



Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung  
für kleine und mittlere Betriebe

**Modellprojekt konkret:**

## Das Beraternetzwerk und Beispiele aus Unternehmen

für die Praxis  
aus der Praxis

Ein Kooperationsprojekt der Partner:



gefördert durch:



Fachlich begleitet von:



Projekträger:





## Auf einen Blick

Diese Broschüre gibt konkrete Einblicke in die Beratungspraxis des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“. Zunächst werden Ihnen die Beraterinnen und Berater anhand von Kurzprofilen vorgestellt, die im Modellprojekt aktiv mitgewirkt haben. Der zweite Abschnitt zeigt fünf aufbereitete Beispiele ‚guter Praxis‘ aus Unternehmen, die an der geförderten Modellberatung teilgenommen haben.

### Das Beraternetzwerk

Im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ wurde ein Beraternetzwerk aufgebaut, das eine ‚Kompetenzmischung‘ aufweist aus spezialisierten Arbeitszeitberatern und Beratern mit einschlägiger Erfahrungen in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen. Alle im Modellprojekt mitwirkenden Beraterinnen und Berater haben spezifische Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen und eigenständig Arbeitszeitberatungen in kleinen und mittleren Unternehmen mit Sitz in Rheinland-Pfalz und dem Saarland durchgeführt. Sie stehen auch über die Projektlaufzeit hinaus für Beratungen auf dem Feld der Arbeitszeit zur Verfügung und können von interessierten Unternehmen beauftragt werden.

Die Kurzprofile der Beraterinnen und Berater geben Hinweise auf die jeweiligen thematischen Beratungsschwerpunkte sowie auf eine mögliche Branchenspezialisierung. Beratungsanfragen können direkt an die einzelnen Beraterinnen und Berater gerichtet werden.

### Praxisbeispiele aus Unternehmen

Aus der Vielzahl der im Rahmen des Modellprojekts durchgeführten Beratungen werden fünf ausgewählte prototypische Praxisbeispiele einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung vorgestellt. Die Beispiele aus unterschiedlichen Branchen – dem Großhandel, dem produzierenden Gewerbe und den Finanzdienstleistungen – geben einen Eindruck von der Vielfalt der betrieblichen Bedarfe und von der Notwendigkeit, für jedes einzelne Unternehmen maßgeschneiderte Arbeitszeitlösungen zu entwickeln.

Aus Gründen der Vertraulichkeit erfolgt die Veröffentlichung der Praxisbeispiele in anonymisierter Form.





## Das Beraternetzwerk



## Manuela Alt



*„Arbeitszeitberatung ist wichtig, weil ein gutes Zeitmanagement für die Menschen immer essentieller und somit für Unternehmen ein immer gewichtigeres Argument bei der Fachkräftesicherung und Zukunftsplanung wird.“*

Manuela Alt ist seit sechs Jahren tätig in der Unternehmens- und Arbeitnehmerberatung mit thematischen Schwerpunkten in der Existenzgründungs- und Weiterbildungsberatung, in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie des beruflichen Wiedereinstiegs. Sie ist zudem als Trainerin, Coach und Dozentin tätig. Sie berät vor allem kleine und mittlere Unternehmen aus der Region.

### Forum 1

Schäferstraße 6  
66482 Zweibrücken  
[www.forum1.eu](http://www.forum1.eu)

Tel. 06332-470-763  
[m.alt@forum1.eu](mailto:m.alt@forum1.eu)

---

## Walter Lochmann



*„Ich bin Berater im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“, weil nur sozialverträglich flexibilisierte Arbeitszeiten Erfolg versprechen.“*

Walter Lochmann arbeitet als Unternehmensberater zu den Schwerpunkten betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege sowie Erhalt der beruflichen Qualifikationen und Leistungsfähigkeit. Sein Beratungsansatz zielt auf gemeinsame und tragfähige Lösungen, die gleichermaßen die betrieblichen Notwendigkeiten, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Interessen der Beschäftigten und die Gestaltungsfunktion einer betrieblichen Interessenvertretung mit einbeziehen. Zu den von ihm beratenen Unternehmen gehören private und öffentliche Dienstleistungsunternehmen sowie gemeinnützige Einrichtungen.

### Kairos Agentur

Bergstraße 35  
61118 Bad Vilbel  
[www.kairosagentur.de](http://www.kairosagentur.de)

Tel. 06101- 984 41 44  
Mobil 0163-683 54 52  
[kontakt@kairosagentur.de](mailto:kontakt@kairosagentur.de)

## Benedict Queins



*„Arbeitszeitberatung ist wichtig, weil flexible Arbeitszeitstrukturen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sind – in Zukunft noch deutlich mehr als heute.“*

Als Unternehmensberater bin ich spezialisiert auf die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von Arbeitszeitkonten und Schichtmodellen, außerdem berate ich Unternehmen zu den Themenfeldern der Corporate Social Responsibility (CSR). Zu meinen Kunden gehören vor allem Unternehmen aus folgenden Branchen: Gesundheits- und Pflegebereich, Sozialbetriebe und gemeinnützige Unternehmen, Hotel und Gastronomie, Garten- und Landschaftsbau sowie aus dem Handwerk.

### Queins Beratung und Coaching

Hauptstraße 83

54455 Serrig

[www.queins-beratung.de](http://www.queins-beratung.de)

Tel. 06581-95566

[queins@queins-beratung.de](mailto:queins@queins-beratung.de)

---

## Silvia Regulla



*„Arbeitszeitberatung ist wichtig, weil sich damit entscheidend die Motivation der Beschäftigten steigern lässt und somit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.“*

Als Unternehmensberaterin mit langjähriger Berufserfahrung bietet Silvia Regulla Unternehmen Beratung auf folgenden Feldern an: Existenzgründungs- und Weiterbildungsberatung, strategische Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung, Beratung zu den Themen Vereinbarkeit und Beruf. Auf den Feldern der Arbeitszeitberatung liegen ihre Schwerpunkte auf Arbeitszeitkonten, Gleitzeitregelungen und versetzten Arbeitszeitmodellen. Sie berät vor allem Unternehmen aus folgenden Branchen: Call Center, Automobilindustrie, Einzelhandel, Banken und Versicherungen, Produktionsbetriebe sowie aus dem Gesundheitswesen.

