. Aus Abbildung 7 geht hervor, dass bei knapp einem Drittel der befragten Betriebe weniger als fünf Mitarbeiter beschäftigt sind, was deutlich unter der Verteilung der Grundgesamtheit liegt.

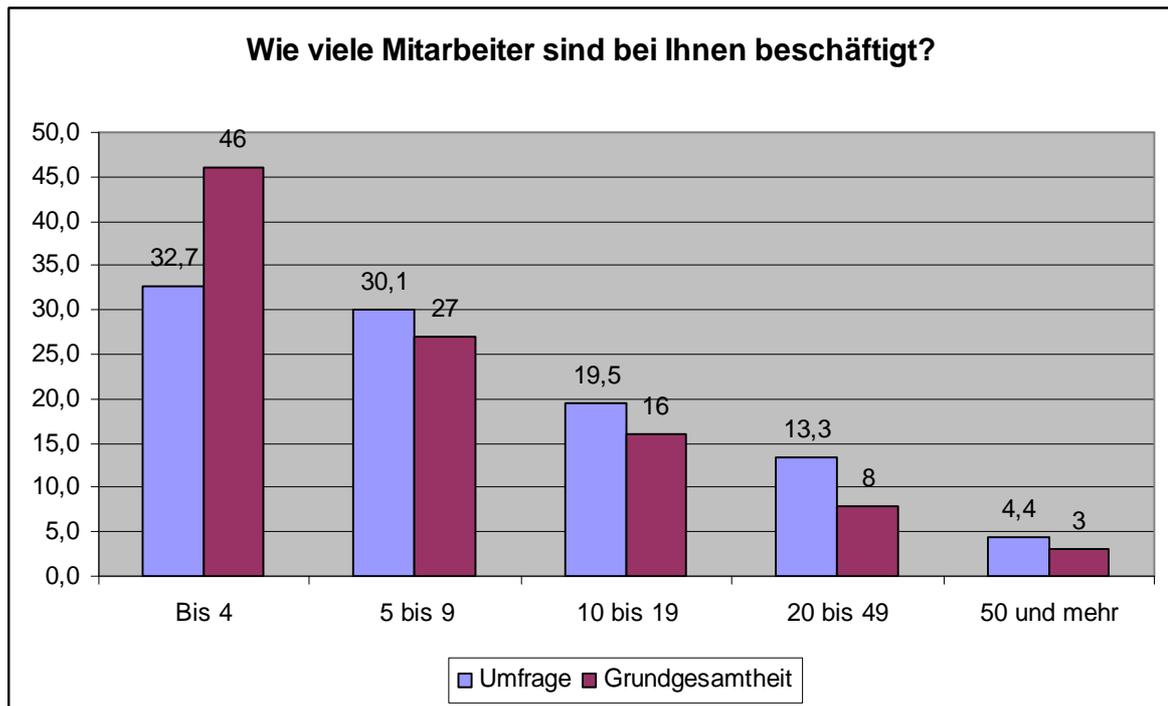


Abbildung 7: Anteil der Mitarbeiter im Vergleich zur Grundgesamtheit

Im Hinblick auf die Repräsentativität der Umfrage ist jedoch zu berücksichtigen, dass an solchen Befragungen diejenigen Unternehmen eher teilnehmen, die diesen Bereich für sich selbst als besonders wichtig einstufen und folglich auch stärker im Bereich Arbeitszeitmanagement aktiv sind. In der einschlägigen Fachliteratur ist dieser Effekt unter dem Ausdruck „Selection Bias“ bekannt. So kann die Verzerrung damit erklärt werden, dass einerseits tendenziell größere Betriebe aufgrund der vorhandenen Personalkapazitäten an solchen Umfragen teilnehmen können und auf der anderen Seite das Thema „Arbeitszeitmanagement“ für kleinere Betriebe weniger interessant erscheint.

Insgesamt zeigen die dargestellten Eigenschaften der Unternehmen plausible Ergebnisse, so dass Verzerrungen durch systematische Fehler ausgeschlossen werden können und somit eine hohe interne sowie externe Validität der Untersuchungsergebnisse angenommen werden kann.

2.2 Einstellung der Betriebsinhaber zur Motivation der Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeiten

Um zu untersuchen, welche Potenziale aus einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Handwerk ausgeschöpft werden können, muss zunächst abgeschätzt werden, worin die Betriebsinhaber die größten Möglichkeiten zur Motivation ihrer Mitarbeiter sehen. Abbildung 8 zeigt, dass nach Ansicht der Betriebsinhaber der Faktor Geld mit Abstand das bedeutendste Mittel ist, um die Arbeitnehmer zu motivieren.²⁴

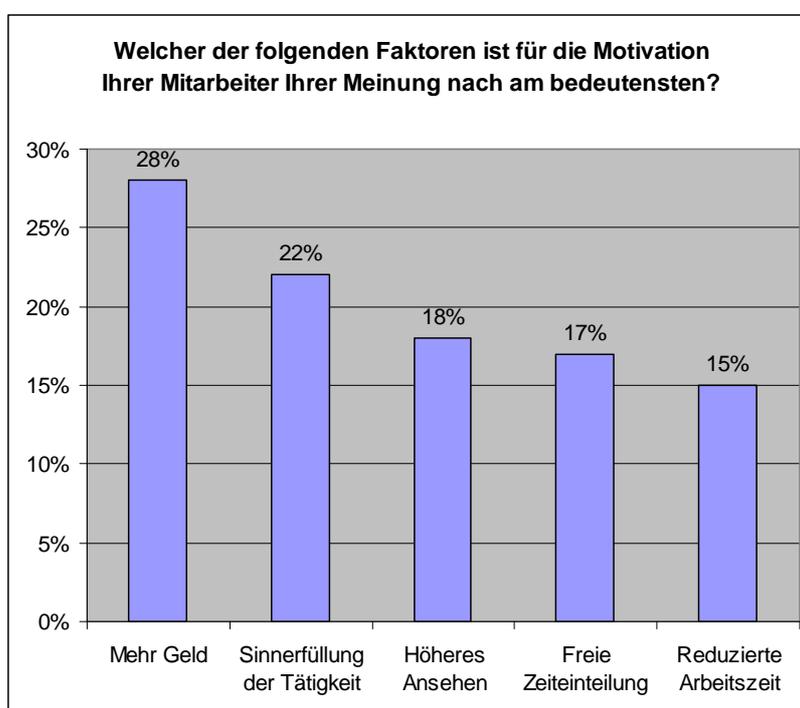


Abbildung 8: Faktoren zur Mitarbeitermotivation

Daneben wird die Sinnerfüllung der Tätigkeit als sehr wichtig eingestuft, gefolgt vom Ansehen oder Renommée der Tätigkeit. Die freie Zeiteinteilung landet nur auf dem vierten Platz. Die Motivation der Mitarbeiter durch kürzere Arbeitszeiten können sich die Betriebsinhaber am wenigsten vorstellen.

²⁴ Ein konzeptionell ausgearbeitetes und akzeptiertes Entgeltsystem wirkt motivationsstärkend. Zur Unterstützung der Teamorientierung kann ein Entlohnungssystem die Möglichkeit eröffnen, das Verhalten der Mitarbeiter durch Honorierung vereinbarter Ziele so zu beeinflussen, daß sie sich gegenseitig unterstützen und gegebenenfalls vereinbarte Gruppenziele oder Etappenziele erreichen.

Bei der konkreten Frage, welche motivationssteigernde Wirkung die Betriebsinhaber in flexiblen Arbeitszeiten sehen, zeigt Abbildung 9 eine annähernd normal verteilte Kurve, was auf sehr unterschiedliche Einstellungen bezüglich der motivierenden Wirkung hindeutet.

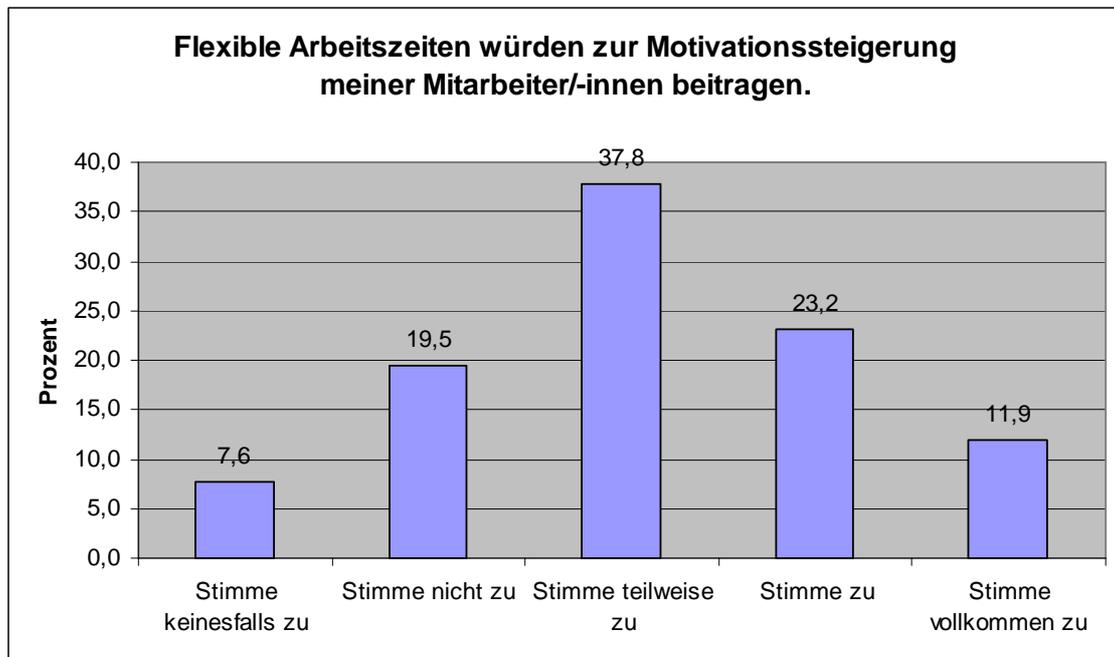


Abbildung 9: Einstellung zur Motivationssteigerung von flexiblen Arbeitszeiten

Der größte Teil der Betriebsinhaber ist diesbezüglich unentschlossen. Rund 27 % sind der Aussage gegenüber skeptisch, während ein etwas größerer Teil von 35 % durchaus eine motivierende Wirkung flexibler Arbeitszeiten sieht.

Die Indifferenz bezüglich der Effekte einer Arbeitszeitflexibilisierung kann damit erklärt werden, dass nach Auffassung der meisten Betriebsinhaber ihre Mitarbeiter mit den derzeitigen Arbeitszeitregelungen zufrieden sind. Abbildung 10 macht deutlich, dass über 70% angeben, ihre Mitarbeiter seien mit den aktuellen Arbeitszeitmodellen einverstanden. Dies erklärt, weshalb eine motivierende Wirkung einer Arbeitszeitflexibilisierung von vielen Betriebsinhabern nicht als Motivationsfaktor gesehen wird.

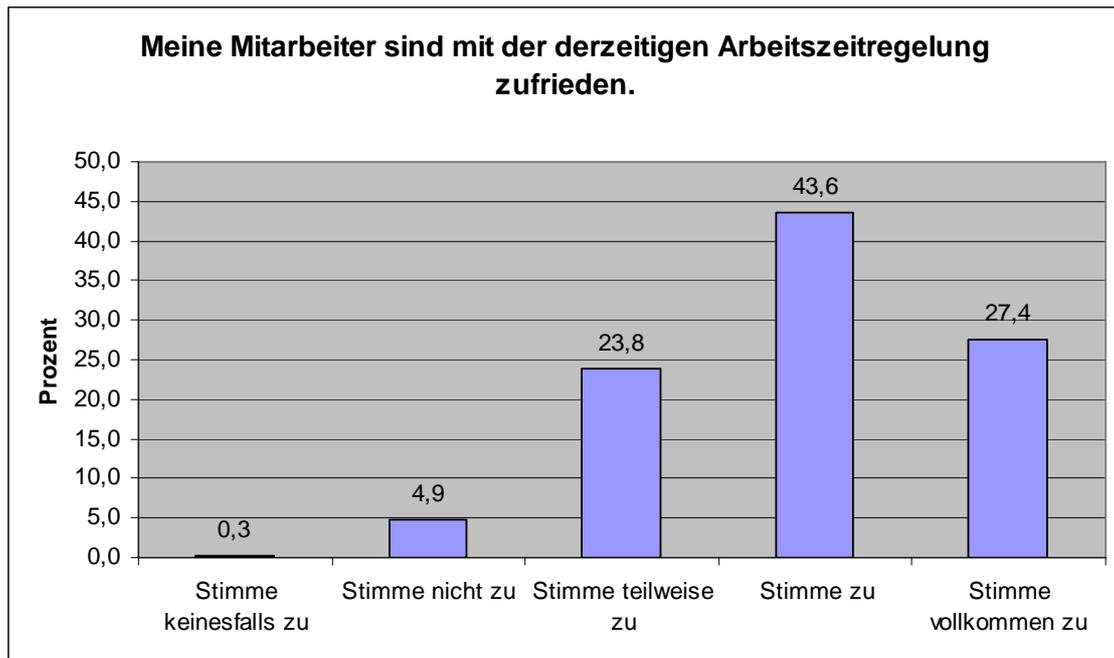


Abbildung 10: Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitszeitregelung

Nur jeder 20. Betriebsinhaber ist der Auffassung, dass seine Mitarbeiter mit den derzeitigen Arbeitszeitregelungen nicht zufrieden sind. Diese wahrgenommene Mitarbeiterzufriedenheit der Betriebsinhaber kann eine Hürde für die Veränderung der Arbeitszeitmodelle darstellen, vorausgesetzt eine Änderung der Arbeitszeitmodelle ist wirtschaftlich sinnvoll und sozial verträglich.

Ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben ist für die meisten Arbeitnehmer von großer Bedeutung. Ihnen ist es wichtig, ihre privaten Interessen oder ihr Verständnis von Familienleben mit den Anforderungen in der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Dazu gehören das Wohlfühlen am Arbeitsplatz, der Spaß an der beruflichen Aufgabe und ein gutes Verhältnis mit dem Vorgesetzten und den Kollegen. Oft wird sogar ein Verzicht auf Einkommen zugunsten dieser Ziele hingenommen. Erreichen lässt sich diese Vorstellung über Teilzeitarbeit, durch Auszeiten und eine hohe Flexibilität bei Mitarbeitern und Unternehmen. Eine besondere Rolle spielt die Work-Life-Balance in den Zukunftsmodellen der Arbeitswelt, also die Möglichkeit, das Berufsleben im Einklang mit dem Privaten zu gestalten.

Abbildung 11 zeigt, dass die Betriebsinhaber der Auffassung sind, dass ihre Mitarbeiter das Berufliche mit dem Privaten gut verknüpfen können.

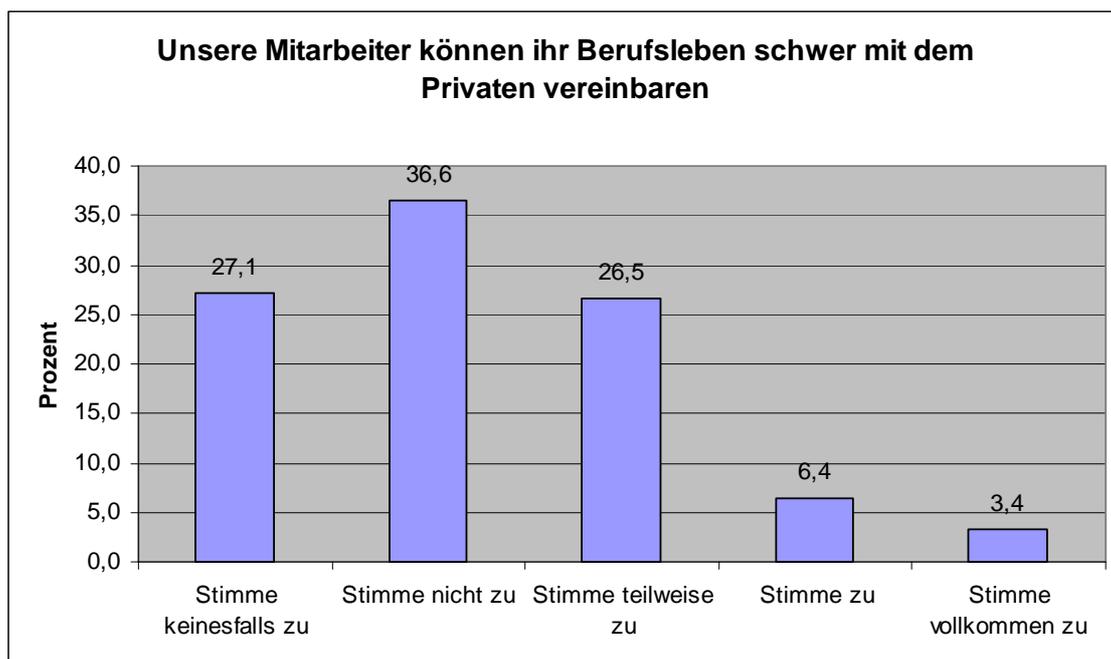


Abbildung 11: Work-Life-Balance der Mitarbeiter nach Ansicht des Inhabers

So sind knapp 64% der Betriebsinhaber der Meinung, dass ihre Mitarbeiter eine gute Work-Life-Balance haben, während nicht einmal 10% glauben, dass ihre Mitarbeiter das Berufliche mit dem Privaten schwer verbinden können, was die Aussage von Abbildung 10 bestätigt.

Viele Betriebsinhaber glauben dagegen, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Laut Abbildung 12 stehen der Aussage rund 44% der Betriebsinhaber positiv gegenüber, während nur knapp 20% keine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch eine Arbeitszeitflexibilisierung sehen. Im Vergleich dazu sind gemäß Abbildung 9 nur rund 35% der Betriebsinhaber der Meinung, dass sie die Mitarbeiter dadurch motivieren könnten, 27% stimmten dagegen.

