Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen

Handlungshilfe zum Aufbau
regionaler Beratungsstrukturen und -angebote

Vom Modellprojekt zum Modelltransfer

Ein Kooperationsprojekt der Partner
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken iso
inmit
gefördert durch
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
fachlich begleitet durch
baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Projektträger
Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
gsub

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 4

1.1 Das Modellprojekt „ArbeitsZeitPraxis“ 4

1.2 Zur Philosophie der Modellberatung 6

1.3 Die Adressaten der Handlungshilfe 8

1.4 Im Fokus: Regionale Beratungsstrukturen 9

2. Warum Arbeitszeitberatung speziell für kleine und mittlere Unternehmen? 12

2.1 Moderne Arbeitszeiten – Fehlanzeige in KMU? 12

2.2 Trotz Bedarf wenig Nachfrage: Anforderungen an eine Arbeitszeitberatung aus Sicht der KMU 14

2.3 Angebotsstrukturen zur Arbeitszeitberatung 16

3. Das Beratungsmodell und seine Komponenten 20

3.1 Das Beratungsangebot 20

3.2 Qualitätsstandards und Leitbegriffe „guter“ Beratung 24

3.3 Das Beraternetzwerk 27

3.4 Ein Schulungskonzept für fachfremde Berater 31

3.5 Arbeitszeitberatung konkret: eine praxisbezogene Einstiegshilfe 34

4. Beratungsstrukturen und formale Abläufe 37

5. Arbeitszeitberatung als tragfähiges Geschäftsmodell 41

6. Geeignete Marketing- und Vertriebsstrategien 44

7. Nützliche Links 48

Literaturverzeichnis 51

Fotoverzeichnis 52

Auf einen Blick

Die Handlungshilfe möchte einen Beitrag leisten, um insbesondere regionale Akteure und Entscheider für das Thema Arbeitszeitberatung zu sensibilisieren. Hier finden die Adressaten konkrete Anregungen und Hilfestellungen für die Entwicklung eigener Beratungsangebote sowie praxisbezogene Hinweise für den Aufbau einer nachhaltigen Beratungsstruktur zur Arbeitszeitberatung, die auf die spezifischen Bedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten ist.

1. Einleitung

1.1 Das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Das Modellprojekt **„Neue ArbeitsZeitPraxis – zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen“** ist eines von zwei geförderten Projekten im Förderschwerpunkt 2009-II „Arbeitszeitberatung“ des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Grundlage des 2009 eingerichteten Förderschwerpunkts war eine **Machbarkeitsstudie** zur „Arbeitszeitberatung – Entwicklung und Erprobung eines Praxismodells“ von Sinnovation (Sczesny et. al. 2009). Diese kam u.a. zu der Schlussfolgerung, dass einerseits zwar ein breites Beratungs- und Informationsangebot zu den verschiedenen Aspekten der Arbeitszeitgestaltung vorhanden sei, dieses andererseits jedoch kaum von Unternehmen nachgefragt und genutzt werde.

Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen:
>>> www.baua.de/Modellprogramm

Modellprojekt:
„Neue ArbeitsZeitPraxis“
>>> www.neue-arbeitszeit-praxis.de

Projektpartner :
iso – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft, Saarbrücken
>>> www.iso-institut.de

Projektpartner:
Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier
>>> www.inmit.de

Von der Machbarkeitsstudie zum Beratungsmodell

Hinsichtlich der Gestaltung moderner, innovativer und gesundheitsgerechter Arbeitszeitmodelle seien die Informationsdefizite in kleinen und mittleren Unternehmen besonders hoch. Ferner mangele es an gesicherten und abgestimmten Kriterien für eine qualitätsgesicherte Arbeitszeitberatung. Insgesamt, so die damalige Schlussfolgerung der Machbarkeitsstudie fehle ein übergreifendes, praxisorientiertes und qualitätsgesichertes Beratungsmodell zum Thema Arbeitszeit für kleine und mittlere Unternehmen, das sich an deren konkreten Bedarfen orientiere. Die Empfehlung richtete sich auf den Aufbau und die Erprobung eines Beratungsmodells, das verfügbare Beratungsangebote und Betriebszugänge nutzt und disparat vorliegende Informationsangebote zusammenführt und gebündelt zugänglich macht.

Die Umsetzung des Modellprojekts

Das dreijährige Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ wurde im **Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen** durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Die fachliche Begleitung erfolgte durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger war die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) in Berlin. Ziel des Modellprojekts war, ein qualitätsgesichertes, praxisgerechtes Angebot zur Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen in der Modellregion Saarland und Rheinland-Pfalz zu entwickeln, zu erproben und dauerhaft in der Beratungslandschaft zu etablieren.

Das Projekt wurde von zwei Kooperationspartnern – *iso* - Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Saarbrücken und Inmit - Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. – während der geförderten Projektlaufzeit vom 01.05.2010 bis zum 30.04.2013 gemeinsam bearbeitet. Das Modellprojekt wurde während der Laufzeit von einem projektbezogenen Beirat begleitet und unterstützt. Der Beirat war besetzt mit Vertretern aus 24 Einrichtungen aus der Modellegion, die einen Bezug zu arbeitszeitrelevanten Themen haben. Die Beiratsmitglieder wirkten als Multiplikatoren und unterstützten das Modellprojekt in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Verbreitung von Informationen zum Beratungsangebot.

Vom Beratungsmodell zum Modelltransfer

Ein strukturelles Ziel der Förderung bestand darin, das im Modellprojekt aufgebaute Angebot zur Arbeitszeitberatung auch nach Beendigung der Förderlaufzeit für kleine und mittlere Unternehmen aufrecht zu erhalten. Ein zweites Ziel richtete sich darauf, anhand der Erkenntnisse und Ergebnisse des Modellprojekts den Transfer des Beratungsmodells in andere Regionen zu ermöglichen und zu fördern. Die vorliegende Handlungshilfe ist Bestandteil des Transferkonzepts.

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe

Die hier beschriebenen Vorgehensweisen und Module zum Aufbau einer Beratungsstruktur beruhen im Wesentlichen auf dem im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ entwickelten und erprobten Beratungsmodell. Dabei ist zu beachten, dass die zugrunde liegende Beratungsphilosophie und der entwickelte Beratungsansatz stark geprägt sind durch die inhaltliche Ausrichtung des Modellprojekts und der modellübergreifenden Ziele des Förderschwerpunkts.

Die Inhalte auf einen Blick

Die inhaltlichen Schwerpunkte dieser Handlungshilfe liegen auf der Beschreibung der Vorgehensweisen beim Aufbau von Beratungsstrukturen und Beratungsangeboten, zur Entwicklung eines Geschäftsmodells sowie zu geeigneten Marketing- und Vertriebsstrategien. Zur besseren Einschätzung der derzeitigen Marktbedingungen einer Arbeitszeitberatung sowie möglicher Angebotslücken werden zunächst in Kapitel 2 sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsseite ausführlicher dargestellt. Die im Modellprojekt von Inmit durchgeführte Befragung von 260 Klein- und Mittelbetrieben aus dem Saarland und Rheinland-Pfalz gibt konkre-

te Hinweise darauf, welche Beratungs- und Gestaltungsbedarfe zum Thema Arbeitszeit in KMU vorhanden sind, unter welchen Bedingungen und zu welchen Konditionen eine Arbeitszeitberatung möglicherweise in Anspruch genommen würde und welche Erwartungen Unternehmensvertreter an eine Arbeitszeitberatung und -gestaltung haben. Im Anschluss daran werden die Strukturen und Angebote zur Arbeitszeitberatung in Deutschland im Überblick dargestellt. Die folgenden Kapitel 3 bis 6 befassen sich mit dem Modelltransfer. Dort finden interessierte Akteure und potenzielle Anbieter einer Arbeitszeitberatung vertiefende Informationen zum Aufbau von Beratungsstrukturen und Beratungsangeboten, die den Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen genügen. Kapitel 7 enthält Hinweise und Links zu weiterführende Informationen, Materialien und Angeboten zur Arbeitszeitberatung.

Erläuterung der Piktogramme

Verweis auf andere Kapitel

Hinweise auf hilfreiche Links

Literaturhinweise

Tipps zur Nutzung der Handlungshilfe

In den Kapiteln finden sich zusätzliche Info-Boxen mit Hinweisen auf weiterführende Materialien und Informationen, auf einschlägige Links sowie auf inhaltliche Verweise in anderen Kapiteln der Handlungshilfe. Die jeweiligen Piktogramme auf der rechten Textseite zeigen auf einen Blick, um welche Art von Informationen es sich handelt und an welcher Stelle sie abrufbar sind.

1.2 Zur Philosophie der Modellberatung

Mit dem Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ war der Anspruch verbunden, ein praxisorientiertes, qualifiziertes und interessenausgleichendes Angebot zur Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen aufzubauen. KMU sollten im Rahmen der Förderung motiviert werden, mit Unterstützung einer Arbeitszeitberatung ganzheitliche Arbeitszeitlösungen zu entwickeln, die ihnen wirtschaftlich nutzen, d.h. einen Beitrag zu ihrer Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit leisten, und die zugleich ihren Beschäftigten Arbeitszeiten ermöglichen, die zum Gesunderhalt, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Arbeitszufriedenheit beitragen.

Arbeitszeitgestaltung als praktizierter Arbeits- und Gesundheitsschutz

Eine wichtige Vorgabe für die Arbeitszeitberatung im Modellprojekt war die Berücksichtigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Gestaltung der Arbeitszeit. Hier galt es, zum einen arbeitszeitbedingte Belastungen zu identifizieren, zum anderen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und Empfehlungen in den Beratungsprozess einfließen zu lassen. Eine Arbeitszeitgestaltung als praktizierter Arbeits- und Gesundheitsschutz hat einen doppelten Nutzen. Die Beschäftigten profitieren von gesundheits-

förderlichen Arbeitszeiten, weil diese zum langfristigen Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Das Unternehmen wiederum hat einen wirtschaftlichen Nutzen, wenn die Belegschaft produktiv und leistungsfähig bleibt.

Wirtschaftlichkeit und Humanisierung sind kein Widerspruch

Die Beratungsphilosophie und der Beratungsansatz des Modellprojekts orientieren sich an den förderpolitischen Zielsetzungen und der inhaltlichen Ausrichtung des Förderschwerpunkts des Modellprogramms. Diese Modellprogrammatik schlägt sich in vier Leitbegriffen nieder, die konstitutives Merkmal des Beratungsansatzes waren und für die Berater bei der Durchführung der betrieblichen Arbeitszeitberatung verbindlichen Charakter hatten (vgl. Abb. 1).

Ganzheitlichkeit

Im Rahmen des Modellprojekts wurde ein ganzheitlicher Beratungsansatz angestrebt, um der Vielschichtigkeit und Komplexität der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen gerecht zu werden. Die betrieblichen Arbeitszeitregelungen sind u.a. eng verwoben mit unternehmerischen Strategien, der Fertigungsart, dem Prozess der Leistungserstellung, den vielfältigen Kunden- und Marktanforderungen, den Wettbewerbsbedingungen, der Personaleinsatzplanung, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitkultur. Die Arbeitszeit ist zudem nicht nur ein betriebswirtschaftlicher Faktor, sondern auch ein soziales Handlungsfeld, auf dem die unterschiedlichen Interessen austariert werden müssen. Eine ganzheitliche Arbeitszeitberatung nimmt somit das gesamte Unternehmen und dessen Akteure in den Blick.

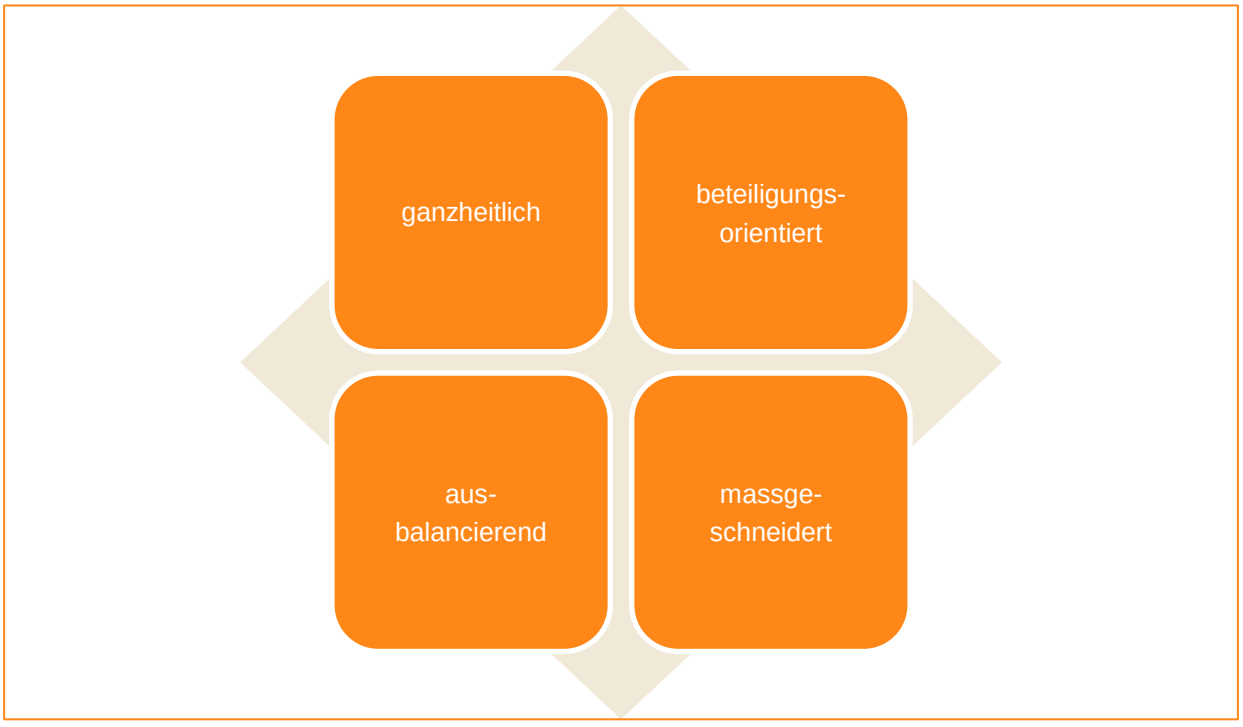


Abb. 1: Beratungsansatz im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Beteiligungsorientierung

Im Modellprojekt wurde ein beteiligungsorientierter Beratungsansatz präferiert. Eine partizipative Vorgehensweise hat sich aus mehreren Gründen bewährt. Zum einen steigt die innerbetriebliche Akzeptanz für neue Arbeitszeitlösungen, zum anderen können die unterschiedli-

chen Zeitinteressen von Unternehmen und Beschäftigten frühzeitig erfasst und partnerschaftliche Lösungen im Beratungsprozess angestrebt werden. Ferner erhält die Arbeitszeitberatung durch die Einbeziehung der Beschäftigten plausible Argumente an die Hand, um die Arbeitgeber von den Vorteilen innovativer und mitarbeiterfreundlicher Arbeitszeitregelungen zu überzeugen. Ein beteiligungsorientiertes Vorgehen kann auf unterschiedliche Weise sichergestellt werden, u.a. durch Einbindung des Betriebs-/Personalrats in mitbestimmten Betrieben, durch Mitarbeiterbefragungen oder Workshops, ggf. auch durch Interviews mit Beschäftigten.