### Forum 1

St. Johannerstr. 41-43

66111 Saarbrücken

[www.forum1.eu](http://www.forum1.eu)

Tel. 0681-9456-170

[s.regulla@forum1.eu](mailto:s.regulla@forum1.eu)



## Jochen Riedel



*„Arbeitszeitberatung ist wichtig, weil das Unternehmen bei gelungenen Arbeitszeitmodellen die Seele nach außen kehren kann.“*

Jochen Riedel berät Unternehmen bei der Konzipierung und Gestaltung von Arbeitszeitmodellen, u.a. zu Schichtmodellen, Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeitregelungen, zu geschäftsverlaufsabhängigen Personaleinsatzplanungen und zur Verbesserung kundenorientierter Betriebsabläufe. Zu seinen Kunden gehören überwiegend Unternehmen aus dem Handel, dem Handwerk und der Dienstleistungsbranche im deutschsprachigen Raum.

### **RCM Riedel Consulting und Managementservice**

Elsa-Brandström-Str. 46  
35578 Wetzlar  
[www.riedel-rcm-consulting.de](http://www.riedel-rcm-consulting.de)

Tel. 06441-449-4347  
[info@riedel-rcm-consulting.de](mailto:info@riedel-rcm-consulting.de)

---

## Dr. Cordula Sczesny



*„Arbeitszeitberatung ist für Unternehmen wichtig, weil sie mit fachlicher und sozialer Kompetenz dazu beiträgt, einen praktikablen Kompromiss zwischen den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens und den Wünschen der Beschäftigten zu entwickeln.“*

Unternehmens- und Arbeitszeitberaterin Dr. Cordula Sczesny, Dipl. Soz.-Wiss., Dipl. Arb.-Wiss., Beratungserfahrung seit über 10 Jahren in Unternehmen unterschiedlicher Größe - vom Klein- und Kleinstunternehmen bis zum Großkonzern - und in unterschiedlichen Branchen (Industrie und Dienstleistung). Besondere Spezialisierung: hochflexible Schichtmodelle sowie alternsgerechte Schichtmodelle; Expertenberatung und beteiligungsorientierte Prozessgestaltung; Seminare und Inhouse-Schulungen.

### **Soziale Innovation GmbH**

Deutsche Straße 10  
44339 Dortmund  
[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)

Tel. 0231-880864-20  
[sczesny@soziale-innovation.de](mailto:sczesny@soziale-innovation.de)

## Bettina Tondorf



*„Arbeitszeitberatung für Unternehmen ist wichtig, weil Arbeitszeit oft ungeahnte Chancen und Möglichkeiten eröffnet.“*

Als Arbeitszeitberaterin mit langjähriger Praxiserfahrung liegen meine Beratungsschwerpunkte auf der Entwicklung und Gestaltung innovativer, bedarfsgerechter und flexibler Arbeitszeitmodelle, der Schichtplangestaltung unter Einsatz professioneller Planungstools sowie auf der Durchführung individueller Workshops und Seminare zu Arbeitszeitthemen. Ich berate Unternehmen aus allen Branchen.

### **Bettina Tondorf** **Arbeitszeitberatung**

Auf'm Keller 29  
45149 Essen  
[www.bettinatondorf.de](http://www.bettinatondorf.de)

Tel. 0201-7991890  
[office@bettinatondorf.de](mailto:office@bettinatondorf.de)

---

## Ronald Westheide



*„Arbeitszeitberatung für Unternehmen ist wichtig, um einen tragfähigen Ausgleich zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen zu fördern. Die sachverständige, lösungsorientierte Beratung kann helfen, Leistung und Effizienz mit Wohlbefinden und sozialer Teilhabe in Einklang zu bringen. Es lohnt sich, in ‚Gute Arbeit‘ zu investieren.“*

Ronald Westheide, Diplom-Soziologe, seit 1999 Organisationsberater bei BEST, dem Beratungszentrum für Arbeitnehmervertretungen der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB Saar. Themenschwerpunkt „Gute Arbeit“, vor allem in den Bereichen Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Arbeitszeit, seit mehr als zehn Jahren Erfahrung in der Arbeitszeitberatung durch Sachverständigentätigkeit, Prozessbegleitung und Qualifizierung, hauptsächlich für kleine und mittlere Unternehmen im Saarland.

### **BEST Beratungsstelle für sozial- verträgliche Technologiegestaltung e.V.**

Fritz-Dobisch-Straße 6 - 8  
66111 Saarbrücken  
[www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)

Tel. 0681-4005-249  
[ronald.westheide@best-saarland.de](mailto:ronald.westheide@best-saarland.de)



## Beispiele aus Unternehmen



## Praxisbeispiel Nahrungsmittelproduktion

### Das Unternehmen

Die Firma wurde 1966 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Norddeutschland. Im Jahr 2005 wurde in der Modellregion ein neuer Produktionsstandort errichtet und 120 Arbeitsplätze geschaffen. Der Betrieb produziert mit modernster Technologie ein vielfältiges und breites Sortiment an Cerealien für den Lebensmitteleinzelhandel und verzeichnet eine konstant hohe Auslastung. Zusätzliche Auslastungsspitzen fallen immer dann an, wenn für sogenannte „Aktionswaren“ kurzfristig tausende Tonnen Cerealien zusätzlich herzustellen sind. Auf dem Cerealien-Markt für Endkonsumenten herrscht ein harter Verdrängungswettbewerb zwischen den Lebensmittelketten, den Discountern und großen Markenherstellern, der vor allem über den Preis ausgetragen wird. Der hohe Preis-, Kosten- und Qualitätsdruck wird so zu einer permanenten Herausforderung für das Unternehmen.