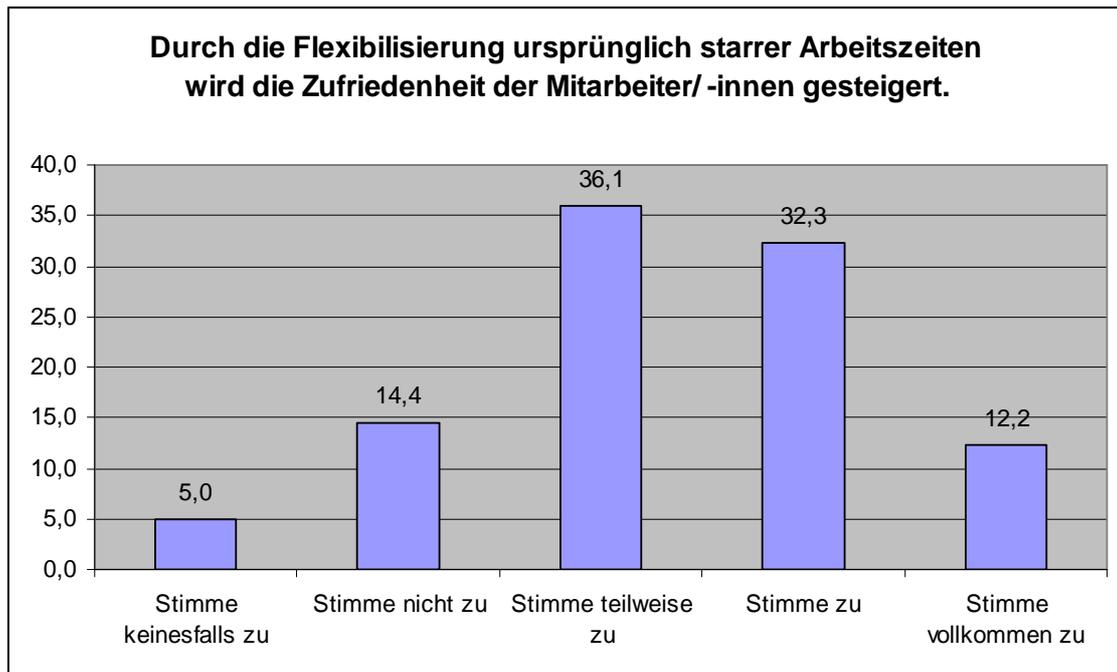


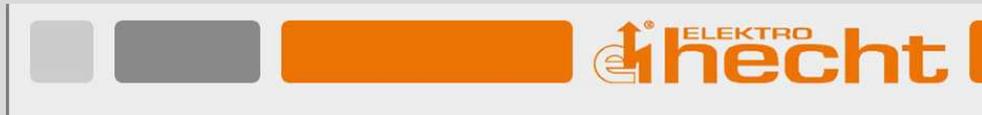
Abbildung 12: Steigerung der Zufriedenheit durch flexible Arbeitszeiten.

Viele Betriebsinhaber haben erkannt, dass eine offene Unternehmenskultur, Gestaltungsspielräume beim Einsatz der Arbeitszeit, eine gesunde Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine gesteigerte Selbständigkeit durch mehr Zeitsouveränität oder spontane Anpassungsfähigkeit für Erziehende die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert.

Die Firma Elektro Hecht aus Reutlingen bietet hierfür ein gutes Beispiel aus der Praxis.

Beispiel guter Praxis:**Bei Elektro Hecht steigt die Mitarbeiterzufriedenheit durch flexible Arbeitszeiten.**

Seit fast 50 Jahren ist die Firma Elektro-Hecht in der Region Reutlingen Tübingen und darüber hinaus bekannt, wenn es um Fragen der Elektrotechnik geht. Bei Vertrieb, Installation, Wartung oder Service von elektronischen Geräten finden private Kunden bei Elektro Hecht immer einen kompetenten Ansprechpartner. Ebenso ist eine besondere Stärke von Elektro Hecht die Installation von Energieverteilanlagen. Hier bietet die Firma von der ersten Konzeption über die detailgenaue Planung bis hin zum Aufbau und zur Inbetriebnahme alle Leistungen aus einer Hand für kleine, mittlere und große Firmen sowie öffentliche Institutionen.



Um diesen breiten Markt bedienen zu können, müssen die Arbeitszeitmodelle sowohl den unternehmerischen Ansprüchen einer flexiblen Verfügbarkeit von Arbeitskräften als auch den spezifischen Anliegen der Beschäftigten gerecht werden. Durch flexible Arbeitszeiten in Form von Vertrauensarbeitszeiten steigert der Betrieb die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie der Kunden, wodurch insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit deutlich gesteigert wird. Mit einer offenen Unternehmenskultur und einer Reduktion der Zeiterfassung auf ein Minimum kann der Betrieb mit einer ergebnisorientierten Arbeitskultur insgesamt wesentlich motivierter und produktiver arbeiten. Volker Hecht, der den Betrieb 1996 vom Vater übernommen hat, kann bestätigen, dass die Selbständigkeit und der Gestaltungsspielraum seiner Mitarbeiter, hervorgerufen durch ein Vertrauensarbeitszeitmodell, die Loyalität sowie die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowohl im gewerblichen als auch im kaufmännischen sowie beim Verkauf im Laden gesteigert hat.

Die folgende Abbildung 13 zeigt, dass nach Auffassung der Betriebsinhaber durch die Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle die Fehlzeiten der Mitarbeiter nicht sinken würden. Hier zeigt sich eine ähnliche Verteilung wie bei Abbildung 9 über die motivierenden Effekte flexibler Arbeitszeiten.

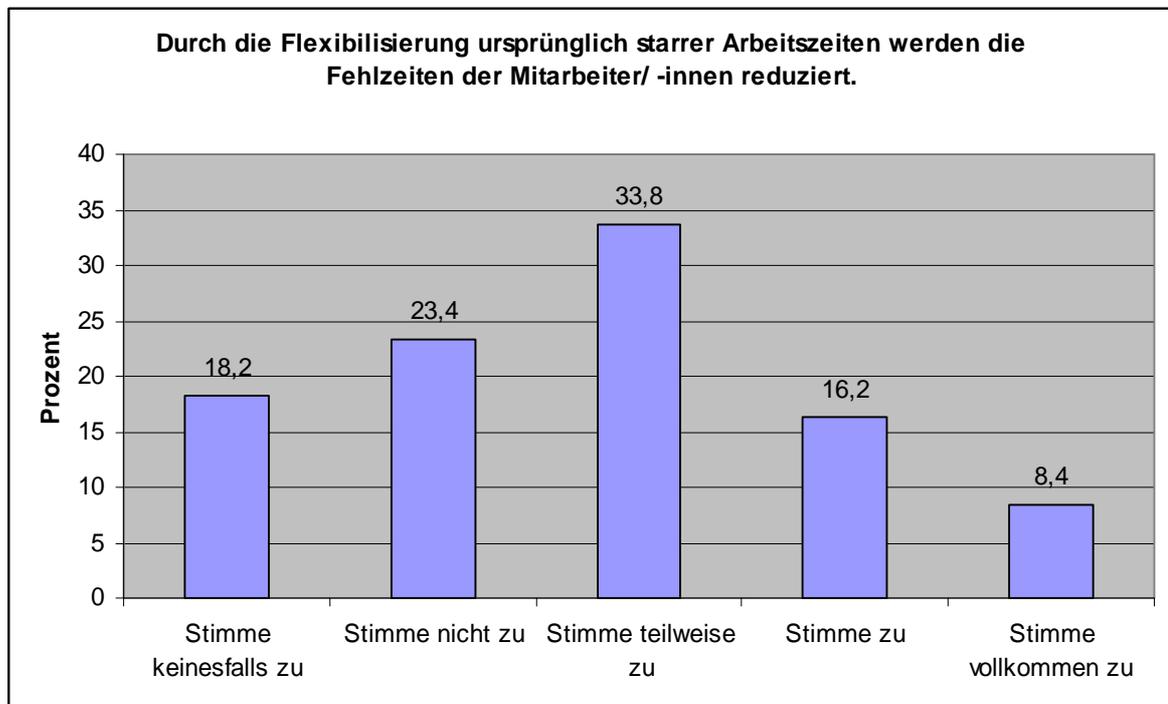


Abbildung 13: Reduzierung der Fehlzeiten durch flexible Arbeitszeiten

Sogar über 42% der Befragten glauben nicht, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten die Fehlzeiten der Mitarbeiter reduzieren würde und nur knapp 25% denken, dass dies der Fall sein könnte.

2.3 Einstellungen der Betriebsinhaber zu Effekten flexibler Arbeitszeiten in der Produktion

Durch die Flexibilisierung von Arbeitszeiten können Überstunden in auftragsschwächeren Phasen ausgeglichen und so Kosten gespart werden. Beispielsweise können unnötige Personalkosten, verursacht durch Überstunden und zusätzliche Arbeitskräfte, durch besseres Personalmanagement dauerhaft vermieden werden, oder es wird anstatt bezahlter Überstunden ein Freizeitausgleich angeboten.

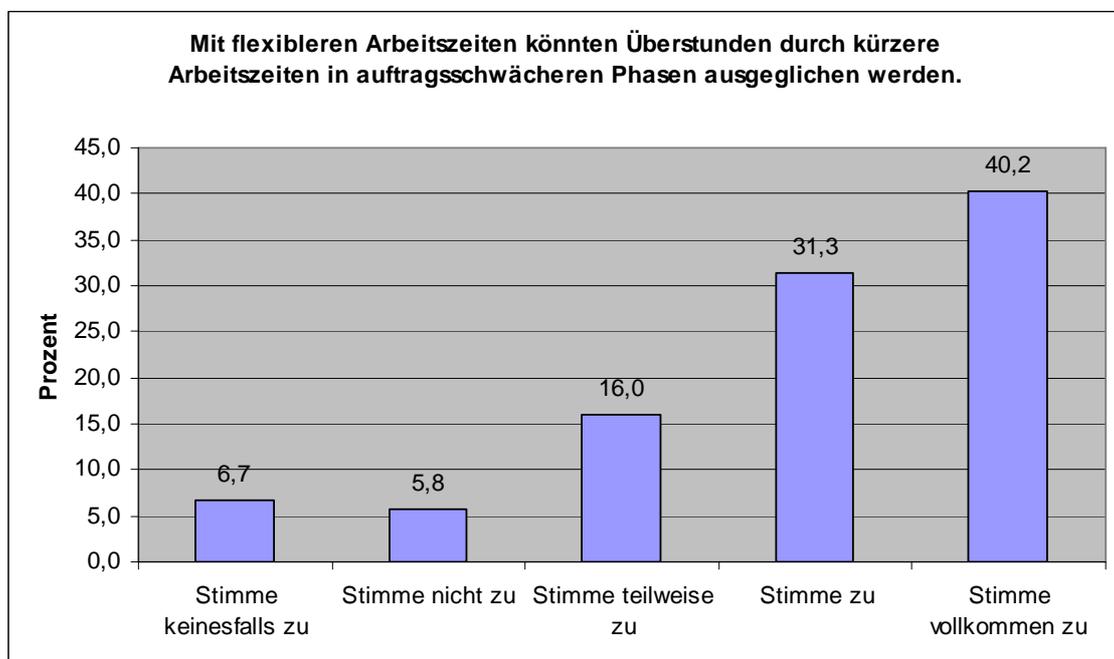


Abbildung 14: Überstundenausgleich in auftragsschwächeren Phasen

Abbildung 14 zeigt, dass über 70% der Betriebsinhaber dem Modell „Überstunden mit Freizeitausgleich“ positiv gegenüber stehen. Nur rund 10% sahen in diesem Modelle keine positiven Effekte. Die Ursache hierfür könnte in einer grundsätzlich ablehnenden Haltung gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen liegen oder darin, dass diese aufgrund betrieblicher Einschränkung nicht möglich sind.

Ein weiterer Aspekt flexibler Arbeitszeitgestaltung ist die Möglichkeit der flexiblen Anpassung an sich ständig ändernde Auftragslagen. Dadurch kann in auftragsstarken Phasen ausreichend Personal zur Verfügung gestellt werden, während in Zeiten mit schlechter Auftragslage die Mitarbeiter ihren Freizeitausgleich in Anspruch nehmen. Auf diese Weise können saisonbedingte Entlassungen oder Kurzarbeit vermieden werden.

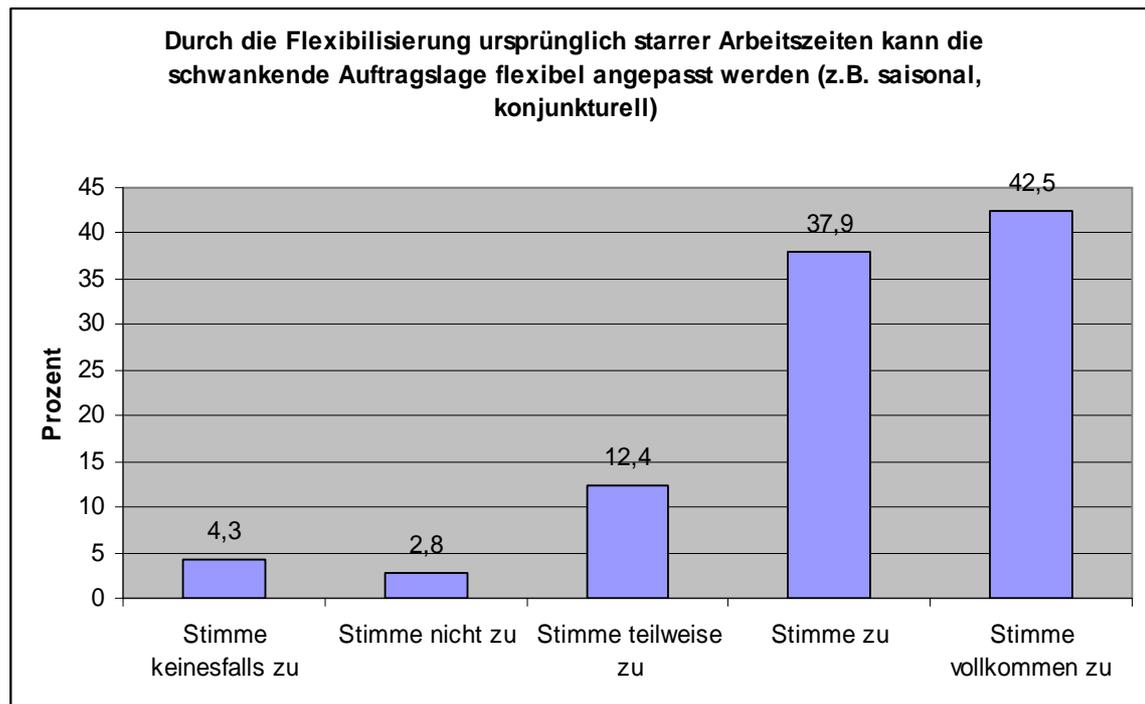


Abbildung 15: Anpassung an die Auftragslage durch flexible Arbeitszeiten

Ähnlich wie beim Überstundenabbau mit Freizeitausgleich, der auf die personalspezifischen Konsequenzen gerichtet ist, sehen viele Betriebsinhaber die betriebsbedingten Vorteile einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Abbildung 15 macht deutlich, dass über 80% der Betriebsinhaber die Vorteile einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten für ihr Unternehmen erkannt haben.

Einer von ihnen ist Walter Karl, der durch Arbeitszeitflexibilisierung einer schwankenden Auftragslage entgegen wirkt:

Beispiel aus der Praxis:

Die Zimmerei Karl reduziert Kosten durch Jahresarbeitszeitkonten

Jörg Walter Karl ist Zimmermeister und Geschäftsführer der Zimmerei Karl. Er ist seit 1985 selbständig und hat den Holzbaubetrieb mit mittlerweile 15 Mitarbeitern auf- und ausgebaut. Das Bestreben der Zimmerei ist es, persönliche und globale Lebensräume zu erhalten und besser zu schützen. Daher baut und renoviert die Firma für mehr Lebensqualität bei geringerem Verbrauch von Energie und Umwelt vorzugsweise im Gebäudebestand.



Insbesondere in der Baubranche sind die Betriebe klimatisch bedingt an saisonale Auftragsschwankungen gebunden, da es im Winter häufig nur schwer möglich ist, auf einer Baustelle zu arbeiten. Demzufolge wurden bei der Firma Jahresarbeitszeitkonten eingerichtet, um in auftragsstarken Jahreszeiten der Nachfrage gerecht zu werden. Die dort geleistete Mehrarbeit wird durch Freizeitausgleich oder Bezahlte Überstunden abgegolten. Dadurch kann die Firma bei stark schwankendem Auftragsvolumen in auftragsstarken Zeiten eine termingerechte Abwicklung der Aufträge gewährleisten und in auftragschwächeren Perioden Kurzarbeit nach Möglichkeit vermeiden. Dies reduziert den Aufwand durch Mehrarbeit, was Vorteile bei der Preiskalkulation mit sich bringt und Wettbewerbsvorteile schafft.

Im Gegensatz zu diesem Vorteil flexibler Arbeitszeiten glaubt ein großer Teil der Befragten nicht, dass durch eine Arbeitszeitflexibilisierung die Maschinen, Anlagen sowie sonstigen Kapazitäten besser ausgelastet werden könnten. Abbildung 16 macht die Indifferenz der Befragten bezüglich dieses denkbaren Vorteils deutlich.

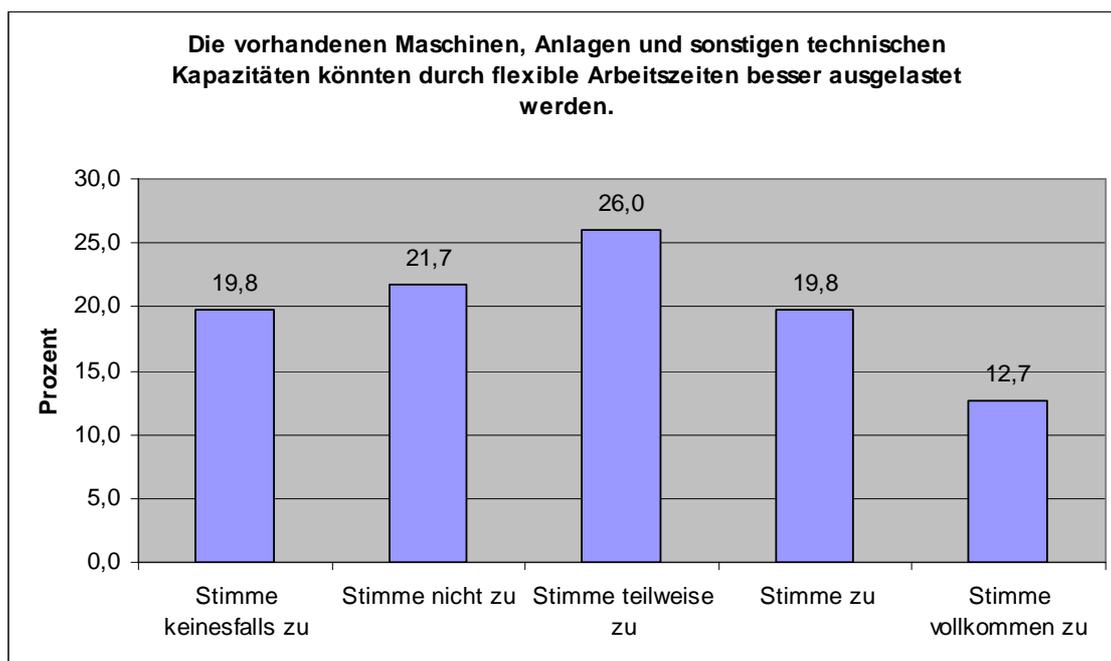


Abbildung 16: Auslastung der Kapazitäten durch flexible Arbeitszeiten

Der größte Anteil der Antworten liegt mit 26% in der Mitte, viele Betriebsinhaber gaben sogar an, dass durch flexible Arbeitszeiten die technischen Kapazitäten nicht besser ausgelastet werden könnten. Dagegen sahen nur rund ein Drittel der Befragten einen Vorteil bei der Kapazitätsauslastung. Ein Grund für die unterschiedlichen Auffassungen der Betriebsinhaber könnte darin liegen, dass die untersuchten Gewerke unterschiedlich von der Kapazitätsauslastung der Maschinen und Anlagen abhängig sind. So ist die Produktions- bzw. Servicekapazität einer Kfz-Werkstatt beispielsweise stark von der Anzahl der Hebebühnen abhängig, die durch flexible Arbeitszeiten besser ausgelastet werden können. Dagegen ist das Bauhandwerk weniger von solchen technischen Kapazitäten abhängig, wodurch die Unterschiede bei der obigen Fragestellung erklärt werden können.