Interessen ausbalancierend

Arbeitszeitberatung ist häufig Bestandteil einer betriebswirtschaftlichen Beratung mit der Zielsetzung, die Arbeitszeiten als betrieblichen Stellhebel zur weiteren Flexibilisierung, Kostensenkung oder Produktivitätssteigerung zu nutzen. Im Fokus derartiger Beratungen stehen die aus Arbeitgeberperspektive definierten betrieblichen Bedarfe und Anforderungen, während die Zeitbedürfnisse und Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter eher von nachrangiger Bedeutung sind. Im Gegensatz zu diesen, einseitig an betriebswirtschaftlichen Aspekten ausgerichteten Beratungsansätzen wurde den Unternehmen im Modellprojekt eine auf Interessenausgleich orientierte Arbeitszeitberatung angeboten. In der Beratung wurde Wert darauf gelegt, Arbeitszeitlösungen zu entwickeln, die zum beiderseitigen Nutzen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind.

Maßgeschneiderte Beratung

„Standardlösungen“ sind mit Blick auf die vielfältigen Herausforderungen in der Gegenwart und Zukunft sowie angesichts der spezifischen Rahmenbedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen wenig zielführend. Arbeitszeitmodelle, die sich in Großbetrieben bewährt haben, lassen sich nur begrenzt auf kleinbetriebliche Kontexte übertragen. Im Modellprojekt wurde deshalb Wert darauf gelegt, dass ausgehend von den konkreten Handlungsbedarfen jeweils *betriebsspezifische* und praxisgerechte Arbeitszeitlösungen im Rahmen der Beratung entwickelt wurden.

Kurz gesagt: Die Modellberatung war ganzheitlich, zukunftsorientiert, praxisgerecht und am Interessenausgleich im Unternehmen ausgerichtet.

1.3 Die Adressaten der Handlungshilfe

Eine zentrale Zielsetzung des Modellprojekts besteht darin, die Vorgehensweisen, Prozesse und Bausteine, die Bestandteil des erprobten Beratungsmodells sind, aus den Förder- und Modellkontexten herauszuholen und für andere Akteure, u.a. durch die Erstellung dieser Handlungshilfe nutzbar zu machen und einen Modelltransfer anzuregen, der idealerweise zum Aufbau nachhaltiger Strukturen und Angebote zur Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen führt.

Die Handlungshilfe richtet sich vorrangig an regionale Akteure aus wirtschafts- und unternehmensnahen Institutionen und Einrichtungen, die Interesse daran haben, ein eigenes Angebot zur Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen bereitzustellen oder ihr bereits vorhandenes Beratungsangebot thematisch auszuweiten. Einen konkreten Nutzen verspricht die Broschüre insbesondere jenen Institutionen, die bereits über einen breiten Zugang zur Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen verfügen und bei diesen eine hohe Akzeptanz als Beratungsinstanz haben. Dazu gehören vor allem solche, die betriebliche Schulungs-, Beratungs-, Dienstleistungs- und Unterstützungsangebote bereithalten, u.a.:

- Krankenkassen und Berufsgenossenschaften,
- Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern,
- Arbeitnehmerkammern
- Bildungs- und Beratungsinstitutionen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

Das vorliegende Transferprodukt dürfte für Sozialversicherungsträger wie Krankenkassen und Berufsgenossenschaften von Interesse sein, die im Rahmen ihres gesetzlichen Präventionsauftrags eng mit Unternehmen zusammenarbeiten und für diese zahlreiche Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung bereithalten. In ihrer betrieblichen Beratungspraxis kommen die Fachberater dieser Präventionsdienstleister zunehmend mit arbeitszeitbezogenen Themen in Berührung, weshalb eine inhaltliche Ausweitung des vorhandenen Angebots um eine Arbeitszeitberatung naheliegend wäre.

Für weitere Adressaten aus dem institutionellen bzw. privatwirtschaftlichen Umfeld, die Dienstleistungen für Unternehmen anbieten, kann die Broschüre ebenfalls von Nutzen sein. Zu diesem Kreis gehören privatwirtschaftliche Beratungsinstitute und öffentlich geförderte Projekte, die betriebliche Beratung und Unterstützung u.a. auf den Feldern des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der betrieblichen Gesundheitsförderung, der Arbeitsgestaltung und Arbeitssicherheit oder der Organisationsentwicklung anbieten. Auch kommerziell arbeitende Unternehmensberatungen finden hier Anregungen, wie sie ihre Angebotsstrukturen ausbauen und um eine Arbeitszeitberatung erweitern können.

1.4 Im Fokus: Regionale Beratungsstrukturen

Der Modelltransfer setzt bewusst an der Region und ihren Akteuren an. Das hat pragmatische Gründe und ist der – durch zahlreiche Studien belegten – Einsicht geschuldet, dass kleine und mittlere Unternehmen andere Suchstrategien und räumliche Orientierungsmuster ausbilden als beispielsweise Großunternehmen. So sind kleine und mittlere Unternehmen wesentlich stärker in ihrer Heimatregion verankert und vernetzt. Die Region stellt für sie eine zentrale Ressource dar, u.a. für die Personalgewinnung, für belastbare Kooperationen, Lieferanten- und Geschäftsbeziehungen, für die Marktbearbeitung und Kundengewinnung. Diese auf die Region ausgerichtete Handlungsstrategie der KMU schlägt sich auch in ihrer Suche nach geeigneter externer Unterstützung und Beratung nieder.

Die Region als Ressource der KMU

Zahlreiche Unternehmensbefragungen belegen, dass KMU bei externen Unterstützungs- und Beratungsbedarfen bevorzugt auf Angebote von Wirtschaftskammern und Verbänden aus ihrer Region zurückgreifen. Sei es, weil sie mit diesen bereits in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht haben oder vertrauensvolle Beziehungen und Kontakte unterhalten, sei es, weil sie sich an Empfehlungen und "Mundpropaganda" anderer Unternehmen orientieren. Wirtschaftsverbände, Arbeitgeberverbände und Innungen sowie Wirtschaftskammern sind in der Regel die ersten Anlaufstellen, wenn Informationen und externer Sachverstand benötigt werden.

Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis"
>>>www.neue-arbeitszeit-praxis.de

Diese regional ausgerichteten Suchstrategien bestätigen auch die Unternehmensvertreter, die im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis" in 260 kleinen und mittleren Unternehmen im Saarland und in Rheinland-Pfalz von Inmit befragt worden sind (vgl. Abb. 2). Auf die Frage, an welche Anlaufstellen sich Unternehmen bei Informations- oder Beratungsbedarfen zum Thema Arbeitszeitgestaltung wenden würden, lagen die Wirtschaftskammern, IHK und HWK, mit 70 Prozent der Nennungen unangefochten an der Spitze, gefolgt von (Arbeitgeber-)Verband/Innung mit 50 Prozent der Nennungen.

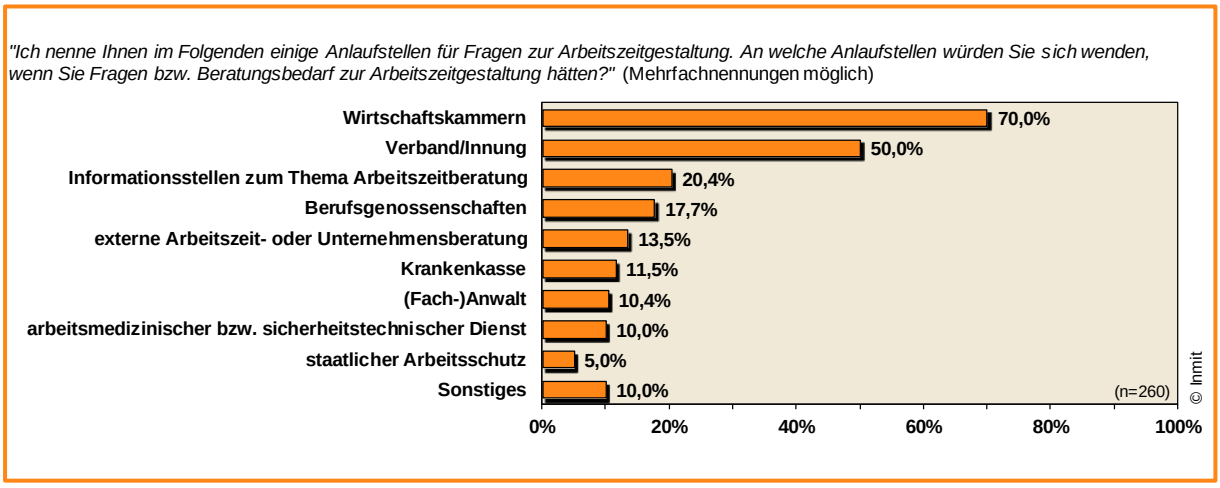


Abb. 2: Anlaufstellen für die Unternehmen bei Fragen bzw. Beratungsbedarfen zur Arbeitszeitgestaltung (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Jedes fünfte befragte Unternehmen würde sich an einschlägige Informationsstellen und knapp 18 Prozent an die jeweilige Berufsgenossenschaft wenden. Für jedes siebte Unternehmen käme auch eine externe Arbeitszeitberatung in Betracht. Krankenkassen wurden von jedem achten Unternehmen als potenzielle Anlaufstelle genannt.

Die Befragungsergebnisse unterstreichen, wie bedeutsam ein auf die Region zugeschnittenes bzw. nahräumliches Beratungs- und Betreuungsangebot für kleine und mittlere Unternehmen ist. Eine Arbeitszeitberatung, die von regionalen Einrichtungen und Beratungsdienstleistern angeboten wird, genießt nicht nur einen Vertrauensvorschuss bei KMU, sondern dürfte zudem eher nachgefragt werden als ein Beratungsangebot von Anbietern, die keinen Bezug zur Region und ihren Wirtschaftsakteuren haben.

Gut zu wissen: KMU greifen bevorzugt auf regionale Supportstrukturen zurück, eben weil ihnen diese vertraut und bekannt sind. Zudem haben sie bessere Möglichkeiten, die Seriosität des jeweiligen Angebots und dessen Qualität einzuschätzen, insbesondere wenn die Reputation des Dienstleisters bzw. der Institution in Unternehmerkreisen außer Frage steht. Es gibt also plausible und nachvollziehbare Gründe, weshalb sich der Fokus der Handlungshilfe auf einen regionalen Modelltransfer richtet.

An die Raumorientierungen der KMU anknüpfen

Zukünftige Anbieter einer Arbeitszeitberatung sind gut beraten, wenn sie sich an diesen typischen Nachfrage- und Orientierungsmustern der KMU orientieren und eine auf die Unternehmen der Region ausgerichtete Beratungsstruktur aufbauen. Ein regionaler Anbieter für Arbeitszeitberatung genießt in der Regel einen ‚Heimvorteil' gegenüber bundesweiten Anbietern. Er verfügt meist über spezifische Informationen zur regionalen Wirtschafts- und Branchenstruktur, zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und zum Wirtschaftsleben, ist in der Regel gut vernetzt und hat zudem meist tiefe Einblicke in die dortige Unternehmenslandschaft. Diese spezifischen Kenntnisse können gezielt für die Gestaltung eines regionalen Beratungsangebots genutzt werden, so dass dieses

- die spezifischen Unterstützungsbedarfe der KMU bei der Arbeitszeitgestaltung adäquat aufgreifen kann,
- passförmig auf die regionale Branchen- und Wirtschaftsstruktur zugeschnitten ist.

2. Warum Arbeitszeitberatung speziell für kleine und mittlere Unternehmen?

2.1 Moderne Arbeitszeiten – Fehlanzeige in KMU?

Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeiten sind wichtige Stellgrößen für Betriebe, um schnell und flexibel auf Kundenerfordernisse, Auftrags- und Auslastungsschwankungen oder Marktveränderungen reagieren zu können. Betriebe benötigen flexible Arbeitszeitregelungen, damit sie ihre Anlagen und Maschinen optimal und profitabel betreiben, ihre Service- und Dienstleistungsangebote Kundenerfordernissen anpassen und konjunkturelle Schwankungen ausgleichen können. Somit beeinflussen die Arbeitszeiten mittel- und unmittelbar die Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Beschäftigte wiederum haben Interesse daran, dass ihre Arbeitszeiten planbar und verlässlich sind, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen und eine Balance zwischen Arbeits- und Lebenszeit ermöglichen. In der betrieblichen Wirklichkeit ist die Arbeitszeit jedoch häufig Gegenstand schwieriger Verhandlungen und interner Diskussionen. Das liegt zum Teil daran, dass die Arbeitszeiten auf gesetzlicher, tariflicher, arbeitsvertraglicher und betrieblicher Ebene komplex geregelt sind, zum Andern ist die Arbeitszeitfrage durch unterschiedliche Interessen geprägt.

In der modernen Arbeitszeitgestaltung sind KMU keine Vorreiter

Eine innovative – Interessen ausgleichende – Arbeitszeitgestaltung trägt zu Arbeitszeitlösungen bei, die sowohl den betrieblichen Anforderungen als auch den individuellen Zeitpräferenzen der Beschäftigten entgegen kommt. Gleichwohl sind kleine und mittlere Unternehmen oft nicht sehr kreativ, wenn es gilt, zukunftsfähige Arbeitszeitmodelle einzuführen. Geregelte Arbeitszeitzeiten mit starren Anfangs- und Endzeiten sind in kleinen und mittleren Unternehmen nach wie vor weit verbreitet. Kleinere Betriebe sind zwar ausgesprochen flexibel, wenn es um die Erfüllung von Kundenwünschen geht. Bei der Arbeitszeit waren und sind ihre gängigen Flexibilisierungsinstrumente bis heute jedoch vor allem Überstunden, saisonale Arbeitszeiten, Arbeit auf Abruf, ein Wechselspiel aus ‚Mehr- und ‚Kurzarbeit', Schichtarbeit und in vielen Fällen stark individualisierte, auf die Lebensbedürfnisse ihrer Mitarbeiter zugeschnittenen Arbeitszeitregelungen. In den vorherrschenden Arbeitszeitlösungen spiegelt sich der Pragmatismus der ‚Kleinen' wieder: Arbeitszeit wird nicht ‚gestaltet', geschweige denn strategisch eingebettet in die Geschäfts- und Personalpolitik, sondern situativ und ad hoc geregelt. Die modernen Flexibilisierungsformen wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Funktionszeiten, Arbeitszeitkonten oder lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle sind in der Welt der Kleinbetriebe vergleichsweise wenig verbreitet (vgl. Sczesny et. al. 2009).

Arbeitszeitgestaltung ist ‚Chefsache'

Das bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass kleine und mittlere Unternehmen lediglich ein geringes Interesse an modernen Arbeitszeitmodellen hätten. Es gibt zahlreiche Gründe für die Passivität dieser Unternehmen auf dem Feld der Arbeitszeitgestaltung, die hinlänglich bekannt sind. Ein wesentliches Hemmnis sind die Informationsdefizite und die mangelnden Kenntnisse über die arbeitszeitbezogenen Gestaltungspotenziale bei den Leitungskräften. Als nachteilig erweisen sich diesbezüglich auch die ‚schlanken' Strukturen. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen im Gegensatz zu größeren Unternehmen nicht über eigene Fachabteilungen und Fachkräfte, die sowohl die Fachkompetenz als auch die Zeitressourcen hätten, um eine systematische Arbeitszeitgestaltung betreiben oder sich mit betrieblicher Arbeitszeitpolitik befassen zu können. De facto ist in kleineren Betrieben das Arbeitszeitthema ‚Chefsache' und liegt in der Zuständigkeit des Inhabers bzw. Geschäftsführers. In etwas größeren Betrieben wird das Thema stärker an die Führungskräfte delegiert.