### Ausgangslage

Der hohe Auslastungsgrad schlägt sich in den Betriebsnutzungszeiten nieder. Die Produkte werden kontinuierlich rund um die Uhr und an sieben Tage in der Woche produziert, so dass eine wöchentliche Betriebsnutzungszeit von 168 Stunden erreicht wird. Die Vollzeitbeschäftigten in der Produktion haben bei einer Fünftagewoche eine tariflich geregelte Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. Darin ist eine bezahlte Pause von täglich 30 Minuten enthalten. Ein Schichtsystem im Vollkontibetrieb stellt sicher, dass dennoch rund um die Uhr an sieben Wochentagen produziert werden kann. Eine Öffnungsklausel des Tarifvertrags ermöglicht es dem Unternehmen, die Arbeitszeit bei Bedarf auf 48 Wochenstunden auszudehnen. Die zuschlagfreie Mehrarbeit wird den Beschäftigten auf einem ampegesteuerten Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Das Arbeitszeitkonto verschafft dem Betrieb die notwendige Flexibilität, Auslastungsschwankungen durch Mehrarbeit oder Überstundenabbau auszugleichen. Mitarbeiter können ihre Plusstunden im Zeitkonto durch Freischichten ausgleichen oder für zusätzliche Freitage nutzen, während Minusstunden durch Nacharbeit in sogenannten Optionsschichten abgebaut werden.

Das gegenwärtige Vollkonti-Schichtsystem wurde im Jahr 2008 eingeführt und war zuvor von einer betrieblichen Arbeitsgruppe unter Einbeziehung des Betriebsrates, der Betriebsärztin und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) konzipiert worden. Dieses Schichtmodell berücksichtigt die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zum Schutz der Gesundheit ebenso wie die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen. Zu den wichtigsten Neuerungen in 2008 gehörten die schnellen Schichtrotationen und kurzen Schichtfolgen von Früh-, Spät- und Nachtschicht anstelle wöchentlicher Schichtwechsel, die Verkürzung auf zwei bis maximal drei Nachtschichten in Folge, die Einführung von zwei bis drei freien Tagen am Stück nach der Nachtschicht sowie die Einführung von Optionsschichten zum Ausgleich des Arbeitszeitkontos.



## Beratungsanlass

In der betrieblichen Praxis wird es durch den Anstieg der Überstunden zunehmend schwieriger, die Schichtpläne, insbesondere Options- und Freischichten, mit dem konzipierten Schichtmodell in Einklang zu bringen und den Mitarbeitern einen zeitnahen Freizeitausgleich und einen flexiblen Abbau von Überstunden zu ermöglichen. Aufgrund des Eindrucks zunehmender Beschwerden von Beschäftigten beschloss die Werkleitung im Einvernehmen mit dem Betriebsrat, das geförderte Beratungsangebot des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeit-Praxis“ für eine arbeitswissenschaftliche Überprüfung und für ein systematisches Mitarbeiter-Feedback zur Bewertung des gegenwärtigen Schichtmodells zu nutzen. Im Rahmen der Erstberatung sollten zudem Möglichkeiten einer sozialverträglicheren Gestaltung der Schichtarbeit sondiert werden.

## Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

Im Rahmen der Erstberatung wurde eine schriftliche Befragung aller Beschäftigten im Schichtdienst durchgeführt, um Erkenntnisse zur Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Schichtsystem, zur flexiblen Nutzung des Arbeitszeitkontos sowie zu möglichen Anpassungsbedarfen – auch im Vergleich zum früheren Schichtmodell – zu gewinnen. Parallel dazu erfolgten Gruppen- und Einzelgespräche mit Beschäftigten, Schichtplanern, Führungskräften und Betriebsräten. Zentrale Ergebnisse wurden im Intranet und als Aushang am „Schwarzen Brett“ präsentiert und detailliert in einer betrieblichen Arbeitsgruppe diskutiert. Auf einer abschließenden Betriebsversammlung wurden die Befragungsergebnisse gemeinsam von der Werkleitung und dem Betriebsrat vorgestellt und erläutert.

## Beratungsergebnis

Die Überprüfung ergab, dass die tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen in der betrieblichen Schichtarbeit eingehalten werden. Insgesamt entspricht das gegenwärtige Schichtmodell den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen – und zwar weitaus besser als das früher praktizierte Modell. Diese Einschätzung wird auch von der Mehrzahl der Beschäftigten geteilt. Drei von vier Befragten wollen an dem gegenwärtigen Schichtsystem festhalten und keinesfalls zum früheren Schichtmodell mit wöchentlichen Schichtwechseln zurückkehren. Verbesserungsbedarf sehen sie allerdings bei den langen Arbeitszeitblöcken (bis zu sieben Schichten in Folge) und den daran anschließenden relativ kurzen Freizeitblöcken. Die Beratungsempfehlungen orientieren auf eine generelle Beibehaltung des gegenwärtigen Schichtmodells, allerdings mit einer konsequenteren Umsetzung der Optionsschichten sowie einer mittel- und längerfristigen verbindlichen Planung fester Freischichten. Dadurch wird auch für die Mitarbeiter die Arbeits- und Freizeit besser planbar und vorhersehbar. Die knappe Personaldecke erschwert einen variableren Freizeitausgleich, insbesondere auch einen jährlichen Kontenausgleich. Deshalb die weitere Empfehlung des Arbeitszeitberaters: Durch die Neueinstellung von Personal ist eine systematischere Freischichtplanung möglich und Schichtvertretungen können besser organisiert werden.