Abbildung 17 zeigt, dass ein Grund für die Ressentiments gegenüber einer Arbeitszeitflexibilisierung in einem befürchteten erhöhten Arbeitsaufwand für die Betriebe liegt, was insbesondere bei kleineren Unternehmen durch knappere Personalressourcen zu einem wichtigen Gesichtspunkt wird.

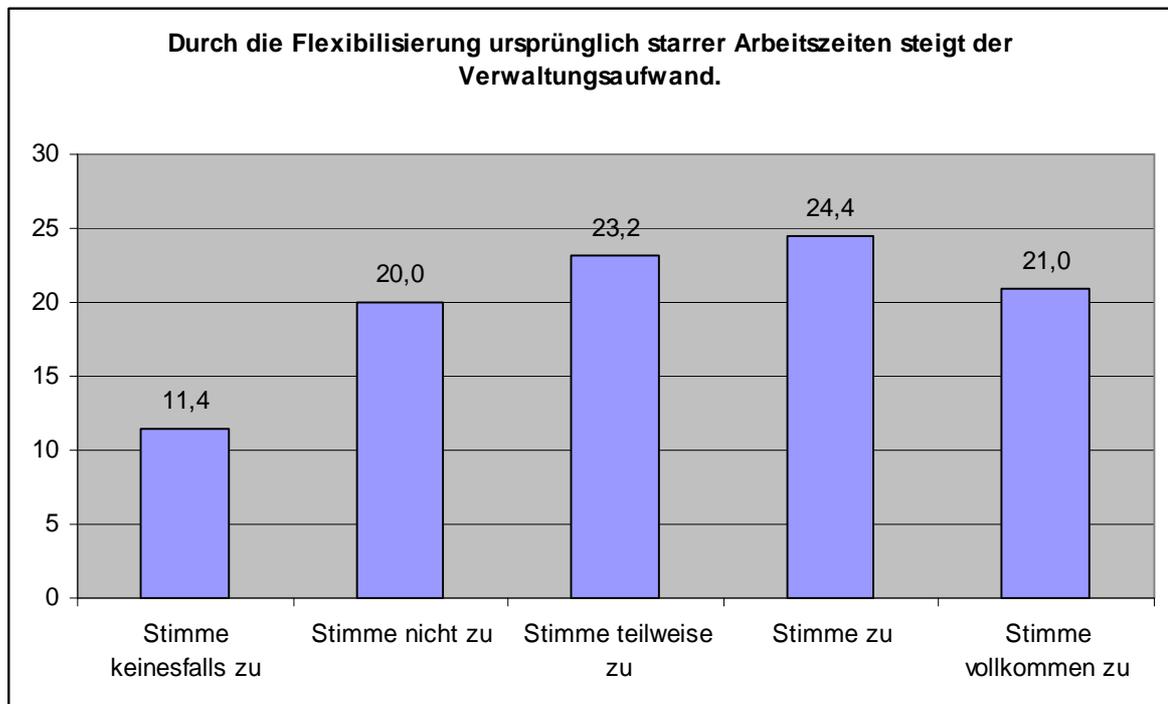


Abbildung 17: Erhöhter Verwaltungsaufwand durch Arbeitszeitflexibilisierung

Fast die Hälfte der Betriebsinhaber ist der Meinung, dass der Verwaltungsaufwand durch die Flexibilisierung ursprünglich starrer Arbeitszeiten steigt. Auf der anderen Seite erwarten knapp über 30% darin keinen Mehraufwand.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Betriebsinhaber eine positive Wirkung flexibler Arbeitszeiten im Abbau von Überstunden sowie in der Anpassung an Auftragsschwankungen erkennen. Dagegen weisen die Ergebnisse darauf hin, dass sich die meisten Betriebsinhaber nicht vorstellen können, dass Arbeitszeitflexibilisierung zu einer besseren Auslastung technischer Kapazitäten führt.

2.4 Einstellungen der Betriebsinhaber zu Effekten flexibler Arbeitszeiten bezüglich Vorteile gegenüber dem Wettbewerb

Die Einstellungen der Betriebsinhaber zu den Effekten flexibler Arbeitszeiten bei der Mitarbeitermotivation sowie in der Produktion haben bereits verdeutlicht, dass sie in flexiblen Arbeitszeiten durchaus Vorteile erkennen. Dabei liegen die Konsequenzen einer besseren Kapazitätsauslastung und einer größeren Motivation der Mitarbeiter darin, dass Vorteile gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden können. Dieser Abschnitt befasst sich konkret mit der Auffassung der Betriebsinhaber zur Wirkung flexibler Arbeitszeiten in Bezug auf Wettbewerbsvorteile.

Flexible Arbeitszeiten könnten sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Durch Wochenendservice und einer Verfügbarkeit nach Feierabend sind die Betriebe in der Lage, kundenfreundlicher zu arbeiten.

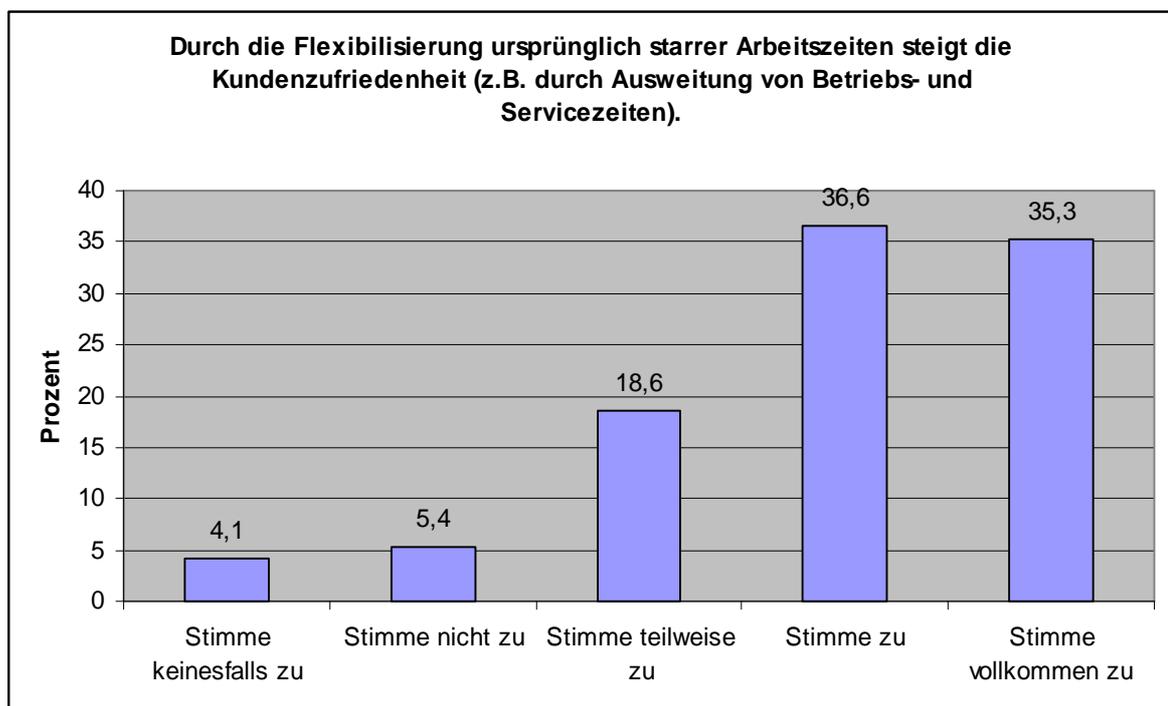


Abbildung 18: Steigerung der Kundenzufriedenheit durch flexible Arbeitszeiten

Abbildung 18 zeigt, dass die Betriebsinhaber dieses Potenzial flexibler Arbeitszeiten durchaus erkannt haben. Über 70% der Befragten stimmen der

Aussage zu, dass durch die Flexibilisierung ursprünglich starrer Arbeitszeiten der Kundenservice, beispielsweise durch die Ausweitung von Betriebs- und Servicezeiten, gesteigert werden kann. Nur jeder zehnte Inhaber sieht keine Potenziale in der Arbeitszeitflexibilisierung, wenn es um die Steigerung der Kundenzufriedenheit geht.

Beispiel guter Praxis:

Die Schreinerei Reck bietet durch flexible Arbeitszeiten einen umfassenden Kundenservice

Die Erfüllung der Wünsche und Vorstellungen der Kunden sind für die Schreinerei von Mathias Reck die zentrale Aufgabe. Der Unternehmer beschäftigt insgesamt 14 Mitarbeiter, 10 davon im gewerblichen Bereich. Das Unternehmen entwirft, realisiert und liefert hochwertige Küchen und Küchenelemente, ist darauf spezialisiert, individuelle Möbelwünsche zu planen und zu realisieren und berät beim Innenausbau von Räumen und Gebäuden.



Die Firma setzte von Anfang an auf flexible Arbeitszeiten, so dass keine Umstellung auf ein neues Modell erforderlich war. Dabei wird die Verwaltung ganz einfach über Zeitkonten organisiert, die durch das Tabellenkalkulationsprogramm Excel verwaltet werden. Zwar bestätigt Herr Reck, dass diese Form der Arbeitszeitorganisation einen etwas höheren Verwaltungsaufwand darstellt. Jedoch überwiegen die Vorteile in großem Maße. So kann der Betrieb einer schwankenden Auftragslage gerecht werden und flexibel auf Kundenwünsche reagieren. Die damit einhergehende Zufriedenheit der Kunden steigert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, was wiederum die Ertragssituation verbessert. Damit saisonale bzw. konjunkturelle Veränderungen der Nachfrage ausgeglichen werden können, müssen die Mitarbeiter teilweise auch samstags arbeiten. Diese Mehrarbeit wird durch Freizeit wieder ausgeglichen, um den Wochendurchschnitt von 40 Stunden einzuhalten.

Aus folgender Abbildung 19 wird deutlich, dass ein Großteil der Betriebsinhaber der Auffassung ist, dass durch die Flexibilisierung ursprünglich starrer Arbeitszeiten die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert wird.

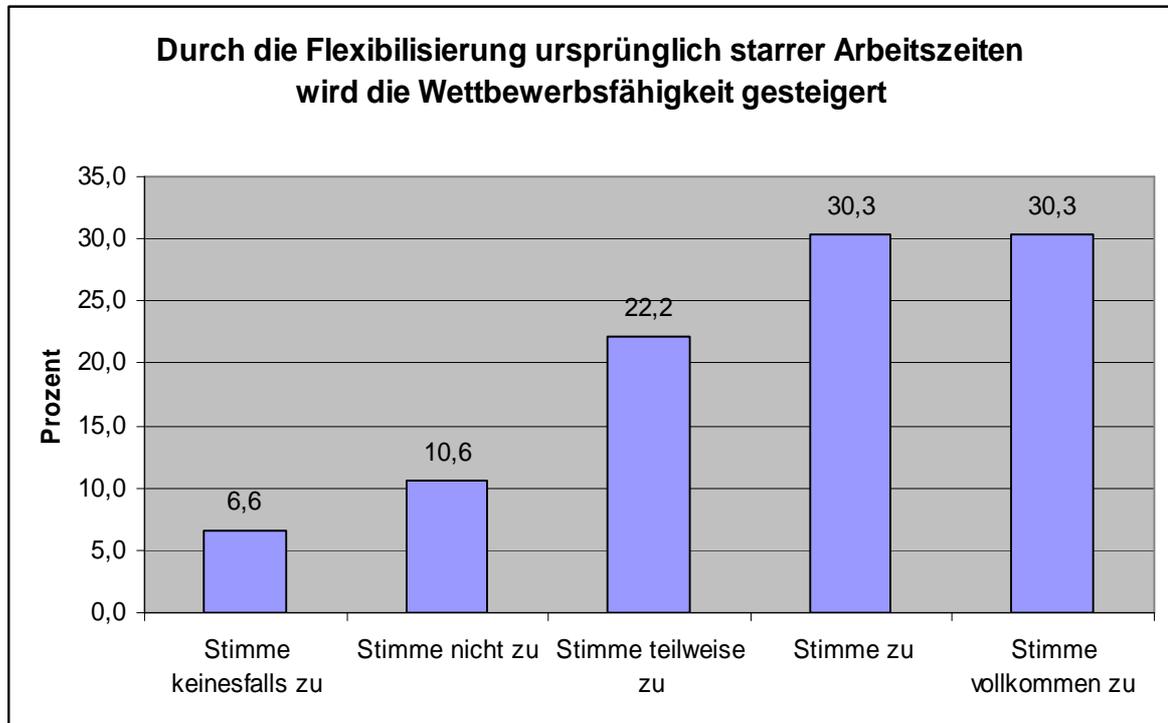


Abbildung 19: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch flexible Arbeitszeiten

Über 60% der Befragten sind der Ansicht, dass ein flexibles Arbeitszeitmodell die Fähigkeit unterstützt, besser im Wettbewerb bestehen zu können. Nur rund 17% sehen das nicht so, während 22% unentschieden der Aussage gegenüber stehen.

Dagegen sehen die Befragten weniger Wettbewerbsvorteile bei längeren Öffnungs- und Betriebszeiten. Abbildung 20 veranschaulicht die Zurückhaltung der Befragten bezüglich der Wettbewerbsvorteile bei der Ausweitung der Öffnungs- und Betriebszeiten.

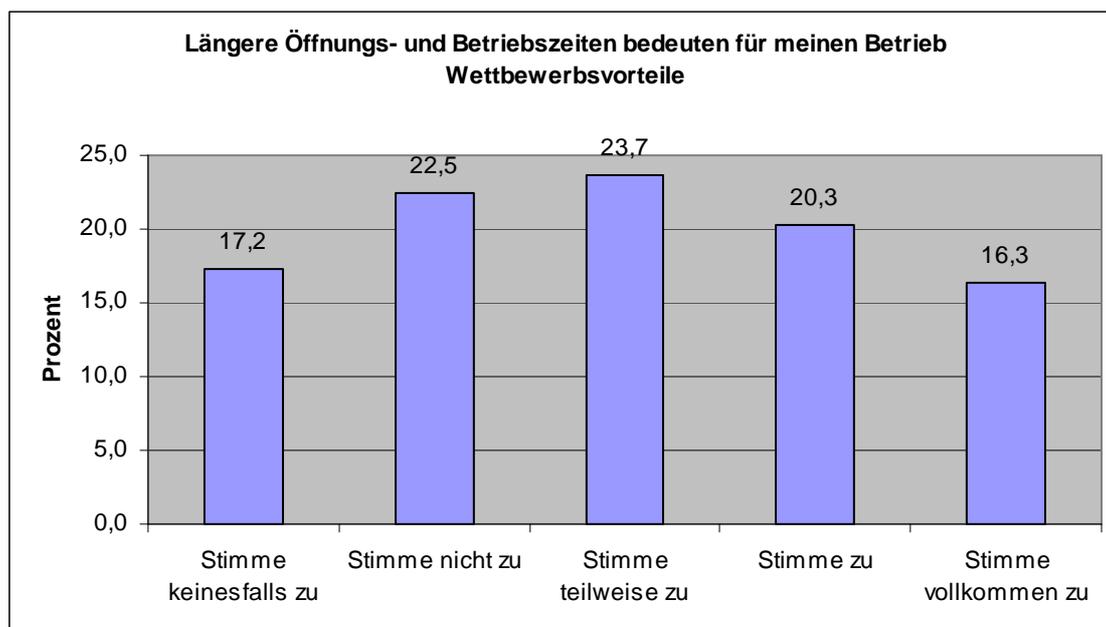


Abbildung 20: Wettbewerbsvorteile durch längere Öffnungs- und Betriebszeiten

Die Verteilung der fünf Antwortkategorien zeigt eine gespaltene Auffassung der Betriebsinhaber bezüglich der suggerierten Wettbewerbsvorteile. So kann nicht jeder Befragte der Aussage zustimmen, dass längere Öffnungs- und Betriebszeiten Wettbewerbsvorteile mit sich bringen, was damit zusammenhängen kann, dass einerseits in kleinen Handwerksbetrieben die Inhaber tagtäglich und zu jeder Zeit den Kunden zur Verfügung stehen und andererseits manche Betriebe keinen Verkaufsladen mit starren Öffnungszeiten hatten, wodurch sich die Negierung dieser Frage erklärt.

Beispiel guter Praxis: Wettbewerbsvorteile durch flexible Arbeitszeiten bei der Firma Wagner Lufttechnik in Pfalzgrafenweiler

Ein gutes Beispiel zur Nutzung der Wettbewerbsvorteile durch flexible Arbeitszeiten ist die Firma Wagner Lufttechnik aus Pfalzgrafenweiler, die dem Ausbaugewerbe angehört und Absaug- sowie Filteranlagen für das Holz-, Metall-, Papier-, Kunststoff- und Textilgewerbe herstellt. Das Arbeitsgebiet umfasst demzufolge die Planung und Ausführung lufttechnischer Anlagen mit Fokus auf Geschäftskunden.



Die sieben gewerblichen Mitarbeiter verfügen über ein Jahresarbeitszeitkonto, das bei mehr geleisteter Arbeit durch Freizeit oder Bezahlung (25% über den festgesetzten Lohn) ausgeglichen werden kann. Durch die Maßnahme kann der Betrieb die Mitarbeiterzufriedenheit steigern sowie Auftragschwankungen aufgrund saisonaler oder konjunktureller Veränderungen flexibel anpassen. Dadurch können Kosten gesenkt und die Effizienz gesteigert werden, da beispielsweise die Kosten für teure Mehrarbeit reduziert werden. Für die insgesamt 13 Mitarbeiter reicht zur Verwaltung der Arbeitszeitkonten ein gängiges Tabellenkalkulationsprogramm völlig aus. Das Erfolgsrezept der Firma liegt in der ganzheitlichen Erfüllung aller Kundenwünsche, die durch ausgedehnte Servicezeiten noch besser befriedigt werden können. Demzufolge kann die Firma Wagner durch ein flexibles Arbeitszeitmodell nicht nur Kosten senken, sondern durch einen besseren Kundenservice die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes steigern.