Forschungsartefakt oder betriebliches Wahrnehmungsproblem?

Experten aus Wissenschaft und Praxis stimmen darin überein, dass gerade in kleinen und mittleren Unternehmen hohe Bedarfe an Arbeitszeitberatung und -gestaltung bestehen. Die der Machbarkeitsstudie (vgl. Sczesny et. al. 2009) zugrunde liegenden Befragungen von Arbeitszeitberatern und die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 zum Thema Arbeitszeit stützen diese Einschätzungen.

Download der Machbarkeitsstudie (Sczesny et. al. 2009) unter:
>>>www.baua.de/Modellprogramm

Mehr zur BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 unter:
>>>www.bibb.de/de/26738.htm

Die im Modellprojekt befragten 260 Unternehmensvertreter gelangen allerdings zu völlig anderen Schlussfolgerungen. Sie attestieren ihren Unternehmensleitungen und Führungskräften – also sich selbst – beim Thema Arbeitszeitgestaltung einen guten Kenntnisstand. Dies korrespondiert mit einer hohen Zufriedenheit bezüglich der bestehenden Arbeitszeitregelungen. Auch hinsichtlich ihrer Beschäftigten vermuten sie, dass diese mehrheitlich mit den betrieblichen Zeitstrukturen zufrieden seien. Die überwiegende Mehrzahl der befragten Unternehmensvertreter sieht dementsprechend auch *keine* Notwendigkeit, die betrieblichen Arbeitszeiten neu zu gestalten. Berater und Beschäftigte sehen hohe Bedarfe, Unternehmensleitungen eher wenige. Die Wahrnehmungen variieren deutlich bei den verschiedenen betrieblichen Gruppen.

Gestaltungspotenziale aufzeigen, Nutzen verdeutlichen

Eine Arbeitszeitberatung in KMU steht vor der Herausforderung, diese betrieblichen Wahrnehmungsmuster zu durchbrechen und konstruktiv zu wenden, vor allem durch ein gutes Maß an Überzeugungsarbeit. Die Geschäftsführung und das Management müssen dafür sensibilisiert werden, dass bislang funktionierende Arbeitszeitregelungen a) nicht zwangsläufig zukunftsfähig sind, b) attraktive Arbeitszeitmodelle einen Beitrag zur Fachkräftesicherung im demografischen Wandel leisten können, c) die Arbeitszeit ein zentraler Stellhebel zum Erhalt der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit ist, d) sich die Arbeitgeberattraktivität durch familien- und mitarbeiterfreundliche Arbeitszeiten deutlich steigern lässt.

Mehr zu geeigneten Vertriebs-/ Marketingstrategien
>>>in Kapitel 6

2.2 Trotz Bedarf wenig Nachfrage: Anforderungen an eine Arbeitszeitberatung aus Sicht der KMU

Nach wie vor sind es vor allem die großen und mittelständischen Unternehmen, die eine externe Arbeitszeitberatung in Anspruch nehmen. Kleinere Unternehmen greifen eher selten auf externe Beratungsangebote zurück. Die Skepsis gegenüber Unternehmensberatern, die meist mit Standardlösungen und neuesten Managementkonzepten im Gepäck antreten, ist bei kleinen und mittleren Unternehmen weitverbreitet. Sie unterstellen nicht ganz zu unrecht, dass die meist für großbetriebliche Kontexte entwickelten Konzepte und Lösungsvorschläge für KMU eher ungeeignet sind. KMU, vor allem, wenn sie inhabergeführt sind, lassen sich nicht gern in die ‚Karten schauen' und haben vielfach Bedenken, Externen zu tiefe Einblicke in betriebliche Interna zu gewähren.

Fehlende Beratungserfahrung und geringe Nutzenerwartung

Lediglich jedes achte der 260 Unternehmen, die im Modellprojekt befragt worden waren, hatte zuvor schon einmal eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen. Bei den Motiven für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung dominierten wirtschaftliche Aspekte (bessere Kapazitätsauslastung, Produktivitätssteigerung, Prozessoptimierung), gefolgt von personalpolitischen Aspekten (Rekrutierungsprobleme, Nachwuchs-/Fachkräftemangel). Aufschlussreich sind die Gründe, warum die Unternehmen bislang keine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen haben. Ein Drittel der befragten Unternehmensvertreter gab als Antwort „kein Bedarf". Insgesamt vermuteten 85 Prozent aller Betriebe, die bislang keine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen hatten, dass der finanzielle Aufwand zu hoch bzw. der zu erwartende Nutzen in Relation zu den Kosten zu gering sei. Je kleiner die Unternehmen, desto häufiger wurden Vorbehalte gegenüber einer Beratung artikuliert. Die finanzielle Hemmschwelle für eine kostenpflichte Arbeitszeitberatung ist hoch, gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen.

Arbeitszeitberatung ‚light' gefragt

Die Unternehmensbefragung im Modellprojekt gibt sachdienliche Hinweise, wie eine Arbeitszeitberatung angelegt sein sollte, damit sie von KMU nachgefragt wird. Aus Sicht der kleinen und mittleren Unternehmen sind zwei Aspekte ausschlaggebend. Die Arbeitszeitberatung sollte entweder einen direkten ökonomischen Nutzen für die Betriebe haben oder dazu beitragen, die sich vielfach bereits abzeichnenden Probleme bei der Fachkräftegewinnung und Stellenbesetzung zu lösen.

> ***„Beratungen dürfen nicht viel Zeit kosten! Wenn ich Fragen habe, müssen die knapp und schnell beantwortet werden. Ich will nicht stundenlang in Workshops, Schulungen oder Ähnlichem 'rumsitzen."***
>
> (Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 45 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Kurz, kompakt, überschaubar – so wünschen sich kleine und mittlere Unternehmen eine Arbeitszeitberatung. Beratungsangebote sollten einerseits zeitlich und finanziell überschaubar sein. Geschäftsführer und Unternehmer möchten schnell und passförmig informiert werden. Sie erwarten andererseits einfache Antworten und umsetzbare Lösungen für ihre Problemstellungen, jedoch keine komplexen Arbeitszeitmodelle oder nur mit hohem Aufwand zu steuernde Arbeitszeitregelungen.

Aufschlussreich sind auch die Befragungsergebnisse hinsichtlich der betrieblichen Erwartungen an das inhaltliche Angebot, das sie möglicherweise von einer Arbeitszeitberatung erwarten (vgl. Abb. 3) Bei den zur Wahl gestellten Items lag die Erarbeitung von Verbesserungsansätzen der aktuellen Arbeitszeitgestaltung mit knapp 48 Prozent der Nennungen an erster Stelle. Auf Rang zwei folgte die Analyse und Bewertung der aktuellen Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen. Vier von zehn befragten Unternehmen meinten, das Angebot solle Erstinformationen zu innovativen Arbeitszeitlösungen beinhalten.

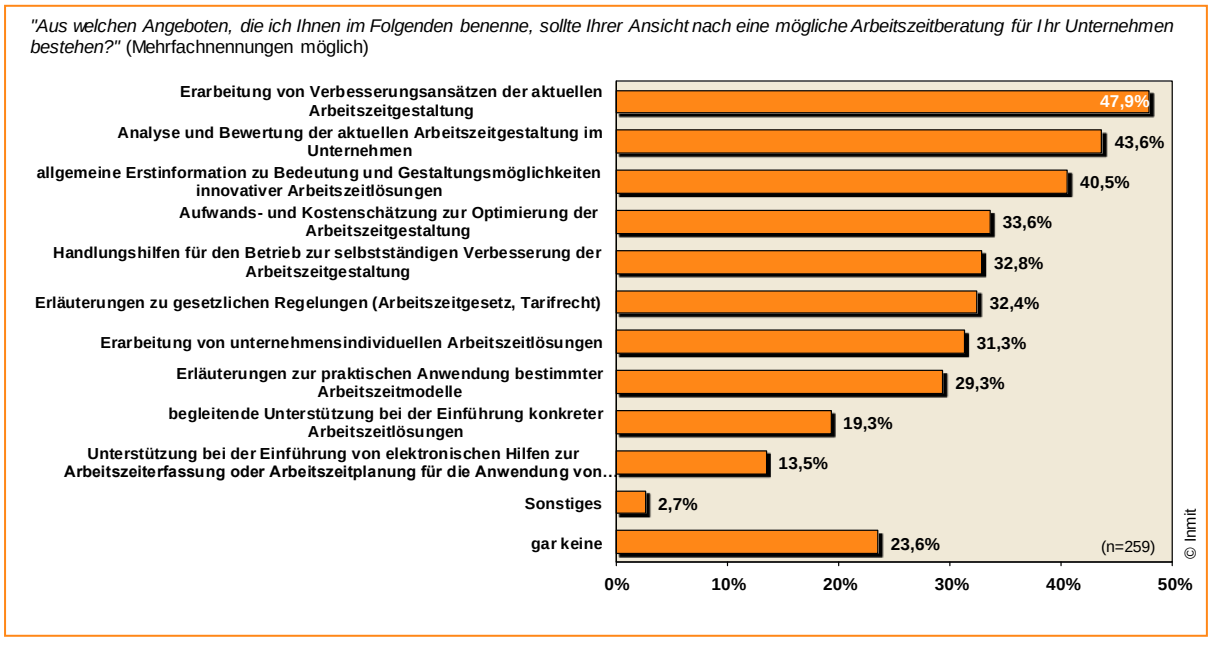


Abb. 3: Relevante inhaltliche Angebote einer Arbeitszeitberatung aus Sicht der Unternehmen (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Jedes dritte Unternehmen hätte Interesse an arbeitszeitbezogenen Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Fast ebenso viele befragte Unternehmensvertreter wären an Handlungshilfen zur selbständigen Umsetzung bzw. Gestaltung der Arbeitszeit oder an Erläuterungen zu den Arbeitszeitgesetzen bzw. tarifbezogenen Arbeitszeitregelungen interessiert.

2.3 Angebotsstrukturen zur Arbeitszeitberatung

Die Arbeitszeitberatung ist ein noch relativ junges Beratungsfeld. Auf diesem Geschäftsfeld sind in Deutschland drei Anbietergruppen tätig: a) Privatwirtschaftliche Unternehmensberatungen, b) staatlich geförderte Beratungsprojekte, Informations- und Servicestellen sowie c) öffentliche bzw. institutionelle Beratungseinrichtungen.

Privatwirtschaftliche Arbeitszeitberatung

Es gibt in Deutschland lediglich eine Handvoll Unternehmensberatungen aus der Privatwirtschaft, die sich auf Arbeitszeitberatung spezialisiert haben. Ihre spezialisierten Beratungsleistungen werden überwiegend von Großunternehmen nachgefragt. Diese Arbeitszeitberatungen weisen meist keinen expliziten Branchenbezug auf und sind in ihren Aktivitäten überregional bzw. bundesweit ausgerichtet. Kleine und mittlere Unternehmen gehören nicht zur primären Zielgruppe dieser Fachberater. Von daher sind Marketingaktivitäten selten, die darauf abzielen, dieses Betriebssegment als potenzielle Beratungskunden zu gewinnen.

> ***„Wir wüssten gar nicht, an wen wir uns für eine Arbeitszeitberatung wenden sollen.“***
> (Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 30 Beschäftigte)
>
> ***„Wir brauchen dringend Arbeitszeitberatung und finden aber nur wenig Informationen darüber.“***
> (Inhaber eines Unternehmens der Branche Verkehr, 22 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Des Weiteren gibt es auf dem kommerziellen Beratermarkt zahlreiche Unternehmensberatungen, die in ihrem umfangreichen Beratungsangebot unter anderem auch Arbeitszeitberatung aufführen. In vielen Fällen wird die Arbeitszeitberatung als Klammer oder sinnvolle Ergänzung zur Organisations- und Personalberatung im Portfolio einer Unternehmensberatung aufgeführt, ohne dass tatsächlich Beratungsleistungen zur Arbeitszeitgestaltung angeboten werden (vgl. Sczesny et. al. 2009). Vielfach bedienen diese Berater die betriebliche Nachfrage nach betriebswirtschaftlicher Beratung. Die Arbeitszeit wird dabei vor allem als Stellschraube gesehen, um die betriebliche Flexibilität zu erhöhen, die Produktivität zu steigern oder die Auslastung zu optimieren. Eine Beratungsphilosophie, die ausdrücklich einer ganzheitlichen oder interessensausgleichen Arbeitszeitgestaltung verpflichtet ist, findet sich in diesem Anbietersegment eher selten.

Für Unternehmen ist die intransparente Angebots- und Anbieterstruktur auf dem kommerziellen Beratermarkt schwer zu durchschauen. Meist fehlen ihnen auch grundlegende Informationen, um Qualität, Leistung und Preis einer kommerziellen Arbeitszeitberatung angemessen beurteilen und geeignete Angebote vergleichen zu können.

Öffentlich geförderte Informations- und Servicestellen

Unterstützung bei der Arbeitszeitgestaltung finden Unternehmen bei Informations- und Beratungsstellen, die in der Regel mit öffentlichen Mitteln einzelner Bundesländer gefördert werden und dadurch den Charakter von zeitlich befristeten ‚Modellprojekten' haben. Diese Informationsstellen bieten meist keine eigenen Beratungsleistungen an, sondern konzentrieren sich auf die Informations- und Wissensvermittlung rund um das Thema Arbeitszeit. Derartige Angebote können in der Regel nur Unternehmen nutzen, die in dem jeweiligen Bundesland ansässig sind, das die Fördermittel bereitstellt.

Exemplarisch verweisen wir auf zwei geförderte Informations-/Servicestellen, die in den Modellregionen Rheinland-Pfalz und Saarland des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis" angesiedelt sind. In beiden Bundesländern wurden, unter anderem mit EU-Mitteln, eigene Anlaufstellen rund um das Thema Arbeitszeit eingerichtet, die den dort ansässigen Unternehmen geförderte Beratungsleistungen bzw. kostenlose Erstinformationen zur Verfügung stellen. Dabei handelt es sich um die

Mehr zu den beiden Informations-/ Servicestellen
>>> www.arlesaar.de
>>> www.zeitzeichen-rpl.de

- **„Servicestelle Arbeiten und Leben im Saarland",** die kleinen und mittleren Unternehmen eine geförderte Beratung zu einer familienfreundlichen Personalpolitik sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbietet, wobei die betriebliche Beratung von externen Fachberatern durchgeführt wird.
- **„ZeitZeichen Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt"** in Rheinland-Pfalz, die im Inmit-Institut angesiedelt ist. Sie bietet Informationen und führt Veranstaltungen durch für Unternehmen und Beschäftigte, wobei die Schwerpunkte auf den Themen flexible Arbeitszeitgestaltung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegen.

Ein Kompendium am Ende der Broschüre umfasst Informationen und Links zu weiteren Arbeitszeitberatungsangeboten für kleine und mittlere Unternehmen, die von Bund, Ländern oder aus EU-Mitteln gefördert werden.