## Praxisbeispiel Elektrofachgroßhandel

### Das Unternehmen

Bei dem Praxisbeispiel handelt es sich um ein traditionsreiches Großhandelsunternehmen für Elektrotechnik. Das Unternehmen wurde vor rund 90 Jahren gegründet und wird heute von der Eigentümerfamilie in der dritten Generation erfolgreich geleitet. Die Firma bietet ihren Großkunden ein umfassendes Sortiment an Markenartikeln und Produkten rund um die Elektroinstallationstechnik. Zu ihrem Kundenkreis gehören Unternehmen aus Industrie, Handwerk und Handel. Die Firma hat in den letzten Jahren stetig neue Arbeitsplätze geschaffen und beschäftigt gegenwärtig rund 85 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die überwiegend im Verkauf, im Warenlager und in der Warenauslieferung tätig sind.

### Ausgangslage

Die Beschäftigten im Unternehmen haben eine tarifliche Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden, verteilt auf fünf Tage mit festen Arbeitszeiten. Von Montag bis Donnerstag wird jeweils acht Stunden gearbeitet, am Freitag entsprechend kürzer. Der Samstag ist kein regulärer Arbeitstag, was aus Sicht der Arbeitnehmer ein großer Vorteil ist, da im Handel die Sechstageswoche verbreitet ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten überwiegend in Vollzeit.

### Beratungsanlass

Die Kunden aus Industrie und Handwerk erwarten heute eine immer schnellere Abwicklung ihrer Bestellungen, da auch sie oft unter „just-in-time“-Bedingungen und engen Terminstellungen ihre Leistungen erbringen müssen. Kundenorientierung wird im Unternehmen traditionell großgeschrieben. Ein eigenes Logistikkonzept gewährleistet, dass die bestellten Waren bereits am nächsten Tag ausgeliefert werden. Um den Kundenservice weiter zu verbessern, erwog die Geschäftsleitung, die Verkaufs- und Betriebszeiten auszudehnen. Geschäftsleitung und Betriebsrat kamen gemeinsam schnell zu dem Ergebnis, dass mit dem bisherigen starren Arbeitszeitmodell dieses Ziel nicht zu erreichen sei. Mit Beratungsunterstützung aus dem Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ sollte deshalb eine neue Arbeitszeitgestaltung konzipiert werden, die sowohl die betrieblichen Flexibilitätserfordernisse als auch die Wünsche der Beschäftigten nach verlässlichen und planbaren Arbeitszeiten berücksichtigt. Weitere Gestaltungsanforderungen ergaben sich daraus, dass die Regelarbeitszeit nicht überschritten, die bewährte Fünftageswoche mit verkürzten Arbeitszeiten am Freitag beibehalten und der Gesundheitsschutz berücksichtigt werden sollten.

### Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

Der Betriebsrat wurde frühzeitig in die Gespräche zwischen Geschäftsleitung und Arbeitszeitberater einbezogen. Anschließend wurden die gemeinsam entwickelten Arbeitszeitmodelle für Warenlager und Bestellannahme den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf einer Betriebsversammlung vorgestellt und ausführlich erläutert. Die Einführung einer Erprobungsphase war ebenfalls akzeptanzförderlich. Nach sechs Mo-



naten wurden die neuen Arbeitszeitmodelle erneut auf einer Betriebsversammlung auf den Prüfstand gestellt.

### Beratungsergebnis

Für die Auftragsannahme und das Warenlager wurden, jeweils angepasst an die betrieblichen Abläufe und die Kundenerfordernisse, zwei neue Arbeitszeitmodelle mit versetzten Arbeitszeiten entwickelt und erprobt. Die Geschäftszeiten in der Auftragsannahme wurden um eine Stunde am Abend ausgedehnt, so dass Kunden nunmehr ein größeres Zeitfenster bis 17.45 Uhr haben, um Waren bestellen zu können. Dafür wurde in der Auftragsannahme ein Arbeitszeitmodell mit versetzten Arbeitszeiten konzipiert. Während der überwiegende Teil der Beschäftigten weiterhin nach dem bisherigen Arbeitszeitmodell von 8.00 bis 16.45 Uhr arbeitet, ist ein personell schwächer besetztes zweites Team nunmehr von 9.00 bis 17.45 Uhr anwesend. In Absprache mit der Geschäftsleitung können die Mitarbeiter in der Bestellannahme zwischen früherem oder späterem Arbeitsbeginn wählen. Die variierenden Arbeitszeiten eröffnen auch den Beschäftigten mehr Zeitflexibilität.

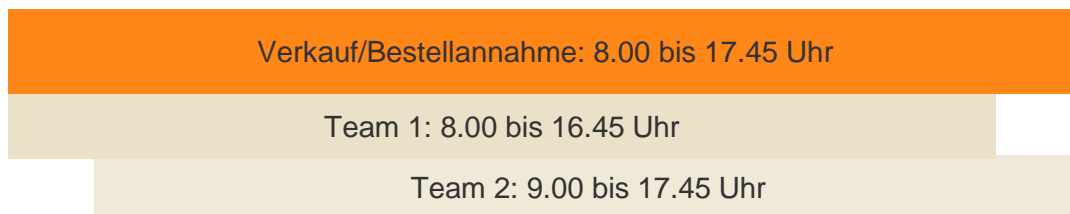


Abb.1: Eigene Darstellung/Neues Modell in der Warenannahme: Versetzte Arbeitszeiten

Im Warenlager konnten die täglichen Betriebszeiten durch ein neu eingeführtes Zweischichtsystem ebenfalls ausgedehnt werden. Die erste Schicht beginnt ihre Arbeit um 6.00 Uhr, die zweite Schicht um 10.00 Uhr. Der Schichtwechsel erfolgt wöchentlich. Die beiden Schichten weisen einen Überlappungsbereich von fünf Stunden auf, so dass die während der „Stoßzeiten“ verstärkt eingehenden Bestellungen in voller Personalstärke bearbeitet werden können.