Das Angebot an Umfang und Qualität des Arbeitskräftepotenzials, welches den Unternehmen zukünftig zur Verfügung steht, wird aufgrund des demographischen Wandels in Zukunft noch weiter zurückgehen.²⁵ Aus diesem Grund wird der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte deutlich zunehmen.

²⁵ Vgl. Zoch 2008, S. 21f.

Durch attraktivere Arbeitszeiten für die Arbeitnehmer könnten qualifizierte Fachkräfte angeworben und an den Betrieb gebunden werden.

Aus Abbildung 21 geht hervor, dass über die Hälfte der Betriebe große Probleme hat, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Knapp ein Viertel ist davon nicht betroffen, während die restlichen Betriebsinhaber eher indifferent der Aussage gegenüber stehen.

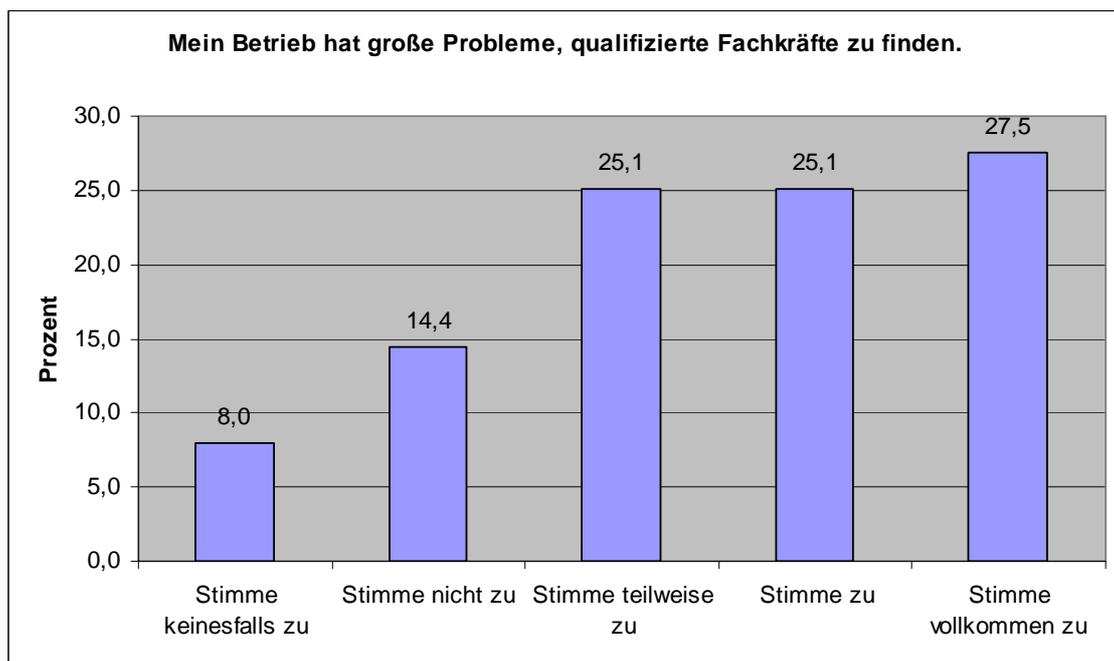


Abbildung 21: Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.

Da die motivierende Wirkung flexibler Arbeitszeiten genutzt werden kann, um qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben, ist der Fachkräftemangel ein weiterer wichtiger Grund für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle.

3. Arbeitszeitmodelle der befragten Gewerbe

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Betriebsinhaber die Wettbewerbsvorteile, welche flexible Arbeitszeiten mit sich bringen, durchaus erkannt haben. Nachdem im vorherigen Kapitel die Einstellung der Betriebsinhaber zu flexiblen Arbeitszeiten analysiert wurde, geht es im Folgenden um die Darstellung und Beschreibung der tatsächlich vorkommenden Arbeitszeitmodelle in den befragten Betrieben.

Tabelle 1 ist zu entnehmen, dass die durchschnittliche Arbeitszeit sowie der Median im gewerblichen Bereich bei 40 Stunden pro Woche liegen. Dieses Ergebnis zeigt, dass sowohl die durchschnittliche Arbeitszeit als auch der größte Anteil der beschäftigten Mitarbeiter in den befragten Betrieben 40 Stunden pro Woche arbeiten. Im kaufmännischen Bereich weicht der Median dem Mittelwert um 5,43 Stunden ab. Das bedeutet, dass die Beschäftigten im kaufmännischen Bereich durchschnittlich weniger arbeiten, der größte Teil aber eine 40-Stundenwoche hat.

	Gewerblich	Kaufmännisch
Mittelwert	40 Stunden	34,57 Stunden
Median	40 Stunden	40 Stunden

Tabelle 1: Mittelwert und Median der Wochenarbeitszeit

Die genaue Verteilung der Arbeitszeiten zwischen kaufmännischen und gewerblichen Bereich ist aus Abbildung 22 ersichtlich.

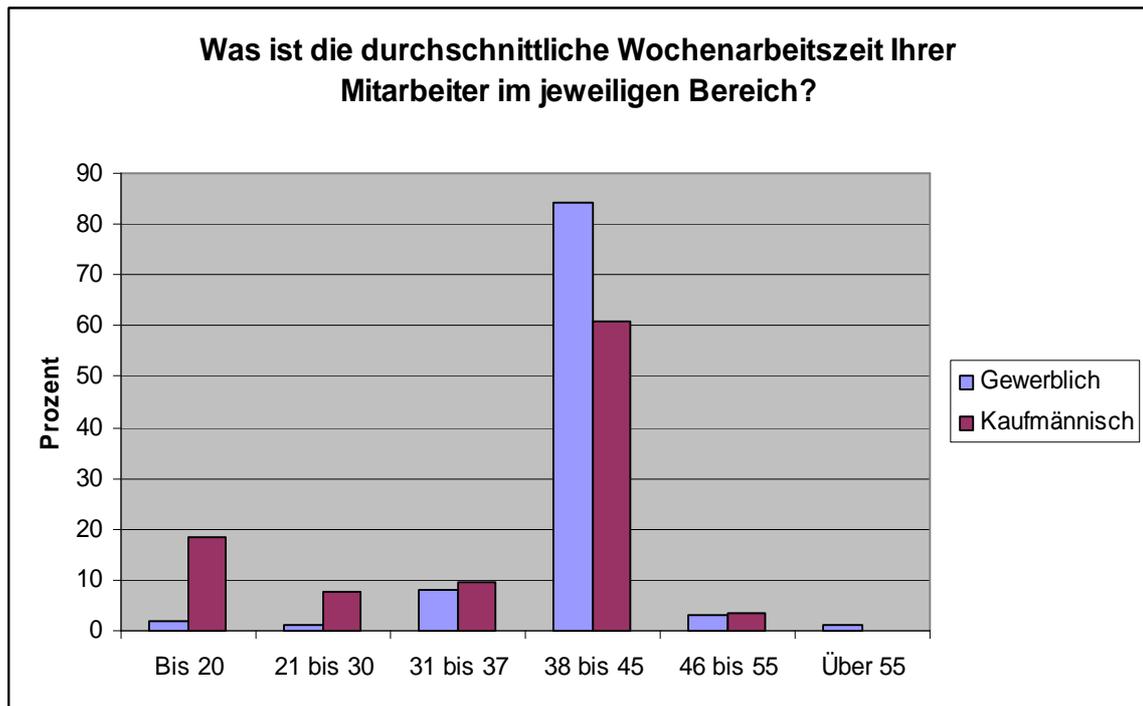


Abbildung 22: Verteilung der Arbeitszeiten im gewerblichen- und kaufmännischen Bereich

Knapp 85 % der Arbeitnehmer arbeiten im gewerblichen Bereich zwischen 38 und 45 Stunden pro Woche und knapp unter 10% zwischen 31 und 37 Stunden. Im kaufmännischen Bereich verteilt sich die Wochenarbeitszeit etwas stärker über die aufgeführten Klassen. Neben rund 60% der kaufmännischen Mitarbeiter, welche eine Wochenarbeitszeit zwischen 38 und 45 Stunden aufweisen, sind in diesem Bereich knapp 20% der Beschäftigten bis zu 20 Stunden pro Woche in der Firma tätig. Knapp 10% sind zwischen 21 und 30 Stunden pro Woche angestellt und ein etwas größerer Anteil 31 bis 37 Stunden. Über 46 Stunden arbeiten sowohl im kaufmännischen als auch im gewerblichen Bereich nur wenige Mitarbeiter. Allgemein kann festgestellt werden, dass im kaufmännischen Bereich deutlich mehr Teilzeit- und Halbtagskräfte beschäftigt sind als im gewerblichen Bereich.

Bei der Frage, ob die Arbeitszeiten der Mitarbeiter an einen Tarifvertrag gebunden sind, antworteten knapp 50% der Betriebsinhaber, dass dies nicht der Fall ist. Folglich sind die Hälfte der beschäftigten Arbeitnehmer der befragten Betriebe an einen Tarifvertrag gebunden, was Abbildung 23 verdeutlicht.

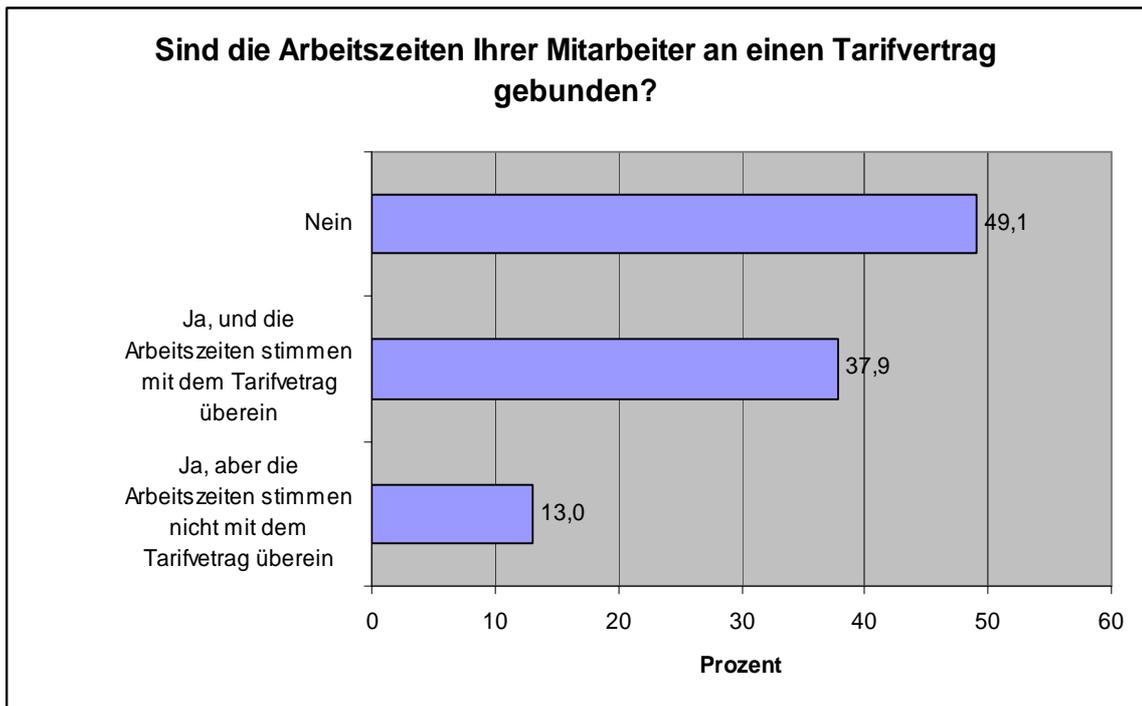


Abbildung 23: Bindung der Arbeitszeiten an einen Tarifvertrag

Trotz der Bindung an einen Tarifvertrag gaben 13% der Unternehmer an, dass die Arbeitszeiten nicht mit denen im Tarifvertrag übereinstimmten. Knapp 38% halten sich an die tarifvertragliche Vereinbarung.

3.1 Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich

Bei der Frage nach den tatsächlich umgesetzten Arbeitszeitmodellen in den Betrieben muss den im vorherigen Abschnitt dargestellten Unterschieden zwischen kaufmännischem und gewerblichem Bereich Rechnung getragen werden. Demzufolge werden in Abbildung 24 zunächst die tatsächlich in den Betrieben vorkommenden Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich dargestellt.

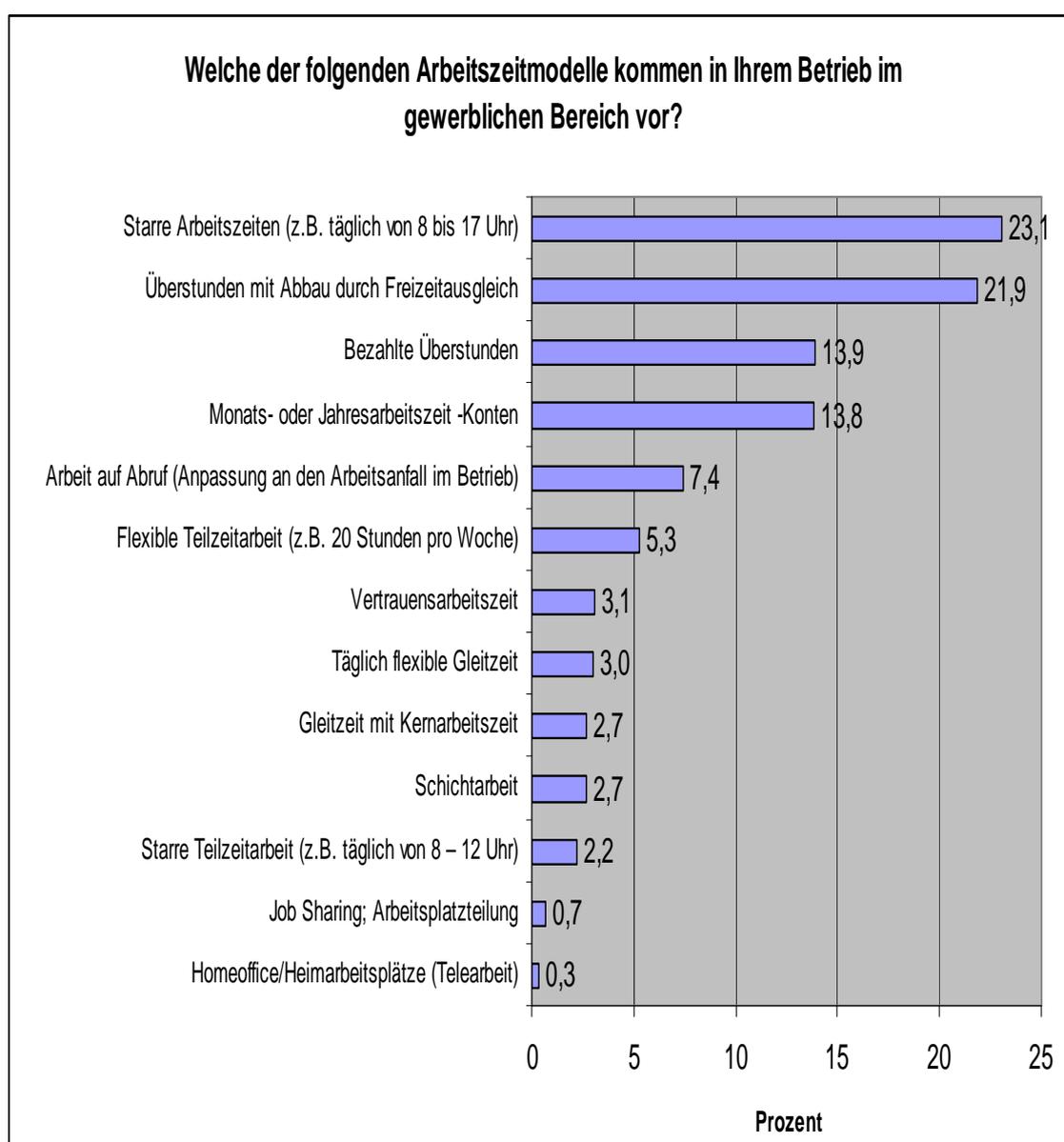


Abbildung 24: Verteilung der Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich

Am häufigsten findet man im gewerblichen Bereich starre Arbeitszeiten. Fast jeder vierte Betrieb beschäftigt zumindest einen Teil seiner Mitarbeiter in dieser Form. Reichen die starren Arbeitszeiten nicht aus, müssen die Mitarbeiter Überstunden machen, die durch Freizeitausgleich wieder abgebaut werden. Diese Form des Überstundenausgleichs kommt fast doppelt so häufig vor wie die Auszahlung der geleisteten Überstunden, die von 13,9% der befragten Betriebe genutzt wird.

Fast ebenso häufig nutzen die Betriebe Jahresarbeitszeitkonten, um den Einsatz der Mitarbeiter an eine schwankende Nachfrage anzupassen. Bei diesem Arbeitszeitmodell muss die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erst im Durchschnitt von 12 Monaten erreicht werden. In dieser Zeit erhalten die Mitarbeiter Entgelte, die sich aus den durchschnittlich im Monat zu leistenden Arbeitsstunden errechnen. In diesem Zusammenhang ist die Arbeit auf Abruf zu sehen, mit der ebenso Auftragsschwankungen ausgeglichen werden. Der Unterschied zu Jahresarbeitszeitkonten besteht darin, dass bei Arbeit auf Abruf keine vertraglich vereinbarte Durchschnittsarbeitszeit festgelegt wird. Demzufolge ist die Arbeit auf Abruf als fünft häufigstes Arbeitszeitmodell erstaunlich.

Flexible Teilzeitarbeit wird im gewerblichen Bereich selten eingesetzt. Dies erscheint durchaus plausibel, denn die befragten Handwerksbetriebe können aufgrund fehlender Planbarkeit flexible Teilzeitarbeitskräfte nur in seltenen Fällen einsetzen. Immerhin bei jedem 20. Betrieb wird diese Form der Arbeitszeitgestaltung in einigen Bereichen herangezogen.

Auffällig ist, dass Gleitzeitmodelle sowohl in Form der täglich flexiblen Gleitzeit als auch der Gleitzeit mit Kernarbeitszeit selten bei den befragten Betrieben angewandt werden. Ebenso selten wird Schichtarbeit eingesetzt. So ist davon auszugehen, dass zumindest nachts die Produktion bei den befragten Betrieben meist still steht (beispielsweise wird selten nachts auf Baustellen gearbeitet). Genauso unerstaunlich ist, dass ein Arbeitsplatz von mehreren Facharbeitern geteilt wird, wofür der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften

verantwortlich sein dürfte. Ebenso wenig eignet sich die Heimarbeit im gewerblichen Bereich des Handwerks.