Institutionelle Beratungsangebote

Das Leistungsspektrum diverser Institutionen umfasst häufig auch eine Arbeitszeitberatung für Unternehmen, wenngleich diese in der Beratungspraxis meist nur eine nachrangige Bedeutung hat. Das Feld dieser institutionellen Anbieter ist breit gesteckt, es umfasst Sozialpartner wie Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, Sozialversicherungsträger wie Krankenkassen und Berufsgenossenschaften sowie die Aufsichtsbehörden und Einrichtungen des staatlichen Arbeitsschutzes. Die Arbeitszeitberatung dieser Anbieter stellt in der Regel kein Hauptgeschäfts- bzw. Beratungsfeld dar, dies schlägt sich auch in den faktisch knap-

pen Beraterkapazitäten mit Arbeitszeitexpertise nieder. Dies ist auch einer der Hauptgründe, weshalb die institutionellen Anbieter kaum aktiv Werbung für ihre eigenen Arbeitszeitberatungsangebote machen.

Die Sozialpartner, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, bieten in begrenztem Umfang eine kostenlose Arbeitszeitberatung für ihre jeweiligen Mitglieder an. Arbeitgeber können diese Beratungsleistungen bei ihren Arbeitgeberverbänden in Anspruch nehmen, sofern sie Mitglied im jeweiligen Tarifverband sind. Für Mitgliedsunternehmen ist eine Arbeitszeitberatung beim Arbeitgeberverband zudem kostenlos, denn sie wird aus den Mitgliedsbeiträgen finanziert. Die verbandliche Arbeitszeitberatung wird vorrangig von größeren Unternehmen in Anspruch genommen, was mit deren höherem Organisationsgrad zusammenhängt.

Für Handwerksbetriebe gibt es kaum verbandliche Anlaufstellen, was mit den zersplitterten Organisationsstrukturen der Innungen und dem geringen Organisationsgrad im Handwerk zusammenhängt. Die meisten Innungen sind aufgrund ihrer gewerkebezogenen Organisationsstruktur nicht sehr mitgliederstark. Die Verbandsaufgaben werden oftmals ausschließlich oder überwiegend von ehrenamtlichem Personal wahrgenommen, weshalb viele Innungen nicht in der Lage sind, umfänglichere Dienstleistungs- und Beratungsangebote für ihre Mitgliedsunternehmen vorzuhalten.

Betriebs- und Personalräte wiederum können die Angebote zur Arbeitszeitberatung nutzen, die von Gewerkschaften, Arbeitskammern und den gewerkschaftsnahen Technologieberatungsstellen (TBS) bereitgestellt werden. Ähnlich wie bei den Arbeitgeberverbänden sind es vor allem die mitgliederstarken Gewerkschaften, die leistungsfähige Beratungsstrukturen für ihre Mitglieder vorhalten und in diesem Zusammenhang auch Arbeitszeitberatung durchführen können.

Mehr zur Bestandsaufnahme im Modellprojekt:
>>>in Kapitel 1.4

Da der Organisationsgrad von Unternehmen in Arbeitgeberverbänden und von Beschäftigten in Gewerkschaften mit zunehmender Betriebsgröße steigt, wird das jeweilige Arbeitszeitberatungsangebot der Sozialpartner vor allem von großen Unternehmen und deren Betriebsräten genutzt – und zwar, wie die Bestandsaufnahme im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ ergab, überwiegend im Zusammenhang mit tarifvertraglichen Änderungen bzw. Neuregelungen, die Auswirkungen auf bisherige Arbeitszeitregelungen haben. Von daher richtet sich das Beratungsinteresse von Arbeitgebern und Betriebsräten vor allem auf eine tarifkonforme Gestaltung der Arbeitszeit.

Von den Sozialversicherungsträgern bieten Krankenkassen und Berufsgenossenschaften im Rahmen ihres gesetzlichen Präventionsauftrags durchaus auch eine für Unternehmen kostenlose Arbeitszeitberatung an, üblicherweise jedoch in sehr begrenztem Umfang oder nur punktuell. Im Modellprojekt befragte Vertreter aus Krankenkassen und Berufsgenossenschaften sehen das größte Hemmnis beim Auf- und Ausbau eines eigenen Regelangebots zur Arbeitszeitberatung in den knappen Personalressourcen, die für betriebliche Beratung zur Verfügung stehen. Die Einrichtungen des staatlichen Arbeitsschutzes wie die Gewerbeaufsichtsämter gehen anlassbezogen vor und beraten Unternehmen demzufolge lediglich

punktuell, wenn sie Betriebs- und Arbeitszeitkontrollen durchführen oder wenn sie, was eher Einzelfälle sind, ausdrücklich von Unternehmen angefragt werden.

Die regulären Dienstleistungen von Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern umfassen keine Arbeitszeitberatung. Einige der Wirtschaftskammern bieten aber punktuell Informationen und Beratung zur Arbeitszeit an.

Die hier aufgeführten Angebote zur Arbeitszeitberatung erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der eher kursorische Überblick soll veranschaulichen, dass wir es auf dem Feld der Arbeitszeitberatung mit einer heterogenen Anbieterstruktur und verschiedenen institutionellen Akteuren zu tun haben, die trotz Vielfalt in der Träger- und Rechtsstruktur eines gemeinsam haben: Kleine und mittlere Unternehmen und deren Beschäftigte stellen nicht die primäre Adressatengruppe für betriebliche Arbeitszeitberatung dar.

3. Das Beratungsmodell und seine Komponenten

Was ist beim Aufbau einer tragfähigen Beratungsstruktur zu beachten? Welche Vorgehensweisen empfehlen sich? Was muss eine Arbeitszeitberatung bieten und leisten können, damit sie von kleinen und mittleren Unternehmen tatsächlich in Anspruch genommen wird? Welche Kompetenzen benötigt ein Arbeitszeitberater? Wie gewinnt man erfahrene und qualifizierte Arbeitszeitberater? Wie wird der Beratungsablauf organisiert? Wie wird die Qualität der Beratung sichergestellt? Diese und viele weitere Fragen liegen auf der Hand, wenn es darum geht, ein regionales und adressatengerechtes Angebot zur Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen aufzubauen.

In diesem Praxiskapitel finden regionale Akteure praxisbezogene Hinweise zum Aufbau eines eigenen Beratungsangebots für kleine und mittlere Unternehmen. Die Bestandteile und Komponenten, die ein professionelles Beratungsmodell auszeichnen, werden ausführlich erläutert. Sie können nach dem Baukastenprinzip an die spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Beratungseinrichtung angepasst werden.

3.1 Das Beratungsangebot

Wie umfänglich soll das bereitgestellte Beratungsangebot für kleine und mittlere Unternehmen sein? Ist es sinnvoll, differenzierte Leistungsangebote je nach Beratungsumfang und -tiefe anzubieten? Solche und weitere Fragen müssen frühzeitig beantwortet werden. Denn die Festlegung des Leistungsspektrums hat beispielsweise Einfluss auf den Ressourceneinsatz, die Kostenkalkulation und die Preisbildung.

Wir stellen in diesem Kapitel zunächst das Beratungsangebot im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ vor und beschreiben anschließend, ausgehend von den Praxiserfahrungen und den Ergebnissen der Unternehmensbefragung, wie ein den Anforderungen der kleinen und mittleren Unternehmen entsprechendes Beratungs- und Leistungsangebot aussehen sollte.

Prozessförmige Beratung mit unterschiedlichen Vertiefungsgraden

Das Beratungsangebot, das im Modellprojekt entwickelt wurde, ist **prozessförmig** und über verschiedene Beratungsphasen in unterschiedlichen Vertiefungsgraden angelegt. Die drei Beratungsphasen beinhalten (1) ein Erstgespräch (Briefing), (2) eine Kurz-/Erstberatung, (3) eine Vertiefungs-/Umsetzungsberatung.

Dieses mehrphasige Modell bietet mehrere Vorteile. Zum einen schafft es einen ‚niedrigschwelligen‘ Einstieg in die Beratung, zum anderen kann das Angebot an die spezifischen Bedarfe und Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen angepasst werden.

❶ Das Erstgespräch – ein Briefing

Das Erstgespräch dient der persönlichen Kontaktaufnahme – entweder durch den Berater, was im Modellprojekt überwiegend der Fall war, oder durch das Unternehmen. In diesem persönlichen oder telefonischen Gespräch wird zunächst grundsätzlich abgeklärt, ob und welches Interesse das Unternehmen an einer Arbeitszeitberatung bzw. an weitergehenden Informationen zur Arbeitszeitgestaltung hat. In diesem Gespräch werden, sofern eine ernsthafte Nachfrage besteht, die Modalitäten der geförderten Beratung erläutert, das gestaffelte Beratungsangebot vorgestellt und ggf. ein Termin für die Erstberatung festgelegt.

❷Die kostenlose Erstberatung

Die zweite Phase der Beratung im Modellprojekt wurde mit der Erst-/Kurzberatung eingeleitet. Diese Erst-/Kurzberatung war im Rahmen der Modellförderung für Unternehmen kostenfrei. Für die Erstberatung konnten maximal zwei Beratertage angesetzt werden, die folgende Beratungsleistungen für das Unternehmen beinhalteten:

- Eine ganzheitliche Bestandsaufnahme und Ist-Analyse zum Status quo der betrieblichen Arbeitszeitpraxis,
- Eine Erfassung der Arbeitszeitwünsche/-interessen der Mitarbeiter durch eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise,
- eine Präsentation der Ergebnisse im Unternehmen und ein schriftlicher Ergebnisbericht mit Darstellung von arbeitszeitbezogenen Gestaltungsoptionen und Lösungsvorschlägen,
- Einen sogenannten Fahrplan für das weitere Vorgehen zur Umsetzung der Gestaltungsvorschläge, inklusive eines Aktivitäts-, Zeit- und Kostenplans für eine weiterführende Umsetzungsberatung.

❸Vertiefungs-/Umsetzungsberatung

Sofern das Unternehmen Interesse an einer Vertiefungs-/Umsetzungsberatung hatte, erfolgte die dritte Beratungsphase zur Begleitung der betrieblichen Umsetzung der arbeitszeitbezogenen Gestaltungsmaßnahmen. Diese Beratungsleistung war im Gegensatz zur Erstberatung für die Unternehmen nicht kostenfrei, sie wurde allerdings im Rahmen des Modellprogramms zu ermäßigten Tagessätzen angeboten. Die Vertragsgestaltung oblag den Vertragsparteien, nämlich dem Berater und dem zu beratenden Unternehmen. Die Ergebnisse wurden nach Abschluss der Betriebsberatung an das Modellprojekt übermittelt.

Maßgeschneiderte Beratungsangebote für KMU

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, ein gestaffeltes Leistungsangebot mit unterschiedlichen Beratungsumfängen und Vertiefungsgraden vorzuhalten, das von der Erstinformation/-beratung über eine kompakte Kurzberatung bis hin zur vertiefenden Umsetzungsberatung alle Varianten beinhaltet. Durch ein differenziertes Angebot können die Unternehmen

> ***„Am wichtigsten wäre es mir, dass die Beratung individuell wäre.“***
> (Inhaber eines Unternehmens der Gesundheitsbranche, 30 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

entsprechend ihrem individuellen Beratungsbedarf eine passförmige Arbeitszeitberatung nachfragen. Dies ist ein gewichtiges Vertriebsargument. Denn eine ‚maßgeschneiderte" Beratung, die betriebsindividuelle Rahmenbedingungen und Bedarfe berücksichtigt, gehört aus Sicht kleiner und mittlerer Unternehmen zu den zentralen Anforderungen an eine gute Arbeitszeitberatung. Darüber hinaus trägt ein prozessorientiertes bzw. modulares Beratungsangebot dazu bei, die Nachfrage der Unternehmen nach einer Vertiefungs-/Umsetzungsberatung zu stimulieren bzw. diese sukzessive an komplexere Beratungsangebote heranzuführen.

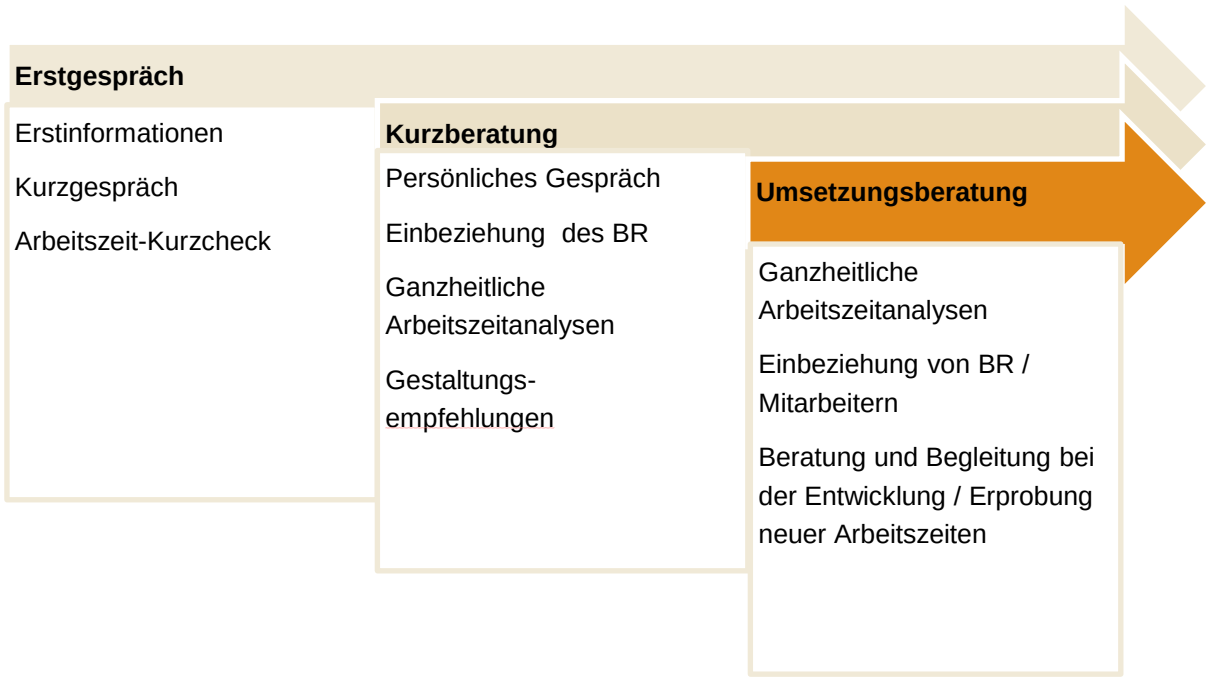


Abb.4: Modell eines prozessorientierten / modularen Beratungsangebots für KMU

KMU wünschen niedrigschwellige Beratungsangebote...

Die Befunde aus der Unternehmensbefragung des Modellprojekts belegen ganz klar: Kleine und mittlere Betriebe sind vor allem an Beratungsangeboten interessiert, die ‚niedrigschwellig' und für sie mit geringen Kosten und überschaubaren Zeitaufwand verbunden sind (vgl. Abb. 5). Von daher überrascht es kaum, dass die kleinen und mittleren Unternehmen Kurzberatungen in Form eines persönlichen Gesprächs den Vorzug vor allen anderen Beratungsformen geben. Mit 57 Prozent aller Nennungen liegt diese Form der Kurzberatung an der Spitze. Etwa jeweils rund 17 Prozent der befragten Unternehmen können sich vorstellen, eine mehrtägige oder prozessbegleitende Arbeitszeitberatung in Anspruch zu nehmen. Die Ergebnisse bilden zwar nicht die reale Nachfrage ab, sondern lediglich Präferenzen der befragten 260 Unternehmen. Dennoch dürfte sich angesichts der mittelständig geprägten Wirtschaft ein quantitativ keineswegs zu vernachlässigendes Nachfragepotenzial (im Umfang von 17 Prozent!) selbst nach umfassenderen Beratungsleistungen abzeichnen.