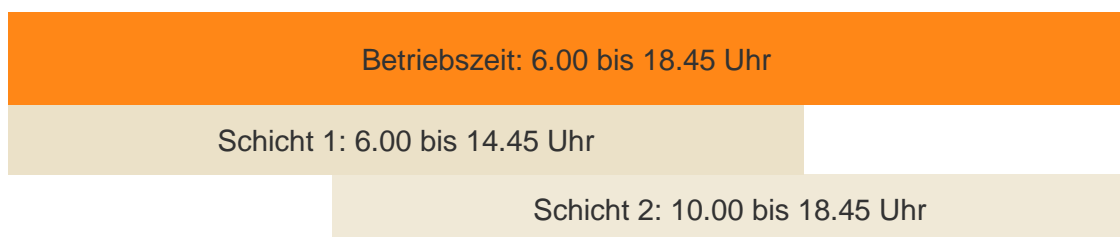


Abb. 2: Eigene Darstellung/Neues Modell im Warenlager: Überlappendes Zweischichtsystem

Durch den Schichtbeginn ab 6.00 Uhr wird die Warenauslieferung beschleunigt. Kunden erhalten ihre Artikel früher am Tag. Die verlängerten Bestellannahmezeiten tragen ebenfalls dazu bei, dass Kunden ihre Waren rascher erhalten. Denn spät eingehende Bestellungen können noch am gleichen Abend von den Mitarbeitern der Spätschicht kommissioniert und früh am nächsten Morgen ausgeliefert werden. Für die Beschäftigten im Warenlager hat das neue Arbeitszeitmodell zudem den Vorteil, dass sich das Arbeitsvolumen gleichmäßiger über die beiden Schichten verteilt, was wiederum der Gesundheit zugute kommt.



---

Sowohl die Unternehmensleitung als auch die Beschäftigten sind mit dem neuen Arbeitszeitmodell zufrieden. Die positive Bewertung durch die Arbeitnehmer war Grundlage für die Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung. Mit dem formellen Abschluss einer Betriebsvereinbarung wurde auch der Beratungsprozess erfolgreich beendet.

## Praxisbeispiel Finanzbranche

### Das Unternehmen

Die traditionsreiche Genossenschaftsbank bietet ihren Privatkunden und Unternehmen zahlreiche Finanzdienstleistungen und -produkte. Sie hat ihren Hauptsitz in der Modellregion und ist in ihren Geschäftsfeldern stark regional verankert. Vom Hauptsitz aus steuert sie ihr Filialnetz, zu dem 15 Geschäftsstellen in der Region gehören. Kundenservice- und Kundenorientierung werden großgeschrieben. Zu dieser Philosophie gehört auch die räumliche Nähe zum Kunden, die ihren Ausdruck in einem dichten Filialnetz findet.

Im Gesamtunternehmen arbeiten rund 150 Mitarbeiter, gut die Hälfte davon sind weibliche Beschäftigte. Teilzeitarbeit wird vor allem von Mitarbeiterinnen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewünscht und vom Unternehmen entsprechend gefördert. Dies zeigt sich auch darin, dass rund 20 Prozent aller Mitarbeiter derzeit in Teilzeit beschäftigt sind.

### Ausgangslage

Das Unternehmen ist tarifgebunden, somit gelten die tariflichen Arbeitszeitregelungen. Die tarifliche Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte beträgt 39 Stunden pro Woche, wobei an fünf Werktagen von Montag bis Freitag gearbeitet wird. Die Arbeitszeiten für die Mehrzahl der Mitarbeiter orientieren sich an den Öffnungszeiten und sind formal festgelegt. Die Arbeit beginnt regulär um 8.00 Uhr und endet um 16.45 Uhr, wobei für Beschäftigte in Filialen und im Kundenservice teilweise abweichende Arbeitszeiten gelten. Die Mittagspause ist in der Regel zwischen 12.30 Uhr und 13.30 Uhr zu nehmen. Die festen Arbeitszeiten sind für die Beschäftigten zwar planbar und vorhersehbar, bieten jedoch kaum individuelle Spielräume für eine flexiblere bzw. variabelere Nutzung der Arbeitszeit.



### Beratungsanlass

Geschäftsleitung und Betriebsrat verfolgen gemeinsam das Ziel, die Attraktivität des Unternehmens durch familienfreundliche Maßnahmen wie die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten zu steigern. Aus diesem Grund wurde einvernehmlich beschlossen, die geförderte Arbeitszeitberatung des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“ in Anspruch zu nehmen. Beratungsziel war es, die starren Arbeitszeitregelungen in ein flexibleres Arbeitszeitmodell zu überführen. Eine Anforderung an die Arbeitszeitberatung bestand darin, ein Arbeitszeitmodell zu entwickeln, das sowohl den Kunden- und Bankerfordernissen als auch den Wünschen der Beschäftigten nach variablen Arbeitszeiten gerecht wird. Aus Sicht des Betriebsrats sollte zudem eine transparente und verbindliche Regelung für die Anordnung und die Abgeltung von Überstunden gefunden werden. Der Arbeitszeitberater hatte bei der Lösungsfindung eine weitere Vorgabe des Vorstands zu berücksichtigen: Arbeitszeitmodelle mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten waren nicht gewünscht.

## Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

In einem Abstimmungsprozess zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat wurde mit Unterstützung des Beraters ein erster Entwurf für eine Betriebsvereinbarung zur variablen Arbeitszeit erarbeitet. Dieser Entwurf wurde anschließend auf einem mehrstündigen Workshop mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Teams intensiv diskutiert und weiter konkretisiert. Unter weitgehender Berücksichtigung der auf dem Workshop gemeinsam erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen der Mitarbeiter erfolgte eine weitere Konkretisierung und Überarbeitung des Vertragsentwurfs. Im Mai 2012 wurde die neue Betriebsvereinbarung in Kraft gesetzt.

## Beratungsergebnis

Mit Unterstützung des Arbeitszeitberaters wurde ein innovatives Arbeitszeitmodell entwickelt, das sowohl betriebliche Bedarfe und Kundenbedürfnisse als auch den Work-Life-Balance-Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird. Eine neu abgeschlossene Betriebsvereinbarung sorgt für Transparenz und Handlungssicherheit.