Beispiel guter Praxis:

Zufriedene Kunden und bessere Kapazitätsauslastung durch Gleitzeitkonten bei Auto Heusel in Metzingen

Das Unternehmen wurde 1946 von Erwin Heusel gegründet, der durch die Übernahme einer Aral-Tankstelle mit Kfz-Werkstatt zunächst vorwiegend Motorräder und Automobile der Marke DKW repariert und verkauft hat. Im Jahr 1963 wurde der Betrieb zur Vertragswerkstatt der Mercedes-Benz AG und für den Service für PKW und Transporter zuständig.

Durch die Zertifizierung nach ISO 9001:2000 hat die Firma mit der Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems im Jahr 2002 bewiesen, dass die Kunden im Mittelpunkt stehen und von der Dienstleistungs- und Servicequalität überzeugt sind. Um diese Kundenzufriedenheit garantieren zu können, sind zufriedene Mitarbeiter eine notwendige Voraussetzung. Diese Zufriedenheit wird durch eine offene Unternehmenskultur, in der Verantwortung, Vertrauen und Zusammenarbeit über Strukturen und Hierarchien gestellt werden, unterstützt und gefördert.



Zwar haben die Mitarbeiter, wie in den meisten Betrieben, eine 40 Stunden Woche abzuleisten. Diese 40 Stunden werden planmäßig jedoch an vier Tagen in der Woche aufgebraucht, so dass die Mitarbeiter drei Tage in der Woche frei haben, was die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben deutlich verbessert und Fehlzeiten der Mitarbeiter reduziert. Diese Arbeitszeitregelung, die durch ein spezielles Gleitzeitkonto elektronisch für die rund 40 Mitarbeiter verwaltet wird, bringt nicht nur für die Beschäftigten Vorteile. Die Kfz-Werkstatt kann Maschinen und Anlagen sowie andere technische Kapazitäten optimal auslasten und bei saisonalen Nachfrageschwankungen (z.B. bei Zeiten der Winterreifenmontage) die Servicezeiten verlängern, was die Kundenbindung und Kundengewinnung zusätzlich unterstützt.

3.2 Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich

Die Verteilung der Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich unterscheidet sich von den gewerblichen Arbeitszeitmodellen, was auf gänzlich verschiedene Tätigkeitsfelder zurückgeführt werden kann. Abbildung 25 ordnet die vorkommenden Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich, beginnend mit dem am weitest verbreiteten, und vergleicht sie mit den Arbeitszeitmodellen im gewerblichen Bereich.

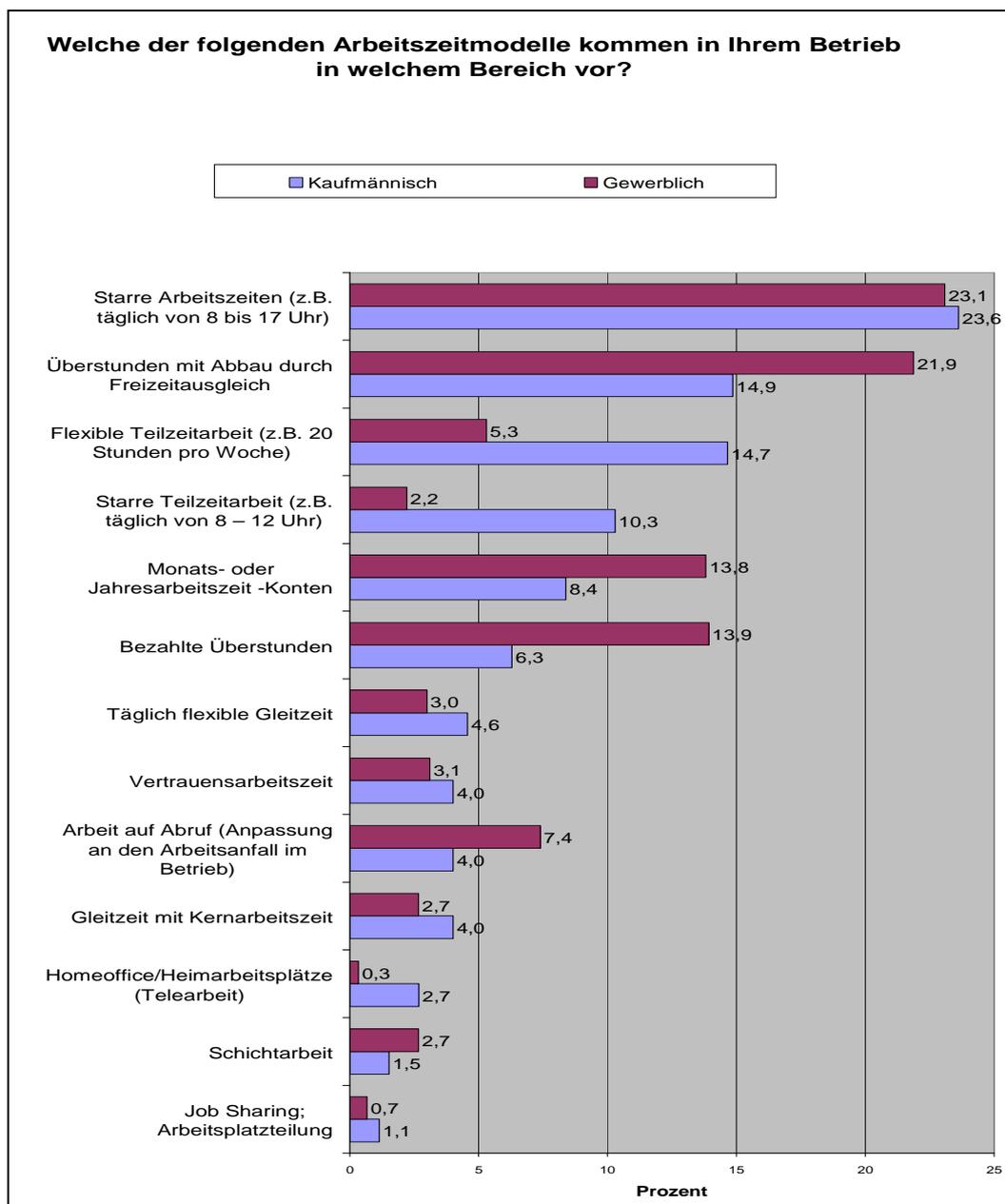


Abbildung 25: Verteilung der Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen und gewerblichen Bereich

Genauso wie im gewerblichen Bereich stehen starre Arbeitszeiten und Überstunden durch Freizeitausgleich an oberster Stelle. Jedoch kommt der Überstundenabbau durch Freizeitausgleich mit 14,9% deutlich seltener vor als im gewerblichen Bereich. Im Gegensatz zum gewerblichen Bereich sind bezahlte Überstunden noch seltener. Nur 6,3% der Betriebe setzen diese Arbeitszeitvariante in ihrem Betrieb im kaufmännischen Bereich um.

Dagegen ist die flexible Teilzeitarbeit mit 14,7% auf dem dritten Platz. Dieses Arbeitszeitmodell ist wiederum im gewerblichen Bereich nicht relevant. Ungleich dem gewerblichen Bereich setzt auch jeder zehnte Betrieb starre Teilzeitarbeit im kaufmännischen Bereich ein. Monats- oder Arbeitszeitkonten werden dagegen seltener im kaufmännischen Bereich genannt. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass Arbeiten im Büro weniger häufig unplanbaren Auftragsschwankungen angepasst werden müssen.

Auffällig ist, dass genauso wie im gewerblichen Bereich Gleitzeitmodelle, unabhängig davon, ob sie flexibel oder mit einer Kernarbeitszeit gestaltet sind, selten bei den befragten Betrieben eingesetzt werden. Auf den ersten Blick bestehen bei Aufgaben im Büro größere Anwendungsmöglichkeiten von Gleitzeitmodellen, da hier keine Kundentermine wahrgenommen werden müssen. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass das Büro zu bestimmten Zeiten zuverlässig für die Kunden erreichbar sein muss. Aus diesem Grund können vielen Mitarbeitern im kaufmännischen Bereich keine Gleitzeitmodelle angeboten werden, bei denen sie beispielsweise nur in einer Kernzeit von 9 bis 16 Uhr anwesend sind.

Dagegen haben Homeoffice Modelle mit der fortschreitenden Entwicklung der Neuen Medien immer größere Anwendungspotenziale im kaufmännischen Bereich. Beispielsweise können Bürokräfte bei einer Schwangerschaft oder weiten Abfahrtswegen zur Arbeit durch die Kalkulation von Preisen, Erstellung von Rechnungen oder Tippen von Briefen am heimischen PC von zu Hause aus die gleiche Arbeit erledigen wie im Büro. Fachkräfte und Know-How können durch solche attraktiven Maßnahmen dem Betrieb erhalten bleiben und neue qualifizierte Bürokräfte gewonnen werden.

3.3 Vergleich der Arbeitszeitmodelle zwischen gewerblichen und kaufmännischen Bereich sowie beim Verkauf im Laden

Neben den Arbeitszeiten im gewerblichen Bereich sowie im kaufmännischen Bereich wurden die Arbeitszeitmodelle bei Verkauf im Laden abgefragt, da dieser Tätigkeitsbereich spezielle Arbeitszeiten mit sich bringt, was aus Abbildung 26 hervorgeht. Auf diese Weise konnten die drei für die Untersuchung von Arbeitszeitmodellen relevanten Tätigkeitsbereiche isoliert voneinander betrachtet werden.

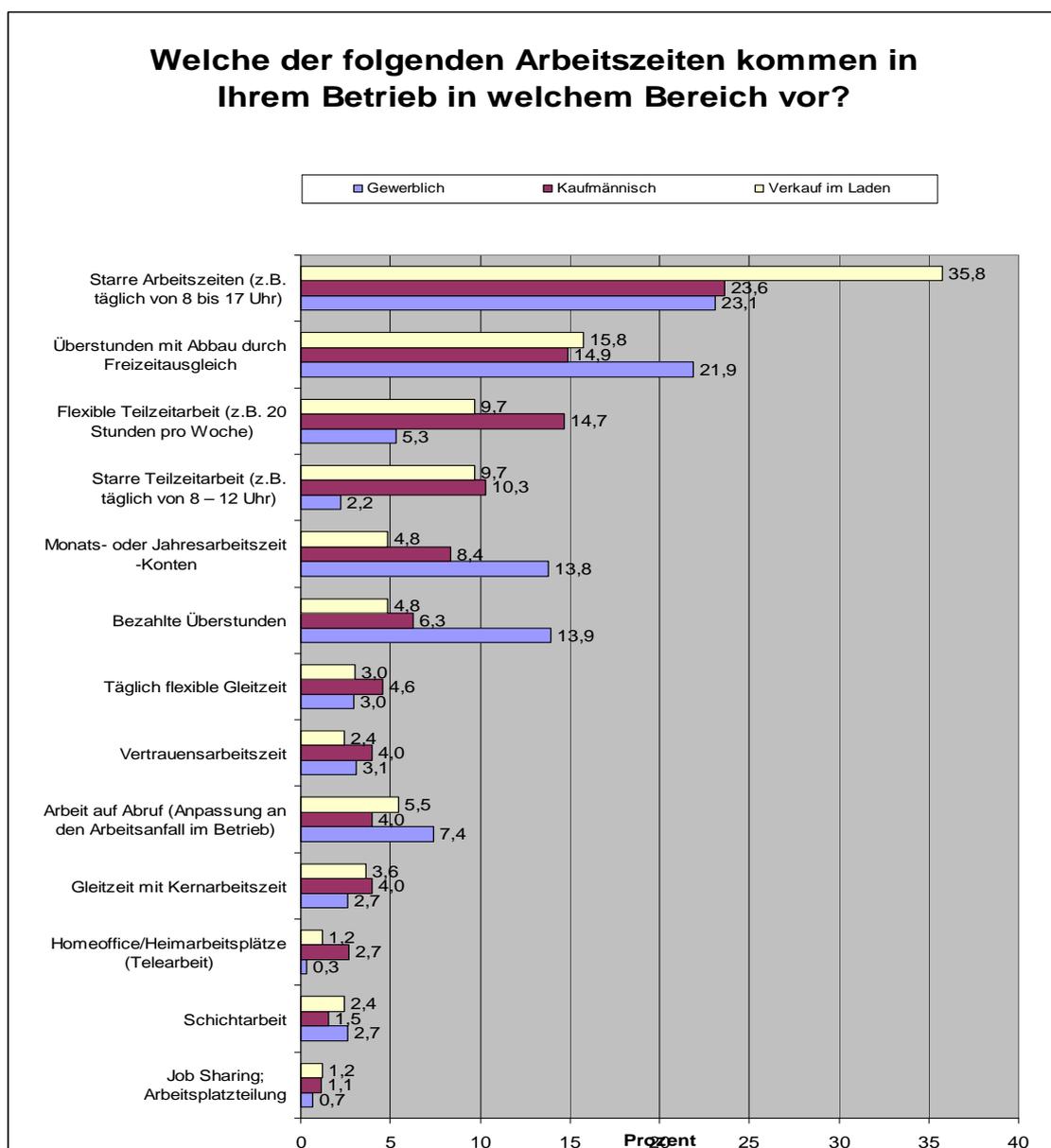


Abbildung 26: Vergleich der Arbeitszeitmodelle im gewerblichen und kaufmännischen Bereich sowie beim Verkauf im Laden

Es wird deutlich, dass starre Arbeitszeiten beim Verkauf im Laden das dominante Modell bei den befragten Betrieben ist. Bei knapp 36% der Betriebe mit einem Laden müssen die Beschäftigten in einem vorbestimmten Zeitkorridor anwesend sein.

Sind im Laden Überstunden zu leisten, so werden diese bei 15,8% der Betriebe mit Freizeit ausgeglichen. Bei nur 4,8% werden die Überstunden ausbezahlt. In jedem zehnten Betrieb kommt die flexible Teilzeitarbeit zum Einsatz, wobei die Beschäftigten eine bestimmte Anzahl an Stunden pro Woche leisten müssen.

Ebenso häufig werden Beschäftigte auf Teilzeitbasis zu festen Arbeitszeiten angestellt. Die starre Teilzeitarbeit hat Vorteile gegenüber flexiblen Modellen in Bezug auf die Planbarkeit des Personaleinsatzes, wohingegen die flexible Teilzeitarbeit motivierender auf die Mitarbeiter wirkt.

Monats- und Jahresarbeitszeitkonten kommen im Vergleich zu den anderen beiden Tätigkeitsfeldern am seltensten vor.

Gleitzeitmodelle mit täglich flexibler als auch mit Kernarbeitszeit spielen genauso wie in den anderen Bereichen beim Verkauf im Laden keine große Rolle. Dagegen kommt die Arbeit auf Abruf nach dem gewerblichen Bereich beim Verkauf im Laden am zweithäufigsten vor. Jeder 20. Betrieb nutzt diese Möglichkeit, um kurzfristige Auftragsschwankungen auszugleichen oder Personalausfälle zu kompensieren.

3.4 Detaillierte Analyse der Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich

Da die verwendeten Arbeitszeitmodelle vom jeweiligen Gewerbe abhängig sind, sind in einem nächsten Schritt die verschiedenen befragten Gewerbe isoliert voneinander zu betrachten. Beginnend mit dem Bauhauptgewerbe verdeutlicht Tabelle 2 die Unterschiede zwischen den sieben in der Stichprobe vorkommenden Gewerken.

	Gewerbe							
	Bauhaupt-gew.	Ausbau-gewerbe	Handw. f.d. gew. Bedarf	Kfz-Gewerbe	Nahrungs-mittel	Gesund-heit	Peronen-bezogene Dienstl.	Sonstige
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	24%	23%	24%	25%	19%	19%	28%	42%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	2%	1%	2%	3%	0%	10%	8%	8%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	2%	3%	7%	4%	19%	14%	15%	8%
Schichtarbeit	2%	0%	3%	9%	10%	0%	3%	0%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	22%	25%	21%	23%	14%	10%	13%	17%
Bezahlte Überstunden	13%	14%	20%	14%	10%	5%	8%	8%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	1%	3%	1%	4%	5%	10%	5%	0%
Täglich flexible Gleitzeit	3%	3%	2%	2%	5%	14%	3%	0%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	7%	8%	3%	4%	10%	10%	15%	8%
Job Sharing; Arbeitsplatzeilung	1%	0%	1%	1%	5%	0%	0%	0%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	18%	17%	12%	11%	0%	5%	3%	8%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Vertrauensarbeitszeit	3%	3%	3%	2%	5%	5%	0%	0%
Anzahl der Mitarbeiter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	163	340	135	114	21	21	39	12

Tabelle 2: Arbeitszeitmodelle der verschiedenen Gewerbe bei Mitarbeitern im gewerblichen Bereich

Diese Tabelle macht deutlich, dass starre Arbeitszeiten, Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich, bezahlte Überstunden sowie Monats- und Jahresarbeitszeitkonten insbesondere die vier erstgenannten Gewerbe Bau-, Ausbau- und Kfz-Gewerbe sowie die Handwerke für den gewerblichen Bedarf dominieren.

Schichtarbeit kommt dagegen auffällig häufig nur im Kfz-Gewerbe mit 9% und dem Nahrungsmittelgewerbe mit 10% vor.

Die flexible Teilzeitarbeit spielt neben dem Gesundheitsgewerbe und den personenbezogenen Dienstleistungen insbesondere beim Nahrungsmittelgewerbe eine Rolle. Hier nutzt fast jeder fünfte Betrieb die flexible Teilzeitarbeit im gewerblichen Bereich.

Auffällig ist, dass die Arbeit auf Abruf insbesondere bei den Nahrungsmittel- und Gesundheitsgewerben sowie bei den personenbezogenen Dienstleistungen auftritt und bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf sowie dem Kfz-Gewerbe selten eine Rolle spielt.

Dagegen finden in den erstgenannten Gewerben Monats- und Jahresarbeitszeitkonten kaum Anwendung, wohingegen dieses Modell beim Bau- und Ausbaugewerbe häufig zum Einsatz kommt.

Die unterschiedlichsten Arbeitszeitmodelle werden im Gesundheitshandwerk eingesetzt. Mit Ausnahme von Schichtarbeit, Job Sharing und Homeoffice ist jedes aufgeführte Arbeitszeitmodell mit mindestens 5% vertreten. In diesem Gewerbe herrschen also viele verschiedene Anwendungspotenziale für die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle.

Neben den Unterschieden bezüglich der genannten Gewerke beeinflusst auch die Anzahl der Mitarbeiter die Anwendung der Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich. Tabelle 3 stellt die klassifizierten Betriebsgrößen dar und vergleicht sie mit den angewandten Arbeitszeitmodellen in Form einer Kreuztabelle.