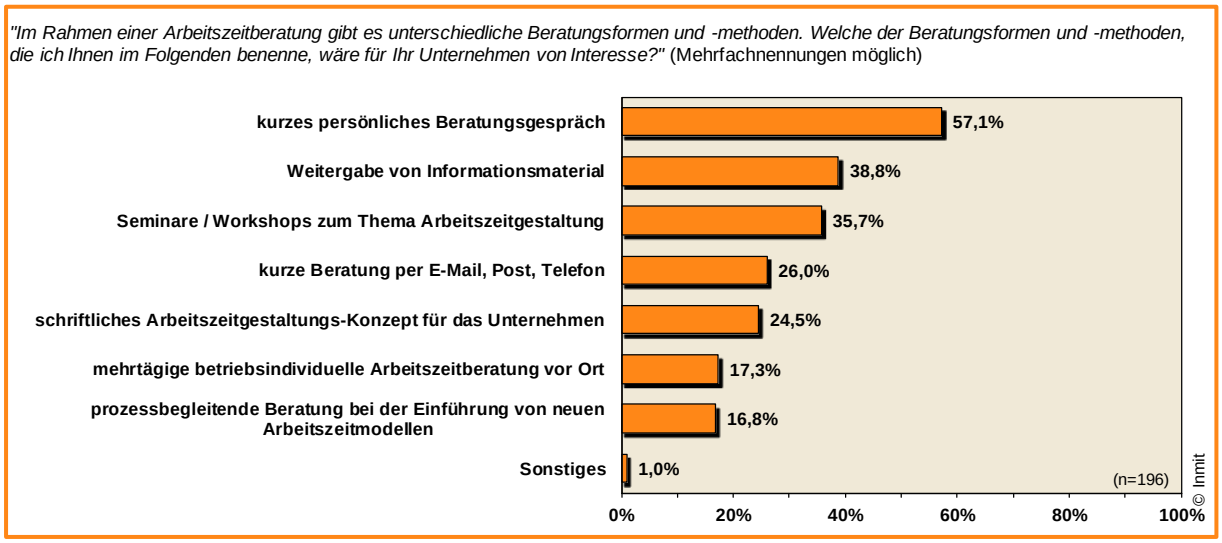


Abb. 5: Interesse der Unternehmen an unterschiedlichen Beratungsformen und -methoden
(Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Immerhin gut die Hälfte der befragten Unternehmen wäre bereit, (zunächst) eine Arbeitszeitberatung von ein bis maximal zwei Beratungstagen zu finanzieren. Das größte Markt- und Nachfragepotenzial für Arbeitszeitberatungen dürfte demnach bei kompakten und eher preisgünstigen Kurzberatungen liegen.

... nach der Devise „Weniger ist mehr“

Diesen betrieblichen Anforderungen genügen vor allem überschaubare **Einstiegsangebote,** die kompakte Erstinformationen bieten, einen Kurzcheck bestehender Arbeitszeitregelungen zum Gegenstand haben oder die dazu beitragen, mögliche Informationsbedarfe zur Gestaltung gesetzes- und tarifkonformer Arbeitszeiten schnell zu decken. Überschaubare Einstiegsangebote zur Erstberatung tragen dazu bei, die Nachfragehürde bei KMU zu überwinden und diese Betriebe anschließend an das vertiefende Beratungsangebot heranführen.

> ***„Es fehlt jemand, der einem die Fragen unverbindlich am Telefon beantworten kann, ohne sich erst einmal groß hinzusetzen. Es muss schnell gehen.“***
> (Inhaber eines Unternehmens der Handelsbranche, 8 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Zu den niedrigschwelligen Einstiegsangeboten gehören kurze Erstberatungen per E-Mail, Telefon oder im persönlichen Gespräch, die den Unternehmen kompakte Informationen zu konkreten Fragestellungen liefern oder vorhandene Wissenslücken schließen und dadurch schon zur Lösung überschaubarer Arbeitszeitprobleme beitragen. Auch kompakte Kurzberatungen im Unternehmen selbst zählen zu den Einstiegsangeboten. Diese können situationsabhängig eine Beratungsdauer von einigen Stunden bis zu ein oder zwei Beratungstagen umfassen. Komplettiert wird das Beratungsangebot durch eine Umsetzungs- oder Vertiefungsberatung, in deren Rahmen mit Unterstützung des Arbeitszeitberaters neue Arbeitszeitmodelle im Unternehmen entwickelt und erprobt werden können. Die Unternehmen können so bei Bedarf

während des gesamten Gestaltungsprozesses von dem Arbeitszeitberater fachlich beraten und begleitet werden. Ein derartiges Komplettangebot beinhaltet sämtliche Prozessschritte der Beratung, ausgehend von der Erstanalyse bis hin zur Implementierung eines neuen Arbeitszeitmodells. Ein Komplettangebot ‚aus einer Hand' ist nicht nur kundenfreundlich, sondern bietet darüber hinaus den niedrigschwelligen Einstieg, den Unternehmen wünschen.

3.2 Qualitätsstandards und Leitbegriffe „guter" Beratung

Für Unternehmen ist es oftmals schwierig, eine für sie geeignete und qualifizierte Arbeitszeitberatung aus dem wenig überschaubaren Anbietermarkt zu finden. Vielfach herrscht Unsicherheit darüber, was eine gute Arbeitszeitberatung leisten kann und soll. Auch auf dem Feld der Unternehmensberater finden sich keine einheitlichen oder gar verbindlichen Berufsstandards zu guter Beratungspraxis. In den Grundsätzen großer Berufsverbände wie dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) kristallisieren sich Leitbegriffe wie **Transparenz** (der Beratungsangebote, der Vorgehensweise, der Honorarsätze), der **Verschwiegenheit** (über Betriebsinterna) und **Beteiligung** (von Mitarbeitern und Betriebsräten) heraus. Diese Begriffe sind allerdings auf jedes Beratungshandeln anwendbar und geben noch keine Hinweise auf die Beratungsphilosophie oder das Vorgehen im Beratungsprozess. Qualität versuchen die Berufsverbände vor allem über die Voraussetzungen zur Erlangung der Mitgliedschaft (Qualifikation, Beratungserfahrung usw.) sicherzustellen.[1]

Mehr zu Grundsätzen von Fachverbänden
>>> www.bdu.de
>>> www.bvw-ev.de
>>> www.kmu-berater.de

Doch was ist eine „gute" Arbeitszeitberatung? Ist Arbeitszeitberatung „gut", wenn die Ergebnisse stimmen, also das betriebswirtschaftliche Ziel der Arbeitszeitgestaltung erreicht wird? Ist das Ergebnis „gut", wenn die Arbeitszeitregelungen den gesetzlichen Bestimmungen und den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gerecht werden? Oder ist das primäre Gütekriterium die Zufriedenheit der Akteure im Betrieb, die des Managements und die der Beschäftigten? Die Antworten auf diese Fragen dürften je nach Standpunkt und Interesse unterschiedlich ausfallen. Im Folgenden wird dargelegt, wie die Frage nach den Merkmalen „guter" Arbeitszeitberatung im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis" beantwortet worden ist.

Qualitätsstandards müssen verschiedenen Anforderungen gerecht werden. Sie dienen den Arbeitszeitberatern als Richtschnur ihres Handelns und als Qualitätsvorgabe – und zwar sowohl hinsichtlich des Beratungsablaufs als auch hinsichtlich der Beratungsergebnisse. Unternehmen können anhand der Qualitätsstandards gezielt geeignete Anbieter auswählen, sie können zudem die erbrachte Beratungsleistung an den definierten Gütekriterien messen.

Die Qualitätsstandards in der Arbeitszeitberatung berücksichtigen den *Prozess*, das *Ergebnis* und die *Kundenzufriedenheit*:

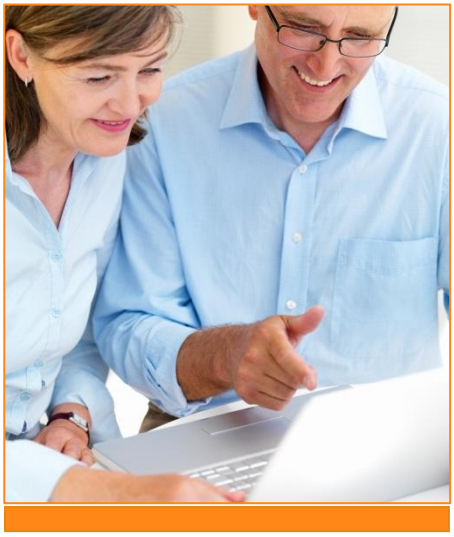
---

[1] Teile des Textes in diesem Kapitel sind der „Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box" des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis" (2013) entnommen.

- Sie liefern praktische Orientierung für die Berater und ermöglichen eine Qualitätskontrolle im Beratungsprozess.
- Sie bestimmen die Perspektive bzw. Philosophie „guter“ Beratung, die den qualitativen Anforderungen des Anbieters und dessen Beratungsverständnis entspricht.
- Sie sollen eine hohe Kundenzufriedenheit gewährleisten, indem sowohl im Beratungsprozess als auch in den Beratungsergebnissen die Erwartungen und Erfordernisse von Unternehmen und Beschäftigten berücksichtigt werden.

Die Beratungsphilosophie offenbart sich in den Qualitätsstandards

Das Beratungsverständnis bzw. die Beratungsphilosophie des Anbieters ist die Richtschnur für die Entwicklung von Qualitätsstandards. Dies soll beispielhaft an den auf der Beratungsphilosophie des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“ beruhenden Qualitätsstandards erläutert werden. Der Beratungsansatz des Modellprojekts ist ganzheitlich, beteiligungsorientiert und interessenausgleichend angelegt. Die Beratungsergebnisse sind am Gesundheits- und Arbeitsschutz der Beschäftigten ebenso ausgerichtet wie an betrieblichen Erfordernissen der Wirtschaftlichkeit und Produktivität; sie sind arbeitswissenschaftlich fundiert und auf die besonderen Anforderungen der Praxis kleiner und mittlerer Betriebe zugeschnitten. Ein wichtiger Aspekt ist bspw. die Einbeziehung verschiedener Akteursgruppen (u.a. Mitarbeiter, Interessenvertretung) im Betrieb und die Erreichung eines möglichst breiten Konsenses für die Arbeitszeitlösung. Ein beteiligungsorientiertes Vorgehen verbessert die Ergebnisqualität substanziell und führt zu nachhaltigen Lösungen mit hoher Akzeptanz der Beschäftigten. Die Qualitätskriterien für eine ‚gute‘ Beratung sind somit jene, die den qualitativen Kriterien und Zielen des Modellprojekts entsprechen.



Die Qualitätsstandards des Modellprojekts fokussieren auf acht prägnante Leitbegriffe, die in einem reflexiven Prozess gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Beratern erarbeitet worden sind:

Ganzheitlichkeit

Arbeitszeitberater richten einen ganzheitlichen Blick auf den Betrieb und berücksichtigen im Beratungsprozess sowohl die Marktanforderungen und die Arbeitsorganisation des Unternehmens als auch die Beschäftigtenstruktur und die Mitarbeiterwünsche an die Arbeitszeitgestaltung.

Nachhaltigkeit

Eine wichtige Aufgabe der Berater besteht darin, die Geschäftsleitungen in kleinen und mittleren Unternehmen für die Potenziale einer Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu sensibilisieren. Eine innovative Arbeitszeitgestaltung kann beispielsweise einen nachhaltigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Betriebs (langfristige Wirtschaftlichkeit, Flexibilität) leisten, zur dauerhaften Verbesserung der Beschäftigungsfä-

higkeit der Mitarbeiter (Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheitsschutz) beitragen oder die Attraktivität als Arbeitgeber im demografischen Wandel steigern (Mitarbeiterbindung, Fachkräftesicherung).

Rechtssicherheit

Die Praxiserfahrungen aus der Arbeitszeitberatung sowie aus Unternehmensbefragungen zeigen, dass es im Dickicht der gesetzlichen und tariflichen Regelungen für viele kleine und mittlere Unternehmen eine Herausforderung ist, Arbeitszeiten rechtskonform zu gestalten. Ein Arbeitszeitberater sollte deshalb immer die praktizierten Arbeitszeitregelungen anhand der normativen Vorgaben überprüfen und bei Regelverstößen auf deren mögliche rechtliche Konsequenzen aufmerksam machen.

Beschäftigungsfähigkeit

Bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen sind die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zu berücksichtigen. Dies gilt gemäß Arbeitszeitgesetz insbesondere für die Anforderungen an die Gestaltung von Schicht- und Nachtarbeit. Bei der Arbeitszeitgestaltung ist zudem der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu beachten. Ziel ist eine gesündere und motivierte Belegschaft.

Beteiligungsorientierung

Der Prozess der Beratung soll neben der Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte beteiligungsorientiert angelegt werden. Im Sinne einer ganzheitlichen Beratung umfasst gute Arbeitszeitberatung einen differenzierenden analytischen – interessenneutralen - Blick auf die betriebliche Situation. Ein beteiligungsorientiertes Vorgehen ist in mitbestimmten Betrieben durch Einbindung des Betriebs-/Personalrats einfacher herzustellen als in Betrieben ohne Interessensvertretung. Mitarbeiter können auf verschiedene Weise in den Beratungsprozess eingebunden werden, bspw. durch Teilnahme an einem Gestaltungsworkshop, durch Befragung, Gruppen- oder Einzelinterviews.

Doppelter Nutzen

Als Ergebnis der Beratung wird eine interessenausgleichende Lösung angestrebt. Die Arbeitszeitlösung soll sowohl den wirtschaftlichen Nutzen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch den Nutzen für die Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigen.

Verschwiegenheit

Die Berater halten die Datenschutzbestimmungen sorgfältig ein und verpflichten sich zum vertraulichen Umgang mit betrieblichen Daten und Interna. Eine diesbezügliche Vertrauensbasis zwischen Auftraggeber und Berater ist Voraussetzung jeder erfolgreichen Beratung.

Regionale Akteure können entweder bereits vorhandene Qualitätsstandards in die Arbeitszeitberatung integrieren oder diese gemeinsam mit den Beratern des Netzwerkes entwickeln.

3.3 Das Beraternetzwerk

Die Arbeitszeitgestaltung und somit auch die Arbeitszeitberatung bewegt sich in einem komplexen, vielschichtigen und interessengeleiteten Feld, die profunde Kenntnis des gesetzlichen und tariflichen Regelwerks und der betrieblichen Mitbestimmung ebenso voraussetzt wie das Wissen um die Gepflogenheiten und Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen. Regionale Einrichtungen, die zukünftig Arbeitszeitberatung anbieten und durchführen möchten, sind auf die Mitwirkung einschlägig ausgewiesener Berater angewiesen. Doch wie findet man professionelle Berater, die diesem spezifischen Anforderungsprofil genügen? In der Regel verfügen Unternehmensberater entweder über KMU-Expertise oder über Arbeitszeit-Expertise. Unternehmensberater, die beide Kompetenzprofile gleichermaßen abdecken, sind eher selten auf dem Beratermarkt anzutreffen. Was also tun?