Eckpfeiler des neu eingeführten flexiblen Arbeitszeitmodells ist die variable Arbeitszeit, die den Beschäftigten große Spielräume zur individuellen Gestaltung ihrer täglichen Arbeitszeit eröffnet. Mitarbeiter können nunmehr Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb eines definierten Zeitrahmens und unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse frei wählen. Die tägliche Personalbesetzung zur Abdeckung der Öffnungszeiten und zur Gewährleistung des Kundenservice regeln die Mitarbeiter innerhalb der Arbeitsteams eigenverantwortlich und einvernehmlich untereinander. In der Betriebsvereinbarung wurde eine Rahmenarbeitszeit zwischen 7.00 Uhr (frühester Arbeitsbeginn) und 20.00 Uhr (spätestes Arbeitsende) festgelegt. Die regelmäßige tägliche Arbeitszeit muss innerhalb dieses Zeitrahmens liegen. Dabei haben sowohl Vorgesetzte als auch die Mitarbeiter bei der Gestaltung der variablen Arbeitszeiten die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen und den Arbeitsschutz zu beachten. Dies gilt insbesondere für die Dauer der täglichen Arbeitszeit, die Einhaltung der vorgeschriebenen Ruhepausen und Ruhezeiten.

Die Betriebsvereinbarung berücksichtigt explizit die spezifischen Belange der Teilzeitbeschäftigten. So können teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter ebenfalls Arbeitsbeginn und -ende innerhalb der Rahmenarbeitszeit selbst bestimmen und ihre Arbeitszeit variabel gestalten. Zudem sollen Besprechungstermine, Sitzungen, Schulungen oder weitere betriebliche Aktivitäten zeitlich möglichst so koordiniert werden, dass teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter auch bei variabler Arbeitszeit daran teilnehmen können.



In der Betriebsvereinbarung gibt es nun auch, wie vom Betriebsrat gewünscht, klare und verbindliche Definitionen und Regelungen zu Überstunden und deren Ausgleich. Diese Regelungen tragen zu mehr Transparenz und Handlungssicherheit auf Seiten der Führungskräfte, aber auch auf Seiten der Mitarbeiter bei.

Das mit Unterstützung des Arbeitszeitberaters entwickelte neue Arbeitszeitmodell stößt auf hohe innerbetriebliche Akzeptanz. Zum einen, weil es unter Einbeziehung von Beschäftigten

---

und deren Interessenvertretung mit entwickelt worden ist, zum anderen, weil es für beide Seiten Vorteile hat. Durch die variablen Arbeitszeiten gewinnen die Mitarbeiter mehr zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten, um Beruf und Privatleben gut vereinbaren zu können. Motivierte, leistungsfähige und zufriedene Mitarbeiter wiederum sind ein Aktivposten für das Unternehmen. Mit den familienfreundlichen Arbeitszeiten kann sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber profilieren, was bei dem zunehmenden Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte im demografischen Wandel von strategischem Vorteil ist.

## Praxisbeispiel Verpackungsindustrie

### Das Unternehmen

Das Unternehmen gehört zu den führenden Herstellern für flexible Verpackungen, die vor allem von der Lebensmittelbranche nachgefragt werden. Eine betriebliche Flexibilität ist notwendig, um die Produktionsauslastung an die in der Lebensmittelbranche typischen saisonabhängigen Nachfrageschwankungen anpassen zu können. Das Unternehmen ist auf Wachstumskurs und schafft neue Arbeitsplätze.

Im Unternehmen sind 114 Mitarbeiter beschäftigt, der Frauenanteil liegt bei 18 Prozent. Das Gros der Beschäftigten verfügt über qualifizierte Berufsabschlüsse. Im Produktionsbereich arbeiten rund zwei Drittel der Arbeitnehmer. Die Altersstruktur im Betrieb weist eine atypische Symmetrie auf. Der Median liegt bei 50 Jahren. Das heißt, die eine Hälfte der Belegschaft ist jünger als 50 Jahre, die andere Hälfte hat das 50. Lebensjahr bereits überschritten.

### Ausgangslage

Der Betrieb unterliegt keiner Tarifbindung und ist von tariflichen Arbeitszeitregelungen nicht betroffen. Stattdessen gibt es eine mit dem Betriebsrat abgeschlossene Betriebsvereinbarung, die Regelungen zu Arbeits- und Urlaubszeiten enthält. Die reguläre Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte beträgt 40 Stunden; wobei sich die Arbeitszeit auf eine 5-Tagewoche von Montag bis Freitag verteilt. Im Werk werden drei verschiedene Arbeitszeitmodelle praktiziert – und zwar je nach Tätigkeitsbereich und betrieblichen Anforderungen. Die Mitarbeiter in den kaufmännischen und administrativen Tätigkeitsbereichen haben eine Gleitzeitregelung mit einer Zeiterfassung, die ihnen hinsichtlich des Beginns und Endes der täglichen Arbeitszeit Flexibilitätsspielräume eröffnet. In den beiden Fertigungsbereichen werden entsprechend der jeweiligen betrieblichen Anforderungen zwei unterschiedliche Schichtmodelle praktiziert. Die starren Schichtzeiten und die feste Zuordnung der Mitarbeiter zu bestimmten Schichtgruppen lassen keine Spielräume, die Arbeitszeit entsprechend individueller Wünsche variabler zu gestalten. Nur in Ausnahmefällen können mit den Beschäftigten abweichende Arbeitszeiten vereinbart werden.