	Anzahl der Mitarbeiter				
	bis 4	5 bis 9	10 bis 19	20 bis 49	über 50
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	28%	27%	23%	15%	11%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	3%	1%	1%	2%	6%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	6%	5%	3%	6%	7%
Schichtarbeit	1%	1%	2%	5%	8%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	19%	21%	27%	24%	20%
Bezahlte Überstunden	12%	12%	13%	22%	17%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	2%	3%	4%	1%	4%
Täglich flexible Gleitzeit	4%	2%	2%	3%	6%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	11%	7%	5%	5%	6%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	0%	1%	0%	1%	1%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	9%	16%	19%	14%	13%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	0%	0%	0%	1%	0%
Vertrauensarbeitszeit	6%	4%	1%	1%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%
Anzahl der Mitarbeiter	242	244	189	147	71

Tabelle 3: Einfluss der Betriebsgröße auf die Anwendung von Arbeitszeitmodellen im gewerblichen Bereich

Aus ihr ist ersichtlich, dass die Anwendung des Arbeitszeitmodells „Starre Arbeitszeiten“ mit zunehmender Betriebsgröße sinkt. Während bei kleinen Betrieben mit bis zu vier Mitarbeitern knapp 30% täglich vorgeschriebene feste Arbeitszeiten haben, sind es bei Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern nur noch 11%.

Das starre Arbeitszeitmodell verteilt sich mit steigender Mitarbeiterzahl auf die verschiedenen Formen der Arbeitszeitgestaltung. Demzufolge steigen bezahlte Überstunden mit der Betriebsgröße, wobei auffällt, dass bei Betrieben mit 20 bis 49 Mitarbeitern Überstunden häufiger ausbezahlt werden als bei noch größeren Betrieben. In Betrieben mit über 50 Mitarbeitern verteilen sich die Arbeitszeitmodelle besser als bei kleineren Betrieben. Das nur 11% der großen Betriebe starre Arbeitszeiten einsetzen, müssen auch weniger Überstunden durch Freizeitausgleich oder durch Bezahlung abgegolten werden.

Weiterhin ist auffällig, dass sowohl die Vertrauensarbeitszeit als auch die Arbeit auf Abruf mit steigender Betriebsgröße abnehmen. Dies ist damit erklärbar, dass in kleinen Betrieben der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern sowie ein familiäres Betriebsklima besser ausgeprägt sind als bei größeren Unternehmen.

Beispiel guter Praxis:

Wettbewerbsvorteile durch flexible Arbeitszeiten bei der Firma Neumann.

Der kleine SHK-Betrieb aus Albstadt-Tailfingen wurde 1963 gegründet und beschäftigt sechs Mitarbeiter. Bedient werden vorwiegend Privatkunden aus den Geschäftsbereichen Flaschnerei, Sanitäre Anlagen, Heizungen und Bäder. Zudem koordiniert der Betrieb sämtliche Bauvorhaben, so dass den Kunden Komplettlösungen aus einer Hand geliefert werden können. Ob senioren- und behindertengerechte Installation, neueste Heizungstechnologien oder zeitgemäßes Sanitärdesign – das Team von Ralf Neumann, der den elterlichen Betrieb 1996 übernahm, kann sich flexibel auf Kundenwünsche einstellen und kompromisslose Handwerksqualität durch hochwertige Materialien und termingerechte Ausführung liefern.



Im Betrieb von Herrn Neumann werden für die vier gewerblichen Mitarbeiter Jahresarbeitszeitkonten eingesetzt, die für den Betriebsinhaber vor allem ein Instrument zum Jonglieren der Personalkapazitäten darstellen. So können die Mitarbeiter Überstunden durch Freizeitausgleich abbauen, wodurch sich das Privatleben gut mit dem Berufsleben vereinbaren lässt. Dadurch, dass der Betrieb relativ klein ist, ist das Gelingen der Umsetzung flexibler Arbeitszeiten stark davon abhängig, wie sich die Mitarbeiter darauf einlassen, da ein gewerblicher Mitarbeiter 20% der Personalkapazität ausmacht. Das Team von Ralf Neumann steht voll hinter ihren Arbeitszeitkonten, womit die Mitarbeiterzufriedenheit steigt und Fehlzeiten reduziert werden. Zudem kann den Kunden ein besserer Service geboten werden, denn die Mitarbeiter gehen nicht Punkt 17 Uhr nach Hause, sondern erst nach Komplettierung der Arbeit beim Kunden. Somit sind flexible Arbeitszeitmodelle insbesondere für einen kleinen Betrieb ein bedeutender Wettbewerbsvorteil.

Beim Vergleich des jährlichen Bilanzgewinns mit den verschiedenen Arbeitszeitmodellen kann festgestellt werden, dass umso weniger starre Arbeitszeitmodelle eingesetzt werden, desto erfolgreicher ein Betrieb ist. Dieser Zusammenhang wird aus Tabelle 4 deutlich.

	Gewinn					
	Verlust	bis 10.000	Bis 50.000	Bis 125.000	Bis 350.000	Über 350.000
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	55%	26%	25%	22%	11%	10%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	0%	3%	2%	2%	3%	6%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	9%	6%	4%	6%	8%	8%
Schichtarbeit	9%	1%	2%	2%	8%	7%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	9%	25%	21%	23%	25%	21%
Bezahlte Überstunden	0%	10%	13%	19%	18%	15%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	0%	4%	2%	2%	2%	4%
Täglich flexible Gleitzeit	0%	3%	3%	1%	6%	4%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	18%	8%	8%	7%	3%	6%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	0%	0%	0%	1%	0%	4%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	0%	9%	15%	14%	14%	14%
Homeoffice/Heimarbeitplätze (Telearbeit)	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Vertrauensarbeitszeit	0%	4%	5%	0%	1%	2%
Anzahl der Mitarbeiter	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	11	89	328	224	67	40

Tabelle 4: Der Bilanzgewinn zur Analyse der Vorteilhaftigkeit flexibler Arbeitszeiten im gewerblichen Bereich

Insbesondere verlustreiche Unternehmen beschäftigen über die Hälfte der Mitarbeiter in starren Arbeitszeitverhältnissen. Ob zwischen flexiblen Arbeitszeiten und dem Unternehmenserfolg ein kausaler Effekt vorliegt, kann anhand der vorliegenden Daten nicht endgültig und eindeutig beantwortet werden, da der Erfolg von Handwerksbetrieben von vielen weiteren Faktoren abhängig ist. Jedoch sind die Ergebnisse dieser Untersuchung ein weiteres Indiz für die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit flexibler Arbeitszeitmodelle. Es fällt auf, dass je erfolgreicher die Betriebe sind, desto mehr Arbeitszeitmodelle kommen zum Einsatz. Dieser Tatbestand ist jedoch nicht ausschließlich auf den Erfolgsbeitrag der verschiedenen Arbeitszeitmodelle zurückzuführen, sondern auch auf den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Gewinnsituation. Jedoch zeigt eine Analyse der Tabelle 4, dass je erfolgreicher ein Betrieb ist, desto häufiger setzt er Monats- oder Jahresarbeitszeitkonten ein und umgekehrt wird zunehmend die Arbeit auf Abruf verwendet, je erfolgloser ein Betrieb ist. Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Analyse der Tabelle liegt

darin, dass Gleitzeitmodelle bei allen Gewinnklassen im gewerblichen Bereich selten zum Einsatz kommen.

3.5 Detaillierte Analyse der Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich

Den beschäftigungsspezifischen Unterschieden bezüglich der Arbeitszeit müssen im kaufmännischen Bereich Rechnung getragen werden. Tabelle 5 stellt die verschiedenen Arbeitszeitmodelle bei den befragten Gewerben in Form einer Kreuztabelle dar.

	Gewerbe							
	Bauhaupt- gew.	Ausbau Gew.	Handw. F.d. gew. Bedarf	Kfz Gew.	Nahrungs- mittel	Gesundheit	Peronen- bezogene Dienstl.	Sonstige
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	22%	25%	23%	28%	25%	8%	100%	43%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	15%	12%	10%	11%	0%	8%	0%	0%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	11%	15%	18%	8%	13%	15%	0%	29%
Schichtarbeit	0%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	13%	16%	13%	19%	13%	15%	0%	0%
Bezahlte Überstunden	3%	6%	10%	7%	0%	8%	0%	14%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	7%	4%	2%	4%	13%	8%	0%	0%
Täglich flexible Gleitzeit	3%	5%	6%	5%	0%	15%	0%	0%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	8%	3%	1%	3%	13%	0%	0%	0%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	7%	11%	7%	8%	0%	8%	0%	0%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	4%	2%	6%	3%	0%	8%	0%	0%
Vertrauensarbeitszeit	6%	3%	3%	4%	13%	8%	0%	14%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	72,00	200,00	90,00	75,00	8,00	13,00	1,00	7,00

Tabelle 5: Arbeitszeitmodelle der verschiedenen Gewerbe bei Mitarbeitern im kaufmännischen Bereich

Es zeigt sich, dass im Bauhauptgewerbe starre Arbeitszeiten im kaufmännischen Bereich bei mehr als jedem fünften Betrieb vorliegen, was dem Gesamtdurchschnitt der befragten Gewerbe entspricht. Dagegen kommt bei 15% der Mitarbeiter in diesem Gewerbe die starre Teilzeitarbeit am zweithäufigsten vor. Im Gesamtdurchschnitt ist dieses Arbeitszeitmodell nur bei 10,3% der Betriebe im kaufmännischen Bereich im Einsatz. Durch den hohen Anteil an starren Arbeitszeiten werden demzufolge viele Überstunden gemacht, die zum größten Teil (13%) durch Freizeitausgleich abgebaut werden. Bei nur 3% der Beschäftigten werden die Überstunden ausbezahlt.

Die Verteilung der Arbeitszeitmodelle im Ausbaugewerbe entspricht der Reihenfolge der Gesamtverteilung. So kommen starre Arbeitszeiten mit 25% am häufigsten vor, Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich am zweithäufigsten, und flexible Teilzeitarbeit steht an dritter Stelle. Monats- und Jahresarbeitszeitkonten werden mit 11% bei diesem Gewerbe im Vergleich zu den anderen Gewerben am stärksten eingesetzt.

Im Kfz – Gewerbe werden dagegen starre Arbeitszeiten mit 28% am stärksten angewandt. Demzufolge werden am häufigsten Überstunden durch Freizeitausgleich abgebaut. Auch bei diesem Gewerbe werden geleistete Überstunden eher selten ausbezahlt.

Auffällig ist, dass beim Nahrungsmittelgewerbe im kaufmännischen Bereich kein Beschäftigter in einem starren Teilzeit-Arbeitszeitmodell beschäftigt ist. Zudem wird nur ein Mitarbeiter von den 25 antwortenden Betrieben aus den Gewerben mit personenbezogenen Dienstleistungen im kaufmännischen Bereich in Form starrer Arbeitszeiten beschäftigt.

Die Analyse der Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich nach verschiedenen Betriebsgrößen deckt ebenfalls Unterschiede bei der Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle auf.

	Mitarbeiter				
	bis 4	5 bis 9	10 bis 19	20 bis 49	über 50
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	16%	31%	26%	24%	20%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	14%	8%	16%	6%	12%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	23%	20%	10%	9%	8%
Schichtarbeit	0%	1%	2%	3%	2%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	9%	13%	15%	21%	14%
Bezahlte Überstunden	4%	3%	5%	12%	8%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	3%	3%	5%	4%	6%
Täglich flexible Gleitzeit	8%	2%	4%	2%	10%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	7%	6%	2%	1%	4%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	0%	1%	1%	3%	0%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	5%	6%	10%	10%	8%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	4%	2%	2%	3%	4%
Vertrauensarbeitszeit	5%	4%	3%	3%	6%
	100%	100%	100%	100%	100%
N	97	122	125	109	51

Tabelle 6: Einfluss der Betriebsgröße auf die Anwendung von Arbeitszeitmodellen im kaufmännischen Bereich

Tabelle 6 zeigt, dass die Anwendung von starren Arbeitszeitmodellen nicht wie im gewerblichen Bereich mit zunehmender Betriebsgröße abnimmt. Während bei Betrieben mit bis zu vier Mitarbeitern 16% im kaufmännischen Bereich ein starres Arbeitszeitmodell besitzen, sind es bei Betrieben zwischen fünf und neun Mitarbeitern 31%. Der Anteil der Beschäftigten mit starren Arbeitszeiten nimmt danach mit steigender Betriebsgröße wieder ab. Bei Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten sind 20% der Mitarbeiter in einem starren Arbeitszeitverhältnis beschäftigt.

Kein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Arbeitszeitmodell kann auch beim Überstundenabbau durch Freizeitausgleich beobachtet werden. In diesem Bereich bauen Betriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten am häufigsten Überstunden durch Freizeitausgleich ab.

Zudem fällt auf, dass die größten Betriebe 10% ihrer kaufmännischen Mitarbeiter täglich flexible Gleitzeit anbieten und am zweithäufigsten mit 8% die kleinsten Betriebe mit bis zu vier Mitarbeitern.

Dagegen ist ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Monats- bzw. Jahresarbeitszeitkonten sowie bei der Arbeit auf Abruf zu beobachten. So nimmt wie im gewerblichen Bereich die Arbeit auf Abruf im kaufmännischen Bereich mit steigender Betriebsgröße ab, während Monats- und Jahresarbeitszeitkonten zunehmen. Ebenso kommt die Vertrauensarbeitszeit im Gegensatz zum gewerblichen Bereich auch bei größeren Betrieben im kaufmännischen Bereich öfter zum Einsatz.

Zuletzt soll analysiert werden, ob erfolgreiche Unternehmen, gemessen am jährlichen Bilanzgewinn, andere Arbeitszeitmodelle im kaufmännischen Bereich einsetzen als erfolglose.

	Gewinn					
	Verlust	bis 10.000	Bis 50.000	Bis 125.000	Bis 350.000	Über 350.000
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	30%	30%	22%	23%	20%	20%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	0%	11%	11%	14%	10%	9%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	0%	14%	17%	14%	10%	11%
Schichtarbeit	10%	2%	1%	1%	7%	7%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	20%	20%	16%	12%	17%	12%
Bezahlte Überstunden	10%	2%	8%	5%	10%	9%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	0%	5%	5%	4%	2%	5%
Täglich flexible Gleitzeit	20%	2%	4%	2%	12%	5%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	0%	5%	5%	5%	0%	3%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	0%	0%	0%	3%	0%	4%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	10%	5%	6%	10%	10%	9%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	0%	0%	2%	4%	2%	4%
Vertrauensarbeitszeit	0%	5%	4%	4%	0%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Anzahl der Mitarbeiter	10,00	44,00	183,00	113,00	44,00	32,00

Tabelle 7: Der Bilanzgewinn zur Analyse der Vorteilhaftigkeit flexibler Arbeitszeiten im kaufmännischen Bereich

Aus Tabelle 7 wird deutlich, dass wie im gewerblichen Bereich starre Arbeitszeiten mit zunehmendem Erfolg der Betriebe auch im kaufmännischen Bereich abnehmen. Während dieses Arbeitszeitmodell bei 30% der erfolglosen Betriebe eingesetzt wird, sinkt die Nutzungshäufigkeit auf 20% bei Betrieben mit über 350.000 Euro Jahresgewinn. Die Überstunden der starren Arbeitszeiten werden demzufolge bei erfolglosen Betrieben am häufigsten durch Freizeitausgleich abgebaut, der bezahlte Überstundenausgleich schwankt zwischen den unterschiedlichen Gewinnklassen, wodurch keine eindeutige Aussage über den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und diesem Arbeitszeitmodell im kaufmännischen Bereich getroffen werden kann.

Ebenso kann kein Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unternehmens und Monats- bzw. Jahresarbeitszeitkonten festgestellt werden. Bei erfolgreicheren Unternehmen kommt dagegen Homeoffice im kaufmännischen Bereich bei manchen Betrieben zur Anwendung, bei erfolglosen dagegen überhaupt nicht.

3.6 Detaillierte Analyse der Arbeitszeitmodelle beim Verkauf im Laden

Als letzter Tätigkeitsbereich sollen die Arbeitszeitmodelle beim Verkauf im Laden genauer analysiert werden. Tabelle 8 macht deutlich, dass im Bauhauptgewerbe sowie im Gesundheitsgewerbe nur vier respektive sechs Mitarbeiter im Ladenverkauf tätig waren.

	Gewerbe						
	Bauhaupt- gew.	Ausbau Gew.	Handw. f.d. gew. Bedarf	Kfz- Gewerbe	Nahrungs- mittelg.	Gesundheitsg ewerbe	Personen- bezogene Dienstl.
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	50%	38%	40%	46%	23%	50%	7%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	25%	8%	0%	5%	19%	33%	14%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	25%	5%	13%	5%	19%	0%	21%
Schichtarbeit	0%	3%	0%	3%	4%	0%	7%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	0%	23%	27%	8%	12%	17%	14%
Bezahlte Überstunden	0%	8%	7%	3%	4%	0%	7%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	0%	3%	0%	5%	4%	0%	14%
Täglich flexible Gleitzeit	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	0%	5%	7%	8%	12%	0%	0%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	0%	0%	0%	0%	4%	0%	7%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	0%	8%	7%	5%	0%	0%	7%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	0%	3%	0%	3%	0%	0%	0%
Vertrauensarbeitszeit	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Anzahl der Mitarbeiter	4	40	15	39	26	6	14

Tabelle 8: Arbeitszeitmodelle der verschiedenen Gewerbe von Mitarbeitern die im Verkauf im Laden tätig sind

Zwar ist die absolute Anzahl von Mitarbeitern beim Verkauf im Laden im Kfz- sowie im Ausbaugewerbe größer als im Nahrungsmittelgewerbe, prozentual gesehen ist der Anteil der Mitarbeiter beim Verkauf im Laden jedoch bei Bäckereien oder Fleischereien am größten. Abgesehen von den personenbezogenen Dienstleistungen stellen auch beim Verkauf im Laden starre Arbeitzeiten die häufigste Variante der Arbeitszeitgestaltung dar.

Bei den personenbezogenen Dienstleistungen werden die Mitarbeiter noch häufiger in einem flexiblen Teilzeitarbeitsverhältnis beschäftigt. Dieses Arbeitszeitmodell kann so angelegt sein, dass zu den Stoßzeiten mehr Mitarbeiter anwesend sind, bei Flaute entsprechend weniger. Das Modell kann an ein Jahresarbeitszeitkonto gekoppelt werden, es kann sich aber auch an feststehenden Wochenarbeitszeiten orientieren. Flexible Teilzeitarbeit ist

besonders für jene Betriebe attraktiv, die viele Teilzeitkräfte beschäftigen. Sie müssen sich mit den Vollzeitkräften sinnvoll ergänzen. So liegen nicht nur Anwendungspotenziale dieses Arbeitszeitmodells bei den personenbezogenen Dienstleistungen (z.B. Friseuren) vor, sondern auch im Nahrungsmittelgewerbe, wo diese Form der Arbeitszeitgestaltung am zweithäufigsten zum Einsatz kommt. Im Gesundheitsgewerbe werden dagegen starre Teilzeitarbeitsmodelle bevorzugt.