Beraterpool des Modellprojekts

Regionale Einrichtungen, die auf dem Feld der Arbeitszeitberatung Neuland betreten, können sich beim Aufbau eines Beraterstamms bzw. Beraternetzwerks an den im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ bewährten Vorgehensweisen orientieren. Im Modellprojekt hat es sich als praktikabel erwiesen, beim Aufbau eines Beraternetzwerks zweigleisig vorzugehen. Deshalb wurden in das Beraternetzwerk sowohl Unternehmensberater aus der Modellregion aufgenommen, die über Erfahrungen in der Beratung von KMU verfügen, als auch auf Arbeitszeitberatung spezialisierte Fachberater, die eher bundesweit bzw. überregional tätig sind.

Mittelstandsexpertise bei Beratern erwünscht

Kleine und mittlere Unternehmen erwarten, dass sich Berater mit den strukturellen Besonderheiten des Mittelstands auskennen und ausgehend von ihren spezifischen Bedarfen passförmige Arbeitszeitlösungen entwickeln. Denn großbetriebliche Lösungen und Beratungsergebnisse lassen sich nicht eins zu eins in die betrieblichen Strukturen kleiner und mittlerer Unternehmen übertragen. Wie wichtig die KMU-Expertise den Unternehmern ist, zeigen auch die Befragungsergebnisse aus dem Modellprojekt. Die Befragten konnten mit Blick auf das Arbeitszeitberatungs-Angebot des Modellprojekts sechs Aspekte nach ihrer Wichtigkeit bewerten. Am wichtigsten war den Befragten die Mittelstandsexpertise des Arbeitszeitberaters, gefolgt von der finanziellen Förderung der Arbeitszeitberatung. Die laufen-

> ***„Arbeitszeit-Beratungen sollten inhaltlich auf den Betrieb zugeschnitten, flexibl und individuell sein. Es geht nicht, dass ein Konzept, das für einen 2000-Mann-Betrieb entwickelt wurde, einer Firma von 20 Mitarbeitern übergestülpt wird.“***
> (Prokurist eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 55 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

de Qualitätskontrolle der Arbeitszeitberater und ihrer Beratungsarbeit landete auf Rang drei der Nennungen.

Kompetenzmix im Beraternetzwerk

Die ‚Kompetenzmischung' aus spezialisierten Arbeitszeitberatern und einschlägig ausgewiesenen KMU-Beratern im Modellprojekt hat sich als vorteilhaft erwiesen. Zum einen löst man damit das Problem, dass in der eigenen Region in der Regel keine oder nur wenige Berater mit einschlägiger Erfahrung in der Arbeitszeitberatung zu finden sind. Zum anderen kann man auf ein breit gefächertes regionales Beraterangebot mit Beratungserfahrung in kleinen und mittleren Unternehmen zurückgreifen, wobei die Stärke dieser KMU-Berater meist in ihrem hohen Vernetzungsgrad und ihrer guten Kenntnis der heimischen Wirtschafts- und Unternehmensstruktur liegt. Durch diesen ‚Kompetenzmix' im Beraternetzwerk des Modellprojekts entstanden Synergieeffekte, von denen beide Beratergruppen profitiert haben. Im Rahmen der modular angelegten Qualifizierung und eines strukturierten Erfahrungsaustauschs im Projektverlauf wurden wechselseitige Lernprozesse angestoßen. Einige ausgewiesene Arbeitszeitberater wirkten als Trainer in den Qualifizierungsmaßnahmen mit, um den in der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitberatung wenig erfahrenen KMU-Beratern das notwendige Know-how zu vermitteln. Die Reflexionsworkshops wiederum boten Gelegenheit zu einem fachübergreifenden Erfahrungsaustausch, der den Arbeitszeitberatern vertiefende Einblicke in die Vorgehensweisen der KMU-Berater bei der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen ermöglichten.

Mehr zum Qualifizierungskonzept des Modellprojekts
>>> in Kapitel 3.4

Recherche auf dem Beratermarkt

Der erste Schritt im Aufbau eines Beraternetzwerks besteht darin, dass sich die Einrichtung einen Überblick über das vorhandene Beratungsangebot in der eigenen Region verschafft. Die wenigen spezialisierten Arbeitszeitberatungen können über das Internet und über Branchenverbände rasch ermittelt werden. Wesentlich unübersichtlicher und vielfältiger hingegen ist das Beratungsangebot der privatwirtschaftlichen Unternehmensberater, die ggf. in ihrem Portfolio auch Arbeitszeitberatung anbieten oder die in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen ausgewiesen sind. Im Modellprojekt bezog sich die regional angelegte Recherche auf öffentlich zugängliche Quellen (bspw. Branchenverzeichnisse, Telefonbücher, Internet, Branchenverbände). Mit Hilfe des Schneeballsystems konnte die Trefferquote erhöht werden, indem bspw. Empfehlungen von Multiplikatoren und wirtschaftsnahen Institutionen bei der Adressierung und Gewinnung geeigneter Berater berücksichtigt wurden. Im zweiten Schritt wurden gezielt solche Unternehmensberater kontaktiert und mit Erstinformationen versorgt, die auf-

grund ihrer Beratungsschwerpunkte und ihrer Beratungsphilosophie mögliche Berührungspunkte zum Modellprojekt erkennen ließen.

Auswahlverfahren und Vertragsabschluss bei Einbeziehung externer Berater

Bei prinzipiellem Interesse an einer Mitwirkung im Modellprojekt wurden die kontaktierten Unternehmensberater aufgefordert, eine förmliche Bewerbung einzureichen, die weitere Rückschlüsse zum Kompetenzprofil, Beratungsansatz und zur Beratungsphilosophie zuließen. Im anschließenden Auswahlgespräch erhielten die Berater weitergehende Informationen zum Modellprojekt und den Förderkontexten sowie zu den administrativen, vertraglichen und finanziellen Konditionen, zu denen die geförderte Beratungsleistung zu erbringen war.

Die formelle Aufnahme in das Beraternetzwerk wurde durch den Abschluss eines rechtsverbindlichen Vertrags besiegelt. Der Mustervertrag war zuvor juristisch geprüft worden. In dem Mustervertrag werden die Konditionen der Zusammenarbeit sowie die jeweiligen Rechte und Pflichten von Auftraggeber (Projektnehmer) und Auftragnehmer (Berater) geregelt. Der Vertrag enthält zudem genaue Ausführungen zu folgenden Punkten:

- Beschreibung des Auftragsgegenstands und Leistungsumfangs;
- Dokumentation der Erstberatung und der Beratungsergebnisse anhand der bereitgestellten Tools;
- Orientierung an einer interessenausgleichenden, beteiligungsorientierten Beratung unter Beachtung der Förderziele;
- Leistungsvergütung / Honorarsätze;
- Verpflichtung zur Vertraulichkeit und zur Einhaltung der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes;
- Haftungsausschluss des Auftraggebers infolge Fehlverhaltens des Beraters bei Erbringung der Beratungsleistung bzw. bei Ansprüchen geschädigter Dritter.

Alle Berater des Netzwerks haben sich mit Vertragsabschluss zur Einhaltung der förderspezifischen Zielsetzungen und der Qualitätsstandards verpflichtet. Sie orientierten sich an dem für das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ konstitutiven Verständnis einer ganzheitlichen und partizipativ ausgerichteten Arbeitszeitberatung. Eine fortlaufende Qualitätskontrolle durch den Projektnehmer stellte sicher, dass die gemeinsam vereinbarten Qualitätsstandards in der betrieblichen Beratung tatsächlich eingehalten wurden.

Interne Berater zum Arbeitszeitberater fortbilden

Für Einrichtungen, die bereits über etablierte Beratungsstrukturen verfügen, kann der aufwendige Recherche- und Vernetzungsprozess weitgehend entfallen, indem sie ihre hausinternen Berater für eine Arbeitszeitberatung qualifizieren (lassen). Durch die Zusatzqualifikation erwerben die internen Berater das fachliche Know-how, um selbst Erst- und Kurzberatungen zur Arbeitszeitgestaltung durchführen können. Da die personellen Kapazitäten für eine Fachberatung oftmals begrenzt sind, bietet es sich auch in diesen Fällen an, mit ausgewiesenen – externen – Ar-

Mehr zu Qualifizierungsangeboten
>>> in Kapitel 3.4

beitszeitberatern zu kooperieren. Dies gilt vor allem bei Beratungs- und Gestaltungsanliegen von Unternehmen, die eine komplexere Arbeitszeitberatung erforderlich machen oder sehr spezifisches Fachwissen voraussetzen.

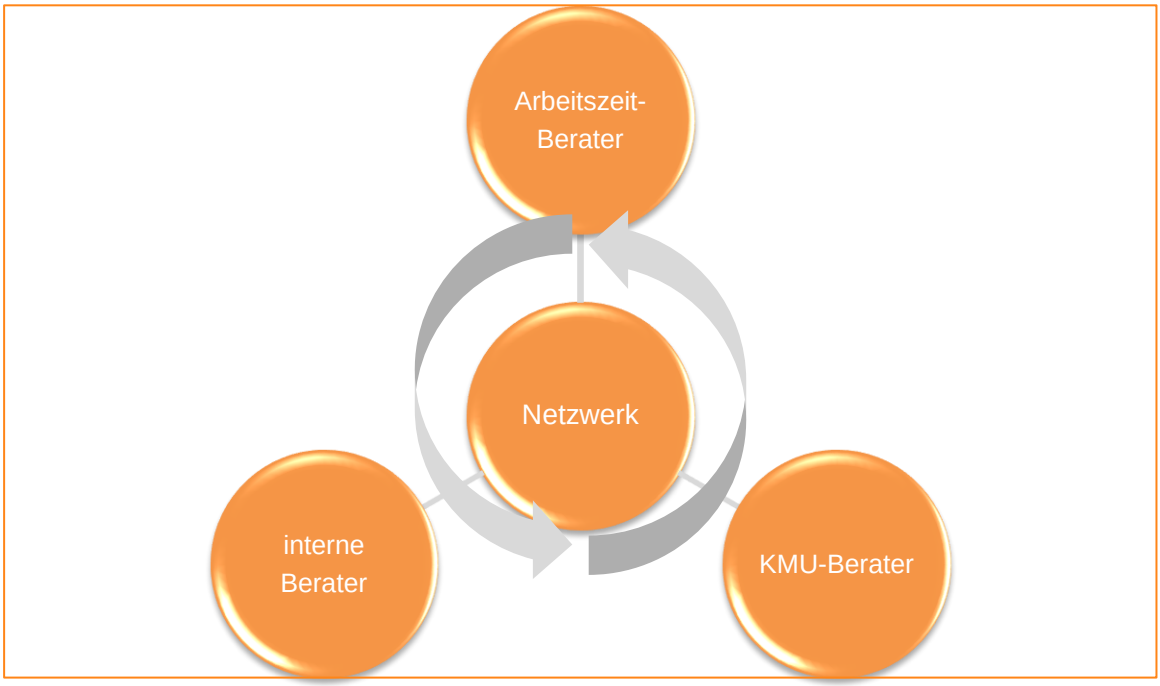


Abb.6: Modellhafter Aufbau eines Beraternetzwerks

Eine Zusammenarbeit mit den auf dem Feld der Arbeitszeitberatung ausgewiesenen Beratungsunternehmen ist prinzipiell zu empfehlen. Denn in der Beratungspraxis dürfte es immer wieder Unternehmen mit komplexem Beratungs- und Gestaltungsbedarf geben, bei denen interne oder assoziierte KMU-Berater an ihre Grenzen stoßen, selbst wenn sie eine Qualifizierung zur Arbeitszeitberatung durchlaufen haben. Die betriebsspezifischen Beratungswünsche lassen sich mit einem Beraternetzwerk, dessen Berater komplementäre Kompetenzen aufweisen, adressatengerechter erfüllen.

Tipp: Das Berater-Netzwerk des Modellprojekts nutzen

Die Berater und Beraterinnen, die im Modellprojekt aktiv mitgewirkt, die Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen und eigenständig Arbeitszeitberatungen durchgeführt haben, stehen auch über die Projektlaufzeit hinaus für Beratungen auf diesem Feld zur Verfügung. Sie können von Einrichtungen angefragt und mit der Durchführung von Arbeitszeitberatungen für Unternehmen beauftragt werden. Den Kontakt zu diesen Beraterinnen und Beratern vermittelt das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Darüber hinaus können ggf. weitere Beraternetzwerke zur Gewinnung externer Arbeitszeitberater oder einschlägig

Kontakt zum Beraternetzwerk des Modellprojekts
>>>www.neue-arbeitszeit-praxis.de
Weitere Beraternetzwerke unter:
>>> www.bvw-ev.de
>>> www.kmu-berater.de
>>>www.demografie-experten.de

ausgewiesener KMU-Berater hinzugezogen werden, wobei Informationen über deren Schwerpunkte und Profile auf den jeweiligen Internetseiten dieser Netzwerke abgerufen werden können.

3.4 Ein Schulungskonzept für fachfremde Berater

Bei der Arbeitszeitgestaltung – und somit auch der Arbeitszeitberatung – erwarten Unternehmen eine professionelle und sachkundige Beratung. Arbeitszeitgestaltung wie auch Arbeitszeitberatung findet nicht in einem (rechts-)freien Raum statt. Vielmehr ist sie eingebunden in ein normatives Regelwerk, das zu kennen und das zu beachten ist. Dieses arbeitszeitbezogene Regelwerk umfasst arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Empfehlungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, gesetzliche und tarifliche Regelungen sowie die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz). Es ist zwar Aufgabe des Arbeitgebers, die Vorschriften und Bestimmungen zur Arbeitszeit einzuhalten. Eine sachkundige – und insbesondere rechtskonforme – Arbeitszeitberatung setzt allerdings ebenfalls das Wissen um die arbeitswissenschaftlichen, arbeitsorganisatorischen und normativen Aspekte der Arbeitszeitgestaltung voraus.

Das im Modellprojekt entwickelte und erprobte Qualifizierungskonzept richtet sich in erster Linie an die Gruppe der KMU-Berater ohne einschlägige Erfahrungen oder Kenntnisse in der Arbeitszeitberatung und Arbeitszeitgestaltung. Die Qualifizierung diente der Vermittlung von Grundlagenwissen zur Arbeitszeitgestaltung und sollte die Berater befähigen, eine sachkundige und rechtskonforme Kurz- oder Erstberatung in kleinen und mittleren Unternehmen durchführen zu können. Die modular angelegte Qualifizierung stellte das Rüstzeug für den Einstieg in die Arbeitszeitberatung - nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme war zudem Voraussetzung für die Mitwirkung der in der Arbeitszeitberatung nicht einschlägig ausgewiesenen Unternehmensberater am Modellprojekt.

Qualifizierung – modular, rekursiv, bedarfsgerecht

Das Qualifizierungskonzept des Modellprojekts „Neue Arbeitszeitpraxis“ war *modular* und *reflexiv* angelegt. Das hatte den Vorteil, dass im Projektverlauf anhand der konkreten Beratungserfahrungen weitere Qualifizierungsbedarfe gezielt ermittelt und zeitnah durch passförmige Schulungsangebote abgedeckt werden konnten.