SCHICHTPLAN - JULI			
Datum	Schicht	Mitarbeiter	Status
01.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
01.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
02.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
02.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
03.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
03.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
04.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
04.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
05.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
05.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
06.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
06.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
07.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
07.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
08.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
08.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
09.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
09.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
10.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
10.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
11.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
11.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
12.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
12.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
13.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
13.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
14.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
14.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
15.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
15.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
16.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
16.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
17.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
17.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
18.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
18.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
19.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
19.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
20.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
20.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
21.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
21.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
22.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
22.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
23.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
23.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
24.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
24.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
25.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
25.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
26.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
26.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
27.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
27.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
28.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
28.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
29.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
29.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
30.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
30.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei
31.07	Früh	Anna, Maria, Lisa	Frei
31.07	Spät	Anna, Maria, Lisa	Frei

Die Produktion gliedert sich in zwei Bereiche mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen und Pausenregelungen. Im Fertigungsbereich „Kunststofftechnik“ arbeiten die Mitarbeiter in einem Zweischichtsystem mit einer „Überlappungszeit“ von 30 Minuten für die Schichtübergabe von der Früh- zur Spätschicht. Eine unbezahlte Pause von 30 Minuten trägt ebenfalls zur „Schichtüberlappung“ bei.

Im Fertigungsbereich „Verpackungen“ wiederum wird von Montag bis Freitag rund um die Uhr im Dreischichtsystem gearbeitet. Die Schichten wechseln im Achtstundenrhythmus und beginnen jeweils um 6.00 Uhr, 14.00 Uhr und 22.00 Uhr. Die halbstündigen Pausen werden bezahlt, so dass sich in diesem Modell die Schichtzeiten nicht überlappen.

In beiden Schichtsystemen erfolgt der Schichtwechsel in einem wöchentlichen Turnus, was mit langen Schichtfolgen einhergeht. Schichtübergreifende Rotationen sind nicht vorgesehen, so dass die personelle Zusammensetzung der einzelnen Schichtgruppen immer gleich ist.

### Beratungsanlass

Die spürbare Konkurrenz um Fachkräfte macht sich mittlerweile auch im Unternehmen bemerkbar, denn die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften in technischen Berufsfeldern wird schwieriger und aufwendiger. Um einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, möchte das Unternehmen durch eine Anpassung seiner Arbeitszeiten seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Da sich der demografische Wandel auch in der Alterung der Belegschaft niederschlägt, hat der Betrieb ein großes Interesse an Maßnahmen, die zur Mitarbeiterbindung und zum langfristigen Erhalt der Gesundheit beitragen. Daher nutzte die Geschäftsführung das geförderte Angebot des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“ zur Erstberatung, um gemeinsam mit dem Arbeitszeitberater die Möglichkeiten zur flexibleren Gestaltung der Arbeitszeiten in den Produktionsbereichen auszuloten. Die Geschäftsführung war an Informationen interessiert, wie eine flexiblere Schichtplangestaltung aussehen könnte, die sowohl der schwankenden Produktionsauslastung als auch den Wünschen der Mitarbeiter nach einer variableren Zeitgestaltung besser gerecht würde. Geprüft werden sollte zudem, ob sich das Schichtsystem unter gesundheitlichen Aspekten optimieren lässt.



### Beteiligungsorientiertes Vorgehen

Im Rahmen der Erstberatung fanden Gespräche mit der Geschäftsführung sowie mit weiteren Führungs- und Fachkräften statt. Dazu gehörten auch die Schichtplaner und Schichtleiter, die für die operative Schichtplanung und Personaleinsatzplanung zuständig sind. Aufgrund ihrer Erfahrungen in der Schichtplangestaltung wissen sie sehr genau, welche möglichen Problemstellungen hinsichtlich der praktizierten Schichtmodelle existieren und welche Anpassungsbedarfe daraus resultieren.

### Beratungsergebnis

Aus der ganzheitlichen Bestandsaufnahme ergaben sich wichtige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Schichtmodelle. Die Überprüfung ergab, dass das gegenwärtige Dreischichtsystem den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen nur bedingt entspricht. Das in der Produktion praktizierte Schichtsystem mit rückwärts rotierenden Schichtfolgen Nacht-, Spät-, Früh- schicht wird aus arbeitsmedizinischer Sicht ungünstiger bewertet als ein vorwärts rotierendes Schichtsystem. Auch von den langen Schichtfolgen, die in beiden Schichtsystemen praktiziert werden, wird abgeraten. Der Arbeitszeitberater empfiehlt deshalb eine ergonomische Anpassung des Dreischichtsystems. Die Umstellung auf Vorwärtsrotation und kürzere Schichtfolgen, insbesondere eine Begrenzung auf maximal drei Nachtschichten in Folge, wären auch unter Gesundheitsgesichtspunkten ein wichtiger Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer und älter werdender Schichtarbeiter. Außerdem rät der Arbeitszeitberater zur Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos. Ein Langzeitkonto hat für beide Seiten Vorteile. Es

---

erleichtert zum einen die Personaleinsatzplanung bei Auslastungsschwankungen, zum anderen bietet es den Mitarbeitern mehr Flexibilitätsspielräume, um berufliche und private Belange in Einklang zu bringen.

Die Ergebnisse aus der Erstberatung wurden mündlich und schriftlich im Unternehmen präsentiert. Zudem wurde vom Berater ein „Fahrplan“ für eine vertiefende Beratung zur betrieblichen Umsetzung der Gestaltungsvorschläge entwickelt, der eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise unter Einbindung der Beschäftigten im Veränderungsprozess berücksichtigt.

## Praxisbeispiel Fachgroßhandel für Innenausbau

### Das Unternehmen

Das Unternehmen gehört in der Modellregion zu den führenden Fachgroßhändlern für spezielle Produkte und Anlagen im Innenausbau. Es ist aufgrund seiner Nischen- und Servicekompetenz am Markt sehr gut aufgestellt, was sich in einem konstanten Wachstum niederschlägt. Als Dienstleistungsunternehmen ist es bestrebt, seinen gewerblichen Kunden besten Service und kompetente Beratung zu bieten. Das traditionsreiche, vor mehr als 60 Jahren gegründete Familienunternehmen beschäftigt heute rund 60 qualifizierte Fachkräfte, rund ein Fünftel sind Frauen. Während die männlichen Beschäftigten fast ausschließlich in Vollzeit tätig sind, arbeitet derzeit rund die Hälfte der weiblichen Fachkräfte in Teilzeit.