Analog zum gewerblichen und kaufmännischen Bereich sinkt der Anteil der Mitarbeiter mit täglich starren Arbeitszeiten mit der Betriebsgröße. Tabelle 9 macht deutlich, dass bei kleinen Betrieben über die Hälfte der Mitarbeiter in diesem Bereich zu täglich starren Arbeitszeiten beschäftigt ist, während es bei den Betrieben über 50 Mitarbeiter nur 20% sind.

	Mitarbeiter				
	bis 4	5 bis 9	10 bis 19	20 bis 49	über 50
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	54%	37%	25%	42%	20%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	15%	12%	8%	4%	10%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	8%	13%	3%	12%	10%
Schichtarbeit	0%	3%	3%	0%	0%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	12%	12%	19%	19%	30%
Bezahlte Überstunden	0%	2%	11%	8%	0%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	0%	7%	6%	0%	0%
Täglich flexible Gleitzeit	0%	3%	3%	0%	10%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	8%	5%	8%	4%	0%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	0%	2%	0%	4%	0%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	4%	3%	6%	4%	10%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	0%	0%	6%	0%	0%
Vertrauensarbeitszeit	0%	2%	3%	4%	10%
	100%	100%	100%	100%	100%
Anzahl der Mitarbeiter	26	60	36	26	10

Tabelle 9: Einfluss der Betriebsgröße auf die Anwendung von Arbeitszeitmodellen beim Verkauf im Laden

Parallel dazu sinken starre Teilzeitarbeitszeitmodelle mit der Betriebsgröße. Obwohl die starren Arbeitszeiten sinken, nimmt der Abbau der Überstunden, vor allem durch Freizeitausgleich mit steigender Betriebsgröße zu.

Monats- und Jahresarbeitszeitkonten sowie die Vertrauensarbeitszeit steigen in der Häufigkeit mit zunehmender Betriebsgröße, wohingegen die Arbeit auf Abruf besonders bei kleineren Betrieben auftritt und mit der Betriebsgröße abnimmt.

Die Analyse der nächsten Tabelle 10 soll Aufschluss darüber geben, ob ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der Arbeitszeitgestaltung beim Verkauf im Laden existiert.

	Gewinn					
	Verlust	bis 10.000	10.000 bis 50.000	50.000 bis 125.000	125.000 bis 350.000	Über 350.000
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	67%	33%	28%	29%	50%	0%
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	17%	5%	11%	10%	0%	0%
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	0%	10%	11%	10%	0%	50%
Schichtarbeit	0%	5%	3%	4%	0%	0%
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	0%	14%	13%	16%	25%	0%
Bezahlte Überstunden	0%	0%	6%	4%	13%	0%
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	0%	5%	4%	0%	13%	0%
Täglich flexible Gleitzeit	17%	10%	0%	4%	0%	0%
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	0%	10%	7%	4%	0%	0%
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	0%	0%	3%	0%	0%	0%
Monats- oder Jahresarbeitszeit -Konten	0%	0%	3%	6%	0%	0%
Homeoffice/Heimarbeitsplätze (Telearbeit)	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Vertrauensarbeitszeit	0%	10%	11%	12%	0%	50%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Anzahl der Mitarbeiter	6	21	69	38	8	2

Tabelle 10: Der Bilanzgewinn zur Analyse der Vorteilhaftigkeit flexibler Arbeitszeiten beim Verkauf im Laden

Es zeigt sich, dass verlustreiche Unternehmungen starre Arbeitszeiten am häufigsten einsetzen. Am zweithäufigsten kommt dieses Arbeitszeitmodell bei den erfolgreichsten Betrieben vor. Da sowohl in der niedrigsten Gewinnklasse als auch in den höchsten Gewinnklassen sehr wenige Betriebe, die Mitarbeiter beim Verkauf im Laden beschäftigt haben, vertreten waren, kann hier keine repräsentative Aussage darüber getroffen werden, ob starre Arbeitszeiten den Unternehmenserfolg beeinflussen. Dieser Tatbestand wird dadurch untermauert, dass kaum Unterschiede zwischen den anderen Gewinnklassen festgestellt werden können. Eine analoge Tendenz ist auch bei den anderen aufgeführten Arbeitszeitmodellen zu beobachten. So kann die Vermutung, dass ein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und der Gestaltung der Arbeitszeiten beim Verkauf im Laden vorliegt, nicht bestätigt werden.

4. Zukünftige Arbeitszeitgestaltung und beispielhafte Umsetzung

Die Analyse der Umfragedaten hat gezeigt, dass nach Auffassung der Betriebsinhaber flexible Arbeitszeiten kaum eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben, der Verwaltungsaufwand steigt und Maschinen sowie Anlagen nicht besser ausgelastet werden können. Dagegen wird der Einsatz flexibler Arbeitszeiten für die Produktion als positiv erachtet, da sich das Verhältnis zwischen Personalkosten und Betriebsertrag deutlich verbessert. Zudem glauben viele Betriebsinhaber, dass eine Arbeitszeitflexibilisierung Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Die Analyse der Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle macht jedoch deutlich, dass in allen Tätigkeitsbereichen starre Arbeitszeiten dominieren und Überstunden meist durch Freizeitausgleich abgebaut werden. Flexible Arbeitszeiten kommen dagegen relativ selten vor. Am häufigsten wurden im gewerblichen Bereich Monats- und Jahresarbeitszeitkonten genannt, im kaufmännischen Bereich die flexible Teilzeit. Diesen Sachverhalt möchten viele Betriebsinhaber laut Abbildung 27 ändern und ihre starren Arbeitszeiten zukünftig flexibilisieren.

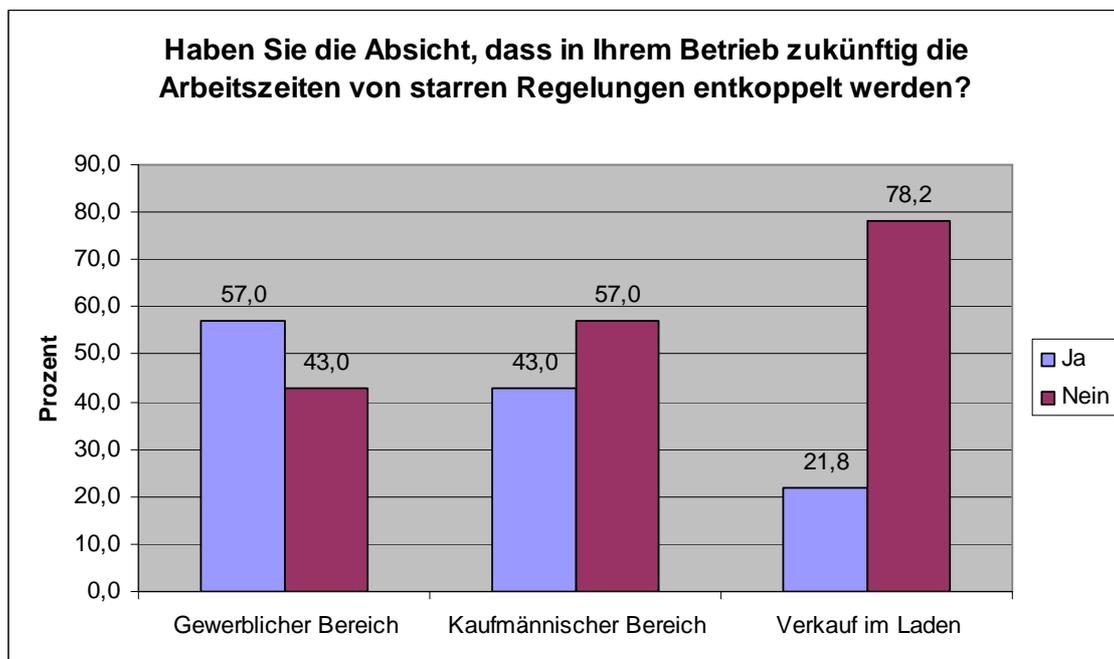


Abbildung 27: Zukünftige Ausrichtung der Arbeitszeitmodelle

Es zeigt sich, dass vor allem im gewerblichen Bereich knapp 60% der Betriebe in Zukunft die Arbeitszeiten von starren Regelungen entkoppeln möchten. Auch im kaufmännischen Bereich stehen viele Betriebe einer Arbeitszeitflexibilisierung positiv gegenüber.²⁶

Für die Flexibilisierung der Arbeitszeit sind zunächst arbeitsrechtliche Grundanforderungen zu beachten. Tarifverträge, das Betriebsverfassungsgesetz, das Arbeitsrecht und sozialversicherungsrechtliche Gesetze begrenzen den Spielraum von Unternehmen bei der Arbeitszeitflexibilisierung und können die Einführung erheblich erschweren.²⁷ Aus der Vielzahl der Arbeitszeitmodelle (Jahresarbeitszeit, Gleitzeit, Schichtarbeit, etc.) ist zudem betriebsindividuell der passende Typ auszuwählen.

Basierend auf diesen Grundlagen ist bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitszeiten in der Beratung zudem auf das richtige Vorgehen zu achten.²⁸ Besonders sind hierbei neben einer tiefen Analyse der Betriebsstrukturen und Organisationsabläufe auf den Einbezug aller Mitarbeiter und deren Charaktere sowie die anschließende Erprobung der erarbeiteten Lösung mittels einer befristeten Vereinbarung zu achten.²⁹

²⁶ Eine Checkliste zu Motiven für die Einführung flexibler Arbeitszeitsystem findet sich unter: <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/AZFPraxis/Leitfaden/Checkliste1.htm#Motive>

²⁷ Vgl. Wehrhahn et al. (2001): S. 78ff.

²⁸ Zur Bewertung und Umsetzung betrieblicher Arbeitszeitmodelle vgl. Wehrhahn et al. (2001): S.97ff.

²⁹ Ein Leitfaden zur Einführung flexibler Arbeitszeiten in Form einer Checkliste findet sich unter: <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/AZFPraxis/Leitfaden/Leitfaden%20MASQT.pdf>

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung flexibler Arbeitszeiten liefert Gerd Kurr vom Handwerkskammerbezirk Düsseldorf.³⁰

Zunächst wurden in einem SHK-Betrieb vom Niederrhein³¹ mit insgesamt 30 Beschäftigten bei der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells gemeinsam mit den Mitarbeitern verschiedene Arbeitszeitmodelle, tarifvertragliche Besonderheiten und konkrete Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert. Die neuen Regelungen wurden im Anschluss unter Berücksichtigung der Vorschläge der Arbeitnehmer für die gesamte Mannschaft (ausschließlich den Auszubildenden) in einer Zusatzvereinbarung im Tarifvertrag dokumentiert. Hier standen an oberster Stelle die Ziele, die gemeinsam vereinbart wurden. Die Umstellung des Arbeitszeitmodells hatte den Zweck Arbeitsplätze durch den Ausgleich von Auftragsschwankungen zu sichern. Im Anschluss wurde festgeschrieben, dass angefallene Mehrarbeit im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse tages- oder wochenweise abgegolten wird. Dabei errechnen sich unabhängig vom Wochentag ein Tag Freizeitausgleich mit 7,2 Stunden, eine Woche Freizeitausgleich belastet das Jahresarbeitszeitkonto mit 36 Stunden. Der Ausgleichszeitraum für Arbeitszeitguthaben beträgt 12 Monate. Mehr Arbeitsstunden, die bis dahin wegen betrieblicher Erfordernisse nicht abgebaut sind, werden mit einem Zuschlag von 25% ausbezahlt. Es wurde beschlossen, dass das Modell am 01.01.2002 in Kraft tritt, bis dahin angefallene Plus- oder Minusstunden wurden im Jahresarbeitszeitkonto als Startsaldo erfasst. Des Weiteren wurde festgehalten, dass beim Ausscheiden eines Mitarbeiters geleistete Mehrarbeit mit dem Stundenlohn errechnet und ausgezahlt wird, sofern kein Freizeitausgleich möglich oder dieser nicht im betrieblichen Interesse ist. Nach Ablauf des Ausgleichszeitraums wurde das Modell geprüft und für die betriebspezifischen Bedürfnisse optimiert. Auf die Einrichtung einer Ampelfunktion im Arbeitszeitkonto, welche die maximale Anzahl anrechenbarer Plus- oder Minusstunden begrenzt, wurde zunächst verzichtet.

Durch diese Reform des Arbeitszeitmodells konnte der Betrieb über eine bessere Personalkapazitätsauslastung kostengünstiger und produktiver arbeiten. Dieser Tatbestand wirkte sich direkt auf die Angebotserstellung aus, da aufgrund der gesparten Personalkosten Potenziale für bessere Konditionen entstanden sind. Durch den besseren Kundeservice konnten nicht nur bedrohte

³⁰ Vgl. Kurr (2009), S. 24ff.

³¹ Hierbei handelt es sich um die Neyenhuys GmbH aus Geldern

Arbeitsplätze gesichert, sondern zudem neue Arbeitsplätze durch die verbesserten betrieblichen Abläufe geschaffen werden.³²

³² Vgl. Kurr (2009), S. 25f.

Anhang:

Anschreiben

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Träger: Ludwig-Fröhler-Gesellschaft zur Förderung der Handwerkswissenschaften e.V.

Leiter: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

LFI, Oskar-von-Miller Ring 33, 80333 München

Oskar-von-Miller Ring 33
80333 München

[Adresse des Handwerksbetriebes]

Telefon: (089) 51556084
Telefax: (089) 51556077
E-Mail: zoch@lfi-muenchen.de
Internet: www.lfi-muenchen.de

München, den 01.11.2008

Sehr geehrte Betriebsinhaberin, sehr geehrter Betriebsinhaber,

vor dem Hintergrund steigender Konkurrenz und hohen Personalkosten können flexible **Arbeitszeitmodelle** die **Wettbewerbsfähigkeit** von **Handwerksunternehmen** steigern. Auf der anderen Seite sind solche Modelle für bestimmte Handwerksbetriebe oft nicht passend oder lassen sich nicht ohne erheblichen Aufwand einführen.

Zu flexiblen Arbeitszeitmodellen im Handwerk liegen bisher nur sehr vereinzelt Angaben vor. Auch ist nicht bekannt, wie die Handwerksbetriebe dieses Problem sehen und wie sie **bestmöglich unterstützt** werden können.

Aus diesem Grund möchten wir gemeinsam mit der Handwerkskammer **[Ihre Handwerkskammer]** dieses Problem mit Hilfe des angefügten Fragebogens genauer untersuchen. Um die Repräsentativität der Untersuchung sicherzustellen, ist es wichtig, dass **alle** angeschriebenen Betriebe antworten. Wir bitten Sie deshalb den ausgefüllten Bogen bis **spätestens 1. Dezember** per Fax an **089/51556077** oder per Post an uns zurück zu schicken.

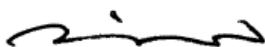
Sie brauchen für das Ausfüllen maximal 10 Minuten. Die Befragung erfolgt **anonym** und wir versichern Ihnen, dass Ihre Angaben vertraulich behandelt werden.

Als Belohnung für Ihre Mitarbeit können Sie an einer Verlosung teilnehmen und einen von **25 USB Speichersticks gewinnen**.

Wir danken Ihnen im Voraus ganz herzlich für Ihre Zeit, die Sie uns mit dem Ausfüllen des Fragebogens zur Verfügung stellen.

Mit freundlichen Grüßen

LUDWIG-FRÖHLER-INSTITUT



Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper
(Institutsleiter)



Bernhard Zoch
(Projektleiter)

Fragebogen:

An das:

Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

FAX: 089-51556077

Fragebogen

Der Fragebogen ist so ausgelegt, dass er leicht und schnell auszufüllen ist – in der Regel durch einfaches Ankreuzen bzw. Eintragen von Zahlen. Fragen ohne Antwortvorgaben füllen Sie einfach handschriftlich aus.

Falls Sie die eine oder andere Frage nicht beantworten können, so überspringen Sie diese einfach. Auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen helfen uns weiter.

1. Welcher der folgenden fünf Faktoren für die Motivation Ihrer Mitarbeiter ist Ihrer Meinung nach am bedeutendsten?	
Vergeben Sie für den Wichtigsten 5 Punkte, und für den am wenigsten Wichtigen 1 Punkt und bilden Sie eine Reihenfolge.	
Mehr Geld	Punkt(e)
Höheres Ansehen	Punkt(e)
Reduzierte Arbeitszeit	Punkt(e)
Freie Zeiteinteilung	Punkt(e)
Sinnerfüllung der Tätigkeit	Punkt(e)

2. Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?	
Erklärung der Skalenpunkte: 5=Stimme vollkommen zu 4=Stimme zu 3=Stimme teilweise zu 2=Stimme nicht zu 1=Stimme keinesfalls zu	Zu- stimmung Ab- lehnung
Unser(e) Mitarbeiter können ihr Berufsleben schwer mit dem Privaten vereinbaren.	5 4 3 2 1
Mein Betrieb hat große Probleme, qualifizierte Fachkräfte zu finden.	5 4 3 2 1
Längere Öffnungs- und Betriebszeiten bedeuten für meinen Betrieb Wettbewerbsvorteile	5 4 3 2 1
Flexible Arbeitszeiten würden zur Motivationssteigerung meiner Mitarbeiter/-innen beitragen	5 4 3 2 1
Mit flexibleren Arbeitszeiten könnten Überstunden durch kürzere Arbeitszeiten in auftragsschwächeren Phasen ausgeglichen werden.	5 4 3 2 1
Die vorhandenen Maschinen, Anlagen und sonstigen technischen Kapazitäten könnten durch flexible Arbeitszeiten besser ausgelastet werden.	5 4 3 2 1
Meine Mitarbeiter sind mit der derzeitigen Arbeitszeitregelung zufrieden	5 4 3 2 1

4. Sind die Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter an einen Tarifvertrag gebunden?	
<input type="checkbox"/> Nein	
<input type="checkbox"/> Ja: Stimmen diese Arbeitszeiten mit den tatsächlichen Arbeitszeiten überein? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

5. Was ist die durchschnittliche Wochenarbeitszeit Ihrer Mitarbeiter im jeweiligen Bereich? (Bitte die entsprechende Zahl in das Kästchen eintragen)	
Gewerblich:	Kaufmännisch:

6. Welche der folgenden Arbeitszeitmodelle kommt in Ihrem Betrieb vor und in welchem Bereich? (Mehrfachnennungen möglich)			
	Gewerblicher Bereich (Produktion)	Kaufmännischer Bereich (Büro)	Verkauf im Laden
Starre Arbeitszeiten (z.B. täglich von 8 bis 17 Uhr)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starre Teilzeitarbeit (z.B. täglich von 8 – 12 Uhr)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Teilzeitarbeit (z.B. 20 Stunden pro Woche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schichtarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überstunden mit Abbau durch Freizeitausgleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlte Überstunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Täglich flexible Gleitzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit auf Abruf (Anpassung an den Arbeitsanfall im Betrieb)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job Sharing; Arbeitsplatzteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monats- oder Jahresarbeitszeit Konten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Homeoffice/Heimarbeitplätze (Telearbeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (Sie können hier oder auf der Rückseite das Modell beschreiben):			