Zu den Bestandteilen des Qualifizierungsangebots gehörten:

- Eine dreitägige Grundqualifizierung vor Beginn der Beratungsphase,
- vier eintägige Schulungsmodule zur vertiefenden Qualifizierung im Projektverlauf in Form von Workshops,
- auf Wunsch und bei Bedarf ein individuelles Coaching.

Für die inhaltlichen Schulungseinheiten konnten in der Arbeitszeitberatung ausgewiesene Berater als Trainer gewonnen werden, die sowohl über langjährige Erfahrungen in der Beratung als auch in der Durchführung von Arbeitszeitseminaren verfügen.

Zusätzlich erhielten die Berater eine im Modellprojekt erstellte Beratermappe, in der sowohl die Schulungsmaterialien als auch weitere praxiserprobte Instrumente und Checklisten zur Arbeitszeitgestaltung, kommentierte Gesetzestexte, Handlungshilfen und beispielhafte Arbeitszeitmodelle für die Arbeitszeitberatung zusammengestellt worden waren. Die Beratermappe war gedacht als Hilfe zum Selbststudium, als Nachschlagewerk und zur Vertiefung des vermittelten Wissens.

Mehr zur „Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box“
>>> in Kapitel 3.5

Für Unternehmensberater und Beratungseinrichtungen hat das Modellprojekt ein praxisorientiertes Handbuch mit dem Titel „Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box“ erstellt, das der Vermittlung von Grundlagenwissen zur Arbeitszeitberatung und -gestaltung dient und das auch als Schulungsmaterial in Qualifizierungsmaßnahmen zur Arbeitszeitberatung genutzt werden kann.

Die ‚Basics‘ der Arbeitszeitgestaltung

Die dreitätige Intensivschulung vor Beginn der Beratungsphase hatte das Ziel, in komprimierter Form die Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung zu vermitteln. Dabei wurden zwei inhaltliche Schwerpunktsetzungen vorgenommen. Zum einen ging es um die Vermittlung von Kenntnissen zu den normativen Regelungen und Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung, zum anderen um die Vermittlung von praxisorientiertem Wissen und anwendungsbezogenem Know-how in der Arbeitszeitgestaltung, wobei exemplarisch Arbeitszeitmodelle mit hohem Verbreitungsgrad bzw. hohen Flexibilitätspotenzialen herangezogen wurden. Das Curriculum beinhaltete folgende Schulungsmodule:

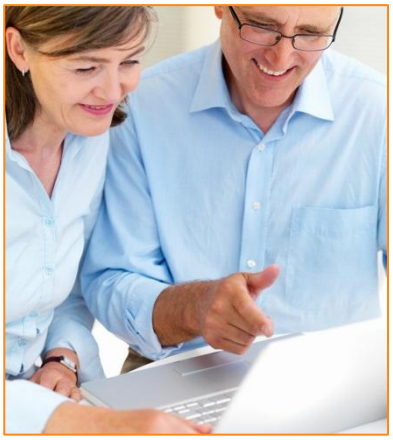
- Rechtliche und tarifliche Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung;
- Arbeitswissenschaftliche Grundlagen / Empfehlungen der Arbeitszeitgestaltung;
- Anforderungen und Handlungsbedarfe in der Gestaltung von Schicht- und Nachtarbeit;
- Flexible Arbeitszeitmodelle (Zeitkontenmodelle, Funktionszeiten, Vertrauensarbeitszeit);
- Lerngruppenbezogene Aufgabenstellungen zur Anwendung des vermittelten Wissens im Rahmen einer fiktiven Arbeitszeitberatung.

Zur vertiefenden Qualifizierung im Projektverlauf wurden die regelmäßig stattfindenden Workshops mit den Beratern genutzt. Die Qualifizierungsmodule, die jeweils angeboten wurden, orientierten sich an den zuvor ermittelten Qualifizierungsbedarfen der Berater, die im Beratungsprozess virulent wurden. Dabei wurden einige der bereits in der Grundqualifizie-

rung behandelten Themenfelder aufgrund ihrer hohen Relevanz im Beratungsprozess erneut aufgegriffen, zum einen zur Wissensauffrischung, zum anderen zur Wissensvertiefung. Die ganztätigen Qualifizierungsmodule umfassten folgende Themenblöcke:

- Rechtskonforme Arbeitszeitgestaltung: gesetzliche Anforderungen, Ausnahmeregelungen und Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen – aus Sicht der Aufsichtsbehörden;
- Schichtplangestaltung konkret - unter Berücksichtigung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen;
- Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie /Pflege; Familienpflegezeitgesetz.

Individuelles Coaching



Die Beraterqualifizierung beinhaltete neben der Grundqualifizierung und der modularen Vertiefungsqualifizierung einen dritten Baustein, nämlich ein individuelles Coaching für KMU-Berater während der Projektlaufzeit. Dieses Angebot richtete sich speziell an solche Berater, die vorab noch nicht auf dem Feld der Arbeitszeitberatung aktiv waren und im Modellprojekt erste Beratungserfahrungen auf diesem Geschäftsfeld sammelten. Durch das individuelle Coaching erhielten Berater im Rahmen von Fallbesprechungen konkrete Anregungen zu Vorgehensweisen in der betrieblichen Erstberatung, hilfreiche Impulse zur Entwicklung passförmiger Arbeitszeitlösungen oder vertiefende Informationen zur Handhabung der im Modellprojekt eingesetzten Beratungsinstrumente.

Im Workshop können Berater von Beratern lernen

Regelmäßig stattfindende Workshops für Berater sind prinzipiell zu empfehlen, denn sie bieten eine Plattform für den wechselseitigen Erfahrungsaustausch innerhalb des Netzwerks. Sie stoßen zudem wechselseitige Lernprozesse an und unterstützen dadurch den Wissenstransfer. So erhielten die Berater des Modellprojekts wichtige Lernimpulse durch die Vorstellung und Diskussion von Fallstudien aus der konkreten Beratungspraxis. Nach der Devise „Berater lernen von Beratern“ wechselten sich KMU-Berater und die in der Arbeitszeitberatung erfahrenen Fachberater bei der Vorstellung von Fallstudien in den Workshops ab. Durch die spezifischen Herangehensweisen und des komplementären Wissens der beiden Gruppen wurde der wechselseitige Wissenstransfer gefördert, von dem letztlich alle Beteiligten profitierten. Die ausgewiesenen Arbeitszeitberater erhielten vertiefende Einblicke in eine KMU-affine Beratung, umgekehrt bekamen die KMU-Berater wichtige fachliche Anregungen zur Arbeitszeitberatung. Durch die Workshops wurden zudem engere Kooperationen zwischen einzelnen Beratern angestoßen. Die durchgängig hohe Teilnahmequote und das große Interesse an einem offenen und vertrauensbildenden Erfahrungsaustausch verweisen auf den großen Nutzen derartiger Angebote.

Weiterbildung zum zertifizierten Arbeitszeitberater

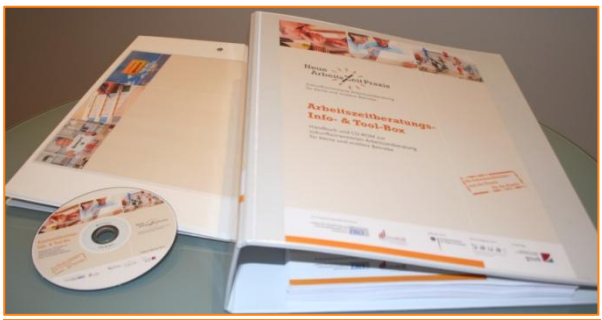
Die beschriebenen Vorgehensweisen und Schwerpunktsetzungen in der Qualifizierung der Berater dienen lediglich als Orientierung. Einrichtungen, die eine Arbeitszeitberatung anbieten und keine internen Qualifizierungsmaßnahmen durchführen möchten, können für die fachliche Qualifizierung ihrer Berater auf vorhandene Schulungsangebote zur Arbeitszeitberatung zurückgreifen. Seminare und Schulungen zur Arbeitszeitgestaltung und zu arbeitszeitbezogenen Themenfeldern werden u.a. von Berufsgenossenschaften, spezialisierten Arbeitszeitberatungen oder einschlägigen Informations-/Servicestellen angeboten. Diese Seminarangebote sind in der Regel auf betriebliche Akteure (u.a. Geschäftsführer, Personaler, Fachkräfte des Arbeitsschutzes und der Zeitwirtschaft, Betriebsärzte, Betriebsräte) und deren Informationsbedarfe zugeschnitten. Sie richten sich weniger an Unternehmensberater, um diesen das fachliche Rüstzeug für eine fachkundige Arbeitszeitberatung zu vermitteln. Spezielle Schulungs- und Weiterbildungsangebote für Unternehmensberater, die diese für eine Arbeitszeitberatung fit machen, gibt es nur wenige.

Das „Zeitbüro FOM“ der Hochschule für Ökonomie und Management bietet beispielsweise eine Qualifizierung zum Arbeitszeitberater an, die eine aus Wahl- und Pflichtmodulen bestehende Seminarreihe beinhaltet. Als Praxismodul zählt eine eigenständig durchgeführte Arbeitszeitberatung. Bei erfolgreicher Absolvierung aller vorgeschriebenen Module der Qualifizierungsmaßnahme erhalten die Teilnehmer eine Zertifizierung zum FOM-Fachberater.

Schulungs- und Seminarangebote des „FOM Zeitbüro“ unter
>>> www.zeitbuero.fom.de

3.5 Arbeitszeitberatung konkret: eine praxisbezogene Einstiegshilfe

Im Rahmen des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“ wurde neben der vorliegenden Handlungshilfe zur Implementierung eines Beratungsmodells auch eine Info- & Beratungstoolbox zur Arbeitszeitberatung erstellt, die eine umfängliche und praxisnahe Einstiegshilfe für fachfremde Berater zum Thema Arbeitszeitberatung und Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen bietet.[2] Die beiden Transferprodukte ergänzen sich insofern, indem die vorliegende Handlungshilfe quasi die „Hardware“ der Arbeitszeitberatung darstellt, d.h. den Aufbau der Beratungsstrukturen beschreibt, das Handbuch hingegen die „Software“ abbildet und sich mit den konkreten Vorgehensweisen und Inhalten der Arbeitszeitberatung befasst.



[2] Teile des Textes in diesem Kapitel sind der „Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box“ des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“ (2013) entnommen.

Die „Arbeitszeitberatungs-Info- & Toolbox“ richtet sich vor allem an interessierte Berater, sie ist zudem von großem Nutzen für Einrichtungen und mögliche Anbieter, die sich zukünftig auf dem Feld der Arbeitszeitberatung engagieren möchten. Darüber hinaus kann sie auch als Schulungsmaterial in Seminaren und Qualifizierungsmaßnahmen zu arbeitszeitbezogenen Themen eingesetzt werden. Sie beinhaltet:

- Eine Einführung in die durch den gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Wandel geprägten Zeitstrukturen und Arbeitszeitregelungen;
- Informationen zu Grundlagenwissen, Rüstzeug und Arbeitshilfen im Kontext einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung;
- Eine übersichtliche Sammlung über die gängigsten Arbeitszeitmodelle und Instrumente zur Erfassung, Gestaltung und Planung der Arbeitszeiten;
- Eine strukturierte und detaillierte Beschreibung der konkreten Vorgehensweisen und Prozessschritte in der Arbeitszeitberatung von der Erstanalyse bis zur betrieblichen Implementierung neuer Arbeitszeitmodelle;
- Exemplarisch aufbereitete Fallbeispiele ‚guter Praxis‘ aus der Arbeitszeitberatung im Modellprojekt.

Ordner plus CD-ROM – übersichtlich, zielführend, aktualisierbar

Die Info- & Toolbox zur Arbeitszeitberatung besteht aus zwei sich ergänzenden Bestandteilen, nämlich einem Handbuch und einer beiliegenden CD-ROM.

Abb.7: Handbuch und CD-ROM als Bestandteile der Arbeitszeitberatungs-Info- & Toolbox / Inmit

Das Handbuch liegt in gedruckter Form als Loseblatt-Sammlung vor, so dass einzelne Informationen dem Ordner entnommen oder durch eigene Materialen ergänzt werden können.

Die dem Beratungshandbuch beiliegende CD-ROM enthält zahlreiche Materialien sowie Gesetzestexte und praxiserprobte Instrumente wie Checklisten und Analyse-Tools, die für die betriebliche Arbeitszeitberatung von Nutzen sind.

Arbeitszeitberatungs-Info-& Toolbox als Download unter:
>>> www.neue-arbeitszeit-praxis.de

Die Inhalte von Handbuch und CD-ROM stehen darüber hinaus auch als Download im Internet zur Verfügung. Printexemplare können über das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (*iso*) in Saarbrücken und das Inmit Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier bezogen werden.

4. Beratungsstrukturen und formale Abläufe

Mit der Einführung eines neuen Angebots zur Arbeitszeitberatung steht für Einrichtungen zugleich die Frage im Raum, wie sie organisationsintern die Beratungsfälle möglichst ressourcenschonend und effizient koordinieren und bearbeiten können. Vorab zu klären ist außerdem, welche organisatorischen Voraussetzungen notwendig sind, welche Ressourcen eingesetzt werden können, ob die vorhandenen Strukturen und Standardprozesse passförmig sind oder entsprechend modifiziert werden müssen. Anhand der folgenden Checkliste kann rasch überprüft werden, ob die organisatorischen Strukturen und Rahmenbedingungen bereits vorhanden sind, an die eine Arbeitszeitberatung ohne zusätzlichen Aufwand andocken kann.

Anforderungen an Beratungsstrukturen	verfügbar
Interne Fachberater oder	
Interne Arbeitszeitberater oder	
Akkreditierte Arbeitszeitberater / externes Beraternetzwerk	
Personalkapazitäten zur Administration der Beratungsfälle	
Büroflächen / Arbeitsplätze für interne Erstberatung/-information	
Infrastruktur für Telefonberatung	
Personelle Kapazitäten und Budget für Öffentlichkeitsarbeit / Marketing	
Verfügbare Medien (Newsletter, Internetpräsenz, Presse) zur Vermarktung des Arbeitszeitberatungsangebots	

Abb.8: Kurzcheck zu organisatorischen Anforderungen und Voraussetzungen bei der Implementierung eines Beratungsmodells zur Arbeitszeitberatung

Für Einrichtungen, die bislang wenig Erfahrung in der Beratung von Unternehmen haben, werden die internen Abläufe, die für eine qualitätssichernde und effiziente Abwicklung der Beratungsfälle notwendig sind, exemplarisch anhand der erprobten Vorgehensweisen im Modellprojekt erläutert. Der formale Beratungsablauf lässt sich, wie die folgende Abbildung zeigt, schematisch in sechs Schritten darstellen.

Schritte	Interner Ablauf
Schritt 1	Beratungsanfrage eines Unternehmens
Schritt 2	Konditionen und Vertragsgestaltung
Schritt 3	Auswahl eines Arbeitszeitberaters
Schritt 4	Durchführung der betrieblichen Beratung
Schritt 5	Administrative Abwicklung
Schritt 6	Qualitätskontrolle

Abb. 10: Schematische Darstellung des Beratungsablaufs

Schritt 1: Beratungsanfrage eines Unternehmens

Idealer Weise wendet sich ein Unternehmen mit Interesse an einer Arbeitszeitberatung, mit konkreten Informationsbedarfen zur Arbeitszeitgestaltung oder zu bestimmten Arbeitszeitregelungen an die entsprechende Einrichtung, die diese Dienstleistung vorhält. Im Rahmen des Erstkontakts werden die für die sachgemäße weitere Bearbeitung des Beratungsfalls notwendigen betrieblichen Daten (u.a. Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit) und Beratungsanlässe bzw. -anliegen ermittelt. Diese Hintergrundinformationen sind notwendig, denn sie geben wichtige Hinweise für eine adressatengerechte Weiterbearbeitung des Anliegens. Ist die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens bekannt, kann beispielsweise der Beratungsauftrag gezielt an einen Berater mit einschlägigen Branchenerfahrungen vergeben werden. Die Betriebsgröße wiederum ist ein Indikator zur Prüfung, ob das Unternehmen gemäß EU-Definition die KMU-Kriterien erfüllt. Diese Prüfung ist erforderlich, sofern sich das Angebot zur Arbeitszeitberatung ausschließlich an kleine und mittlere Unternehmen richtet. Eine formale Prüfung anhand bestimmter Indikatoren ist zudem immer dann angezeigt, wenn die Arbeitszeitberatung mit staatlichen Zuschüssen gefördert wird, da diese in der Regel mit Förderauflagen verbunden sind (bspw. KMU-Kriterium). Darüber hinaus kann in bestimmten Fällen auch eine inhaltliche Prüfung des Beratungsanliegens sinnvoll sein, um sicherzustellen, dass das Beratungsinteresse des Unternehmens nicht im Widerspruch zu der Beratungsphilosophie des Anbieters steht.

Förderprogramme und staatliche Zuschüsse für kostengünstige Beratungsangebote
>>>in Kapitel 5

Auch in Fällen, in denen Unternehmen lediglich telefonische Erstinformationen wünschen, kann es sinnvoll sein, die oben genannten Betriebsdaten zu erfassen. Interne Statistiken mit Kurzdokumentationen von Beratungsanfragen und realisierten Betriebsberatungen bieten hilfreiche Informationen für die Weiterentwicklung des Beratungsangebots. Sie geben zudem Hinweise, wie sich die Nachfrage entwickelt, wie sich die Unternehmen nach Branchen und Größenklassen zusammensetzen, wie sich Beratungsanlässe und arbeitszeitbezogene Gestaltungserfordernisse quantitativ verteilen oder im Zeitverlauf infolge gesellschaftlicher

Trends verändern. Derartige Informationen sind nützlich für eine interne Evaluation und eine fortlaufende Qualitätskontrolle.

Schritt 2: Konditionen und Vertragsgestaltung

Bevor die eigentliche Betriebsberatung beginnt, werden die Unternehmen über die Vertragskonditionen, das Leistungsspektrum und die anfallende Beratungskosten, ggf. auch über Fördermöglichkeiten, informiert. Die Unternehmen wiederum entscheiden, in welchem Umfang und wie vertiefend sie eine Arbeitszeitberatung in Anspruch nehmen wollen. Sind alle Fragen zufriedenstellend geklärt, vergibt das Unternehmen anschließend einen Beratungsauftrag. Es ist auch möglich, dass zunächst ein Berater ausgewählt wird und der Vertragsabschluss danach erfolgt.

Schritt 3: Auswahl eines Arbeitszeitberaters

Im nächsten Schritt prüft der Dienstleister, welcher Arbeitszeitberater aus dem verfügbaren Beraterpool den Beratungsauftrag übernehmen kann. Idealerweise orientiert sich die Auswahl des Beraters an der Beratungsanfrage und der Branche des anfragenden Unternehmens. Da eine gute Arbeitszeitberatung nicht nur Fachkenntnis voraussetzt, sondern ebenso Vertrauen, sollte bei der Auswahl und Beauftragung eines Beraters auf bereits bestehende Geschäftsbeziehungen zwischen anfragendem Unternehmen und einzelnen Beratern Rücksicht genommen werden.

Schritt 4: Durchführung der betrieblichen Beratung

Die Arbeitszeitberatung wird in der Regel direkt im Unternehmen durchgeführt, sofern es sich nicht um rein telefonische Erstinformationen und Erstberatungen handelt. Auf eine detaillierte Beschreibung der konkreten Vorgehensweisen und prozesshaften Abläufe in der betrieblichen Arbeitszeitberatung wird an dieser Stelle verzichtet. Stattdessen verweisen wir auf die als umfängliches Handbuch konzipierte „Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box“ unseres Modellprojekts.

Mehr zur Arbeitszeitberatungs-Info-& Tool-Box
>>>in Kapitel 4.3

Schritt 5: Administrative Abwicklung

Nach Beratungsabschluss im Unternehmen fallen organisationsintern oftmals noch administrative und buchhalterische Aufgaben an. So werden beispielsweise die erbrachten Beratungsleistungen in Rechnung gestellt, anschließend die Zahlungseingänge geprüft und die Beratungshonorare ordnungsgemäß verbucht. Im Zusammenhang mit geförderten Beratungsangeboten sind abschließend entsprechend der jeweiligen Förderrichtlinien meist zahlreiche Dokumentationspflichten und Verwaltungsauflagen zu erfüllen.

Schritt 6: Qualitätskontrolle

Für die Qualität des Beratungsangebots bürgt der Anbieter mit seinem gutem Namen und seinem Versprechen, die definierten Qualitätsstandards in der Beratungspraxis einzuhalten. Unternehmen wiederum müssen sich darauf verlassen können, dass sie eine qualitätsgerechte Beratung erhalten. Ein internes Qualitätsmanagement stellt sicher, dass die Qualitätsvorgaben sowohl im Beratungsprozess als auch in den Beratungsergebnissen tatsächlich von allen beteiligten Beratern eingehalten werden und die Kunden mit der erbrachten Beratungsleistung zufrieden sind. Manche Anbieter bzw. Einrichtungen verfügen bereits über Tools und Instrumente zur Dokumentation des betrieblichen Beratungsprozesses. Die Informationen aus den Dokumentationsinstrumenten können beispielsweise zur systematischen Qualitätskontrolle herangezogen werden. Die Kundenzufriedenheit kann mithilfe geeigneter Feedback-Instrumente überprüft werden.

5. Arbeitszeitberatung als tragfähiges Geschäftsmodell

Regionale Einrichtungen, die vor der Entscheidung stehen, eine eigene Angebotsstruktur zur Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen aufzubauen, werden sicherlich vorab eine Wirtschaftlichkeitsberechnung vornehmen. Die Berechnung von potenziellen Kosten/Aufwand und möglichem Ertrag ist nicht nur legitim, sondern unter Wirtschaftlichkeitsaspekten unerlässlich. Die Kernfrage, ob sich eine Arbeitszeitberatung mittel- bis längerfristig zu einem ökonomisch tragfähigen Geschäftsfeld entwickeln wird, kann aus den Erfahrungen des Modellprojekts heraus nicht abschließend beantwortet werden.

Bis zur Rentabilität braucht es einen längeren Atem

Wer Arbeitszeitberatung unter marktförmigen Bedingungen anbietet, braucht auf jeden Fall einen langen Atem, bis sich das Beratungsangebot am Markt durchsetzt und amortisiert. Denn zunächst einmal müssen die Informationen über das neue Beratungsangebot zu den Unternehmen durchdringen, ehe diese eine Beratung in Anspruch nehmen. Da Unternehmen sich oft an den Empfehlungen anderer Betriebe orientieren, dürfte mit zunehmender Marktdiffusion auch die Nachfrage nach einer Arbeitszeitberatung steigen. Eine entsprechende zeitliche Dynamik in der Betriebsgewinnung war auch im Modellprojekt zu verzeichnen. Die Zahl der Beratungsfälle konnte im Zeitverlauf kontinuierlich gesteigert werden, wobei die Anzahl der Beratungsanfragen kurz vor dem Abschluss der Förderphase rasant anstieg.

> ***„Wenn ich einen hohen Nutzen erwarte, bin ich auch bereit dafür zu zahlen “***
> (Inhaber eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 25 Beschäftigte)
>
> ***„Eine Arbeitszeitberatung würde bei uns an den Kosten scheitern.“***
> (Personalleiterin eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 18 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Zwei wichtige Aspekte bei der Gestaltung des Geschäftsmodells sind die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen und die Preisgestaltung des Beratungsangebots. Ein großer Teil der kleinen und mittleren Unternehmen ist entweder nicht bereit oder nicht in der Lage, eine Arbeitszeitberatung zu marktförmigen Preisen in Anspruch zu nehmen. Dies bestätigen sowohl die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie (vgl. Sczesny et. al. 2009) wie auch die Unternehmensbefragungen des Modellprojekts.Befragt nach den Gründen, weshalb keine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen wird, nannten die Unternehmensvertreter an erster Stelle „einen zu hohen finanziellen Aufwand“ bzw. eine (vermutete) ungünstige Kosten-Nutzen-Relation. Je kleiner die Unternehmen sind, desto häufiger führen sie dieses Argument ins Feld.

Zahlungsbereitschaft abhängig von Unternehmensgröße

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen machte konkrete Angaben, bis zu welcher maximalen Höhe ein Beratungssatz pro Tag akzeptabel wäre, um eine Arbeitszeitberatung in Anspruch zu nehmen (vgl. Abb. 11) Die meisten Nennungen mit 28,1 Prozent konzentrieren sich auf eine Kostenspanne von 400 bis 500 Euro pro Beratungstag. Für 23 Prozent der Unternehmen liegt die Obergrenze bereits bei 199 Euro, jedes fünfte Unternehmen wäre bereit, zwischen 200 und 399 Euro für eine Arbeitszeitberatung auszugeben. Knapp 6 Prozent nannten eine Preisspanne von 600 bis 799 Euro. Gut jedes fünfte befragte Unternehmen würde einen Tagessatz von 800 Euro oder mehr für eine Arbeitszeitberatung akzeptieren, was angesichts der mittelständisch dominierten Wirtschaft in Deutschland ein vergleichsweise großes Kundenpotenzial darstellt.

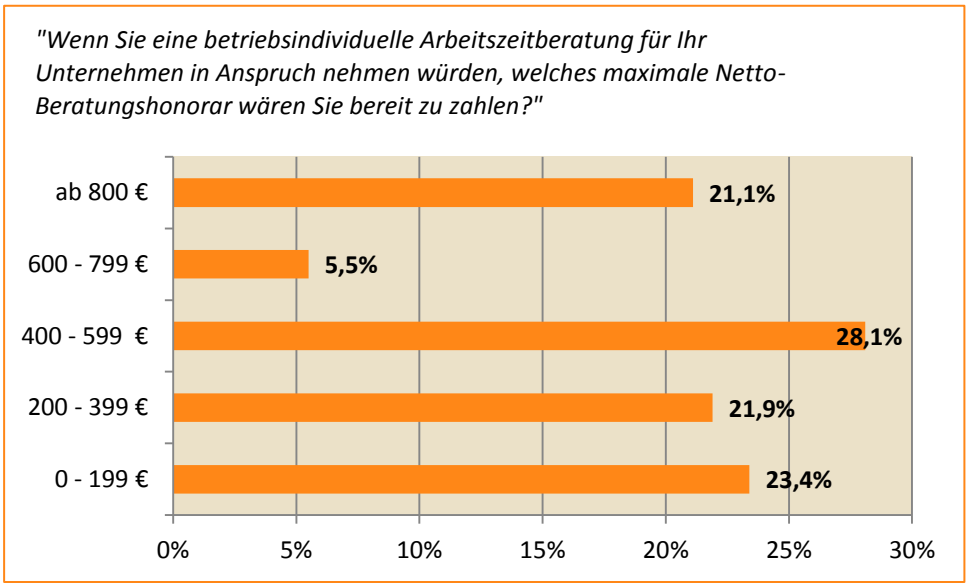


Abb. 11: Zahlungsbereitschaft der Unternehmen pro Beratungstag für eine Arbeitszeitberatung (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Die Zahlungsbereitschaft und die Höhe der akzeptablen Beratungssätze variiert deutlich je nach Betriebsgröße. Bei Unternehmen in der Größenklasse bis zu 50 Beschäftigten liegt die Zahlungsbereitschaft im Durchschnitt bei einem Beratungssatz von 420 Euro, also weit unter den marktüblichen Honorarsätzen für derartige Beratungsleistungen. Unternehmen in der Größenklasse von 50 bis 250 Beschäftigten wären im Durchschnitt bereit, etwa 640 Euro pro Beratungstag zu zahlen. Derartige Tagessätze sind in der Regel weder kostendeckend noch profitabel für die Anbieter einer Arbeitszeitberatung.

Mittelstandsförderprogramme ermöglichen kostengünstige Beratungsangebote

Es gibt dennoch Möglichkeiten, Arbeitszeitberatung kostengünstig für KMU anzubieten. Durch die Inanspruchnahme von Förderprogrammen und staatlichen Zuschüssen sinken einerseits die Beratungskosten für die Unternehmen, während andererseits die abrechenbaren Tagessätze (zwischen 800 und 1000 Euro netto) durch-

Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU:
>>>www.forderdatenbank.de

aus lukrativ für Berater bzw. institutionelle Anbieter sein können. Die staatlichen Programme zur Wirtschaftsförderung, die sich schwerpunktmäßig auf die Förderung des Mittelstands richten, bieten diverse Möglichkeiten für eine „Mischfinanzierung“.

Viele Bundesländer haben mittlerweile derartige Programme für kleine und mittlere Unternehmen aufgelegt, die oftmals auch eine Förderung von Beratungsleistungen für KMU mit Sitz im entsprechenden Bundesland beinhalten. Mit Hilfe der Zuschüsse aus diesen Förderprogrammen können die Beratungsleistungen den Unternehmen zu ‚gedeckelten‘ bzw. deutlich kostengünstigeren Tagessätzen angeboten werden. Regionale Einrichtungen mit Interesse an einer Arbeitszeitberatung sollten unbedingt prüfen, ob es in ihrem eigenen Bundesland entsprechende Mittelstandsprogramme gibt, die auch zur Förderung einer Arbeitszeitberatung für KMU genutzt werden können. Zu beachten ist dabei, dass diese Landesprogramme zur Mittelstandsförderung in der Regel nur KMU zugänglich sind, die ihren Sitz bzw. eine Betriebsstätte im entsprechenden Bundesland haben.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat im Jahr 2012 das bundesweite **ESF-Programm „unternehmensWert: Mensch**“ aufgelegt, in dessen Rahmen KMU eine geförderte Fachberatung in Anspruch nehmen können. Die Förderkonditionen sind ausgesprochen attraktiv, da die Unternehmen aufgrund der staatlichen Zuschüsse lediglich 20 Prozent der Beratungskosten selbst tragen müssen. Je nach konkretem Beratungsbedarf wird eine Fachberatung zwischen einem und 15 Beratungstagen gefördert, wobei der Tagessatz maximal 1000 Euro (netto) nicht übersteigen darf. Im Rahmen des ESF-Programmes wird zudem Arbeitszeitberatung gefördert. Das Förderprogramm hat eine Laufzeit von drei Jahren und kann bis Dezember 2014 in Anspruch genommen werden.