### Ausgangslage

Die reguläre Arbeitszeit umfasst 40 Wochenstunden, verteilt auf eine Sechstageswoche. Der Fachgroßhandel ist für Kunden von Montag bis Freitag von 6.45 bis 12.00 Uhr und von 13.00 bis 17.00 Uhr geöffnet, am Samstag von 9.00 bis 12.00 Uhr.

Im Verkauf wird in drei festen Teams gearbeitet, die fachlich jeweils bestimmten Branchenbereichen zugeordnet sind. Für die täglichen Arbeitszeiten der einzelnen Teams sind bestimmte Zeitfenster mit ‚Gleitfaktor‘ vorgegeben, damit die wöchentlichen Öffnungszeiten abgedeckt werden können. Die individuelle Arbeitszeit wird elektronisch auf einem Kurzzeitkonto erfasst.

Eine teamübergreifende Verzahnung der Arbeitszeiten existiert nicht. Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades der Fachkräfte sind teamübergreifende Vertretungen im Urlaubs- oder Krankheitsfall bislang nur eingeschränkt möglich. Die saisonalen und jahreszeitlichen Schwankungen im Baugewerbe schlagen sich auch in der Kundennachfrage nieder, so dass es im Unternehmen ebenfalls zu entsprechenden Mehrarbeitsphasen kommt. Derzeit werden die geleisteten Überstunden vorrangig finanziell ausgeglichen, seltener durch Freizeit. Ein konsequenter Ausgleich der Überstunden in Freizeit ist aufgrund der spezialisierten Teamstrukturen, der weitgehend ‚festen‘ Arbeitszeiten und einer fehlenden Arbeitseinsatzplanung derzeit schwer zu realisieren.

### Beratungsanlass

Das Unternehmen hat eine kostenlose Erstberatung im Rahmen der Modellförderung vor allem aus zwei Gründen in Anspruch genommen. Erstens sollte während der Erstberatung mit Hilfe des Beraters ausgelotet werden, inwieweit die bestehenden Auslastungsschwankungen durch ein flexibleres Arbeitszeitmodell besser ausgeglichen werden können.



Zweitens war das Unternehmen an Vorschlägen zur Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeiten interessiert, um insbesondere den zahlreicher werdenden Wünschen von Mitarbeiterinnen nach Teilzeitarbeit bzw. flexibleren Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegen kommen zu können. Aus Sicht des Unternehmers werden mitarbeiterfreundliche Arbeitszeiten zunehmend zu einem wichtigen Faktor bei der Mitarbeiterbindung und der zukünftigen Fachkräftegewinnung.



## Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

Die arbeitszeitbezogene Bestandsaufnahme im Rahmen der Erstberatung konzentrierte sich auf eine ganzheitliche IST-Analyse und auf Gespräche zwischen dem Inhaber und dem Berater. Im Unternehmen gibt es keinen Betriebsrat. Im Falle einer Umsetzungsberatung empfiehlt der Berater ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, damit die Zeitbedürfnisse des Unternehmens und die der Beschäftigten ausbalanciert werden können.

## Beratungsergebnis

Nach Abschluss der Erstberatung erhielt das Unternehmen einen Beratungsreport mit den Ergebnissen aus der ganzheitlichen Analyse der Ausgangssituation und einen „Fahrplan“ mit konkreten Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung. Die miteinander verzahnten und sowohl auf betriebliche Bedarfe sowie Mitarbeiterwünsche abgestimmten Handlungsempfehlungen beinhalten:



- Eine Entkoppelung von neu zu definierenden Geschäftszeiten (Kundenkontaktzeiten) und Arbeitszeiten,
- neue Pausenregelungen mit gestaffelten Zeiten für die Mittagspause, um den Verkauf durchgängig für Kunden öffnen und eine mittägliche Schließung vermeiden zu können,
- die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos, um Mehrarbeit über einen längeren Zeitraum durch Freizeit ausgleichen und Mitarbeitern eine variablere Zeitentnahme ermöglichen zu können,
- die Einführung einer vorausschauenden Personaleinsatzplanung, die mit der Zeitwirtschaft gekoppelt und an die Kundenströme angepasst ist,
- die Einführung eines Personalentwicklungsplanes zur Qualifikations- und Kompetenzförderung, um die individuelle bzw. teamübergreifende Einsatzflexibilität zu erhöhen.

Das Unternehmen hat großes Interesse daran, die Gestaltungsvorschläge aufzugreifen und diese mit Hilfe des Beraters im Rahmen einer Umsetzungsberatung zu realisieren – allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt.



## Impressum

Die vorliegende Broschüre ist eine Veröffentlichung des **Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“**. Das Projekt wurde im Rahmen des **Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen** vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Projekt-Kennziffer: HdA – M.002.2010

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine gendergerechte Sprache verzichtet. Die Bezeichnungen gelten, soweit nicht explizit das männliche oder weibliche Geschlecht gemeint ist, für beide Geschlechter.

### Herausgeber:

#### **iso - Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.**

Trillerweg 68 | 66117 Saarbrücken  
Telefon 0681-95424-0 | Fax 0681-95424-27  
E-Mail: kontakt@iso-institut.de  
Internet: www.iso-institut.de

#### **Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.**

Max-Planck-Str. 22 | 54296 Trier  
Telefon 0651-14577-0 | Fax 0651-14577-11  
E-Mail: info@inmit.de  
Internet: www.inmit.de

### Redaktion und Inhalte:

#### **iso - Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.**

Dr. Ingrid Matthäi  
Dr. Volker Hielscher  
Dr. Alexander Neumann

### Fachliche Begleitung:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin  
Frank Brenscheidt  
www.baua.de

### Fotoquelle:

www.fotolia.de

Saarbrücken, April 2013