7. Wie ist Ihre Einstellung bezüglich der Flexibilisierung von ursprünglich starren Arbeitszeiten					
Erklärung der Skalenpunkte: 5=Stimme vollkommen zu 4=Stimme zu 3=Stimme teilweise zu 2=Stimme nicht zu 1=Stimme keinesfalls zu	Stimme zu		Stimme nicht zu		
Die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes wird gesteigert	5	4	3	2	1
Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen wird gesteigert	5	4	3	2	1
Die schwankende Auftragslage kann flexibel angepasst werden (z.B. saisonal, konjunkturell)	5	4	3	2	1
Die Kundenzufriedenheit steigt (z.B. durch Ausweitung von Betriebs- und Servicezeiten)	5	4	3	2	1
Kapitalintensive Produktionsanlagen werden durch längere Betriebszeiten besser ausgelastet	5	4	3	2	1
Die Fehlzeiten der Mitarbeiter/-innen werden reduziert	5	4	3	2	1
Flexible Arbeitszeitmodelle lassen sich in meinem Betrieb nicht umsetzen	5	4	3	2	1
Der Verwaltungsaufwand durch flexible Arbeitszeiten steigt	5	4	3	2	1

8. Glauben Sie, dass Sie in Ihrem Betrieb zukünftig die Arbeitszeiten von starren Regelungen entkoppeln werden?		
Gewerblicher Bereich	Kaufmännischer Bereich	Verkauf im Laden
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Allgemeine Angaben

9. Wie lautet Ihre Postleitzahl? _____

10. Welchem Gewerbe sind Sie in der Handwerksrolle zugeordnet?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bauhauptgewerbe (Maurer, Zimmerer, etc.) | <input type="checkbox"/> Nahrungsmittelgewerbe (Bäcker, Konditor, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Ausbaugewerbe (Maler, Heizungsbauer, Tischler, etc.) | <input type="checkbox"/> Gesundheitsgewerbe (Augenoptiker, Orthopädietechniker, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Handwerke für den gewerblichen Bedarf (Feinwerkmechaniker, Metallbauer, etc.) | <input type="checkbox"/> Personenbezogene Dienstleistung (Friseure, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Kraftfahrzeuggewerbe | <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ |

11. Wie alt ist der/die Betriebsinhaber/in? _____

12. Geschlecht des Betriebsinhabers: männlich weiblich

13. In welcher Region ist Ihr Betrieb angesiedelt?

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> In einer ländlichen Region | <input type="checkbox"/> Im Umkreis (50 Km) einer Großstadt (mehr als 100.000 Einwohner) | <input type="checkbox"/> In einer Großstadt |
|---|--|---|

14. Wie viele Beschäftigte haben Sie im jeweiligen Bereich? (Bitte die entsprechende Zahl der Mitarbeiter in das Kästchen eintragen)

Gewerblich: Kaufmännisch:

Abschließend möchten wir Sie bitten, die folgenden allgemeinen Angaben zu Ihrem Unternehmen zu beantworten. Diese werden selbstverständlich ebenfalls vollkommen anonym behandelt.

15. In welcher Größenklasse liegt Ihr jährlicher Umsatz?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> bis 50.000 € | <input type="checkbox"/> 500.000 € bis 750.000 € |
| <input type="checkbox"/> 50.000 bis 125.000 € | <input type="checkbox"/> 750.000 bis 1,5 Mio. € |
| <input type="checkbox"/> 125.000 € bis 250.000€ | <input type="checkbox"/> über 1,5 Mio. € |
| <input type="checkbox"/> 250.000 bis 500.000 € | |

16. In welcher Größenordnung liegt Ihr jährlicher Bilanzgewinn?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Verlust | <input type="checkbox"/> 75.000€ bis 125.000 € |
| <input type="checkbox"/> bis 10.000 € | <input type="checkbox"/> 125.000 € bis 200.000 € |
| <input type="checkbox"/> 10.000 € bis 25.000 € | <input type="checkbox"/> 200.000 € bis 350.000 € |
| <input type="checkbox"/> 25.000 € bis 50.000 € | <input type="checkbox"/> 350.000 € bis 500.000 € |
| <input type="checkbox"/> 50.000 € bis 75.000 € | <input type="checkbox"/> über 500.000 € |

17. Beispiele guter Praxis

Das Projekt sieht vor, mit ausgewählten Betrieben ein Telefoninterview zu führen. Diese Betriebe werden in einer Broschüre näher beschrieben und als positives Beispiel guter Praxis in ganz Deutschland veröffentlicht, um anderen Betrieben und Beratern erfolgreiche Methoden der Personalführung näher zu bringen. Falls Sie uns für ein solches Gespräch zur Verfügung stehen möchten, bitten wir Sie um Ihre Kontaktdaten:

Ansprechpartner:

Telefon:

E-Mail:

Zur Wahrung der Anonymität der Befragung können Sie uns Ihre Daten gerne auch per E-Mail an zoch@lfi-muenchen.de oder mit einem gesonderten Fax zusenden.

18. Verlosung

Ja, ich möchte an der Verlosung teilnehmen:

E-Mail Adresse:

Anschrift:

Oder:



Vielen Dank für Ihre wertvolle Unterstützung!

Ihr

Ludwig-Fröhler-Institut

Anhang: Tabelle der verschiedenen Arbeitszeitmodelle³³

Arbeitszeitmodell	Beispiel						
<p><u>Normalarbeitszeit:</u></p> <p>Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit sind exakt vorgegeben und dauerhaft nicht veränderbar.</p>	<table border="1"> <tr> <td>Dauer:</td> <td>40 Stunden pro Woche</td> </tr> <tr> <td>Lage:</td> <td>08:00 Uhr bis 12:00 Uhr 12:30 Uhr bis 16:30 Uhr</td> </tr> <tr> <td>Verteilung:</td> <td>Montag bis Freitag</td> </tr> </table>	Dauer:	40 Stunden pro Woche	Lage:	08:00 Uhr bis 12:00 Uhr 12:30 Uhr bis 16:30 Uhr	Verteilung:	Montag bis Freitag
Dauer:	40 Stunden pro Woche						
Lage:	08:00 Uhr bis 12:00 Uhr 12:30 Uhr bis 16:30 Uhr						
Verteilung:	Montag bis Freitag						
<p><u>Teilzeit:</u></p> <p>Jede vertragliche Arbeitszeit, die geringer ist als die betriebliche Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte (Gesetzlicher Anspruch (§8 TzBfG))</p>	<table border="1"> <tr> <td>Dauer:</td> <td>20 Stunden pro Woche</td> </tr> <tr> <td>Lage:</td> <td>08:00 Uhr bis 12:00 Uhr</td> </tr> <tr> <td>Verteilung:</td> <td>Montag bis Freitag</td> </tr> </table>	Dauer:	20 Stunden pro Woche	Lage:	08:00 Uhr bis 12:00 Uhr	Verteilung:	Montag bis Freitag
Dauer:	20 Stunden pro Woche						
Lage:	08:00 Uhr bis 12:00 Uhr						
Verteilung:	Montag bis Freitag						
<p><u>Jobsharing:</u></p> <p>§ 13 TzBfG: Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen können vereinbaren, dass sich mehrere Arbeitnehmer die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung). Lage und Verteilung der Arbeitszeit wird durch die Job-sharer individuell vereinbart. Bei Verhinderung eines Arbeitnehmers kann eine Verpflichtung zur Vertretung vereinbart werden.</p>	<table border="1"> <tr> <td>Dauer:</td> <td>20 Stunden</td> </tr> <tr> <td>Lage:</td> <td>- Individuelle, eigenverantwortliche Abstimmung der Job-Sharer - Arbeitsplatz muss durchgehend besetzt sein / keine Überschneidungen bei Unstimmigkeiten über Zeitaufteilung entscheidet der Arbeitgeber</td> </tr> <tr> <td>Verteilung:</td> <td>Montag bis Freitag</td> </tr> </table>	Dauer:	20 Stunden	Lage:	- Individuelle, eigenverantwortliche Abstimmung der Job-Sharer - Arbeitsplatz muss durchgehend besetzt sein / keine Überschneidungen bei Unstimmigkeiten über Zeitaufteilung entscheidet der Arbeitgeber	Verteilung:	Montag bis Freitag
Dauer:	20 Stunden						
Lage:	- Individuelle, eigenverantwortliche Abstimmung der Job-Sharer - Arbeitsplatz muss durchgehend besetzt sein / keine Überschneidungen bei Unstimmigkeiten über Zeitaufteilung entscheidet der Arbeitgeber						
Verteilung:	Montag bis Freitag						

³³ Vgl. Glasl 2007

<p><u>Überstunden:</u></p> <p>Überschreitung der Regelarbeitszeit</p> <p>Flexibilisierungsinstrument des Arbeitgebers</p> <p>Grundsätzlich keine Verpflichtung des Arbeitnehmers (Ausnahmen: vertragliche Vereinbarung, Treuepflicht ...)</p> <p>Beachtung der gesetzlichen Grenzen</p> <p>Pauschalabgeltung der Überstunden möglich</p>	<div data-bbox="868 309 1302 613" style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> <p>Mit der unter ... genannten Vergütung ist Mehr-, Sonntags- und Feiertagsarbeit abgegolten, soweit sie ... Stunden nicht überschreiten.</p> </div> <div data-bbox="868 714 1302 1010" style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> <p>Gelegentliche geringfügige Überschreitungen der regelmäßigen täglichen Arbeitszeit sind mit dem Monatsgehalt abgegolten.</p> </div>
<p><u>Kurzarbeit:</u></p> <p>Reduktion der Arbeitszeit und des Arbeitsentgeltes zur Vermeidung von Kündigungen und Insolvenz</p> <p>Ausgleich eines vorübergehenden unvermeidbaren Arbeitsausfalls</p> <p>Ursachen im wirtschaftlichen Bereich oder einem unabwendbarem Ereignis</p> <p>Ausgleich des Verdienstauffalls der Mitarbeiter/innen nach Antragstellung beim zuständigen</p>	<div data-bbox="820 1290 1350 1715" style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> <p><u>Lohnsteuerklasse III mit Kind, Leistungssatz 1</u></p> <p>Sollentgelt im Kalendermonat = 2.500,00€ ⇨ Rechnerischer Leistungssatz = 1.232,02 € Istentgelt im Kalendermonat = 1.250,00€ ⇨ Rechnerischer Leistungssatz = <u>666,92 €</u></p> <p style="text-align: right;">WAG/Kug = 565,10€</p> </div>

Arbeitsamt	
-------------------	--

<p><u>Gleitzeit:</u></p> <p>Aufteilung der Arbeitszeit in Kernzeit mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und sogenannten Ein- und Ausgleitzeitspannen</p> <p>Freie Entscheidung der Mitarbeiter/innen über Beginn und Ende der Arbeitszeit innerhalb der Spannen.</p> <p>Berücksichtigung betrieblicher Belange</p>	<table border="1"> <tr> <td>Dauer:</td> <td colspan="3">40 Stunden</td> </tr> <tr> <td>Lage:</td> <td>7:00 – 9:00 Uhr</td> <td>9:00 – 15:00 Uhr</td> <td>15:00 – 17:00 Uhr</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Eingleit- spanne</td> <td>Kernzeit</td> <td>Ausgleit- spanne</td> </tr> <tr> <td>Verteilung:</td> <td colspan="3">Montag bis Freitag</td> </tr> </table>	Dauer:	40 Stunden			Lage:	7:00 – 9:00 Uhr	9:00 – 15:00 Uhr	15:00 – 17:00 Uhr		Eingleit- spanne	Kernzeit	Ausgleit- spanne	Verteilung:	Montag bis Freitag		
Dauer:	40 Stunden																
Lage:	7:00 – 9:00 Uhr	9:00 – 15:00 Uhr	15:00 – 17:00 Uhr														
	Eingleit- spanne	Kernzeit	Ausgleit- spanne														
Verteilung:	Montag bis Freitag																
<p><u>Schichtarbeit:</u></p> <p>Unterteilung der Betriebszeit in mehrere Schichten</p> <p>Arbeitnehmer/-innen übernehmen immer nur eine bestimmte Schicht (Permanente Schichtsysteme)</p> <p>Arbeitnehmer/-innen werden in wechselnden Schichten eingesetzt (Wechselschichtsystem)</p> <p>Schichten können sich auch überschneiden („Versetzte Arbeitszeiten“)</p>	<table border="1"> <tr> <td>Dauer:</td> <td colspan="2">40 Stunden</td> </tr> <tr> <td>Lage:</td> <td>6:00 – 11:00 Uhr 11:30 – 14:30 Uhr</td> <td>14:30 – 18:00 Uhr 18:30 – 23:00 Uhr</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Frühschicht</td> <td>Spätschicht</td> </tr> <tr> <td>Verteilung:</td> <td colspan="2">Montag bis Freitag</td> </tr> </table>	Dauer:	40 Stunden		Lage:	6:00 – 11:00 Uhr 11:30 – 14:30 Uhr	14:30 – 18:00 Uhr 18:30 – 23:00 Uhr		Frühschicht	Spätschicht	Verteilung:	Montag bis Freitag					
Dauer:	40 Stunden																
Lage:	6:00 – 11:00 Uhr 11:30 – 14:30 Uhr	14:30 – 18:00 Uhr 18:30 – 23:00 Uhr															
	Frühschicht	Spätschicht															
Verteilung:	Montag bis Freitag																

<p><u>Jahresarbeitszeit:</u></p> <p>Schwankende Arbeitszeitverteilung (z.B. Saisonzeiten)</p> <p>Gleichmäßige Gehaltszahlung</p> <p>Sonderregelungen für Ein- und Austrittsjahr notwendig</p>	<table border="1"> <tr> <td>Dauer:</td> <td>2007: 1675 Stunden / 2008: 1660 Stunden ...</td> </tr> <tr> <td>Lage:</td> <td>- Je nach Saison unterschiedliche Schichtpläne - Variabel (Arbeitsanfall und Mitarbeiterwünsche)</td> </tr> <tr> <td>Verteilung:</td> <td>Variabel je nach Saisonzeit oder Arbeitsanfall</td> </tr> </table>	Dauer:	2007: 1675 Stunden / 2008: 1660 Stunden ...	Lage:	- Je nach Saison unterschiedliche Schichtpläne - Variabel (Arbeitsanfall und Mitarbeiterwünsche)	Verteilung:	Variabel je nach Saisonzeit oder Arbeitsanfall
Dauer:	2007: 1675 Stunden / 2008: 1660 Stunden ...						
Lage:	- Je nach Saison unterschiedliche Schichtpläne - Variabel (Arbeitsanfall und Mitarbeiterwünsche)						
Verteilung:	Variabel je nach Saisonzeit oder Arbeitsanfall						
<p><u>Vertrauensarbeitszeit:</u></p> <p>Besonders flexibles Arbeitszeitmodell</p> <p>Orientierung am Arbeitsergebnis</p> <p>Keine elektronische Arbeitszeiterfassung, aber: Selbstaufschreibung der Mitarbeiter/innen empfehlenswert</p> <p>Arbeitsrechtliche Anforderungen müssen eingehalten werden (Höchst Arbeitszeit, Pausen, Ruhezeiten etc.)</p>	<table border="1"> <tr> <td>Dauer:</td> <td>37,5 Stunden</td> </tr> <tr> <td>Lage:</td> <td>Zeitkorridor 06 – 22 Uhr</td> </tr> <tr> <td>Verteilung:</td> <td>Unregelmäßig (je nach Bedarf zur Aufgabenerfüllung)</td> </tr> </table>	Dauer:	37,5 Stunden	Lage:	Zeitkorridor 06 – 22 Uhr	Verteilung:	Unregelmäßig (je nach Bedarf zur Aufgabenerfüllung)
Dauer:	37,5 Stunden						
Lage:	Zeitkorridor 06 – 22 Uhr						
Verteilung:	Unregelmäßig (je nach Bedarf zur Aufgabenerfüllung)						

Arbeit auf Abruf:

**Kapazitätsorientierte variable
Arbeitszeit**

Mitarbeiter/-innen haben die
**Arbeitsleistung entsprechend
dem Arbeitsanfall** zu erbringen

Ankündigung durch den Arbeit-
geber mindestens 4 Tage im
voraus (§12 TzBfG)

Die **gesetzliche Mindest-
arbeitsdauer** liegt bei 3 Stunden
pro Tag und 10 Stunden pro
Woche. Davon abweichende
Werte können vertraglich
vereinbart werden.

Dauer:	30 Stunden
Lage:	Fallweise Festlegung durch den Arbeit- geber
Verteilung:	Fallweise Festlegung durch den Arbeit- geber

Literaturverzeichnis

Arbeitszeitgesetz (1994), online: www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/-arbzg/gesamt.pdf, Abruf am 09.09.2008.

Berthel, Jürgen (1997): *Personalmanagement*, 5. Auflage, Stuttgart 1997.

Bussiek, Jürgen (1994): *Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen*, München 1994.

Glasl, Markus (2007): Arbeitszeitmodelle für kleine und mittlere Betriebe, Vortrag im Rahmen der Veranstaltung Frauen im Betrieb – Ein Erfolgsfaktor im Handwerk, Messe Leipzig, 20. Februar 2007, Online: http://lfi-muenchen.de/ihw/Vortrag%20Glasl2007_Arbeitszeitmodelle%20im%20Handwerk%20und%20KMU.pdf, Abruf am 2.7.2009.

Henes-Karnal, Beate (2007): Flexible Arbeitszeiten - Viele Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Online: http://management.suite101.de/article.cfm/flexible_arbeitszeiten#ixzz0HRWqb4ob&B, Abruf am 3.5.2009.

Wehrhahn, B; Holzbach, W.; Heinen, E. (2001): Flexible Arbeitszeitgestaltung, Institut für Technik und Betriebsführung (ITB), Gifhorn 2001.

Kurr, Gerd (2009): Flexible Arbeitszeiten als Wettbewerbsfaktor: Kunden und Mitarbeiter sind zufriedener – Ein Fallbeispiel vom Niederrhein, Online: <http://www.kurr-beratung.de/Elektro-SHK%20Neyenhuys%20GmbH.pdf>, Abruf am 5.6.2009.

Schanz, Günther (1993): *Personalwirtschaftslehre*, 2., völlig neubearbeitete Auflage, München 1993.

Thom, Norbert/Blum, Adrian/Zaugg, Robert J. (2002): Arbeitszeitmanagement, in: *Die Betriebswirtschaft* (62) 5, S. 488-511.

ZDH (2009): Konjunkturberichte, Online: <http://www.zdh.de/wirtschaft-und-umwelt/konjunktur-umfragen/konjunkturberichte>, Abruf am 29.06.2009.

Zoch, Bernhard (2008): Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer im Handwerk – eine empirische Studie, Ludwig – Fröhler - Institut, Online: http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/beschaeftigung_aelterer_Arbeitnehmer.pdf, Abruf am 24.04.2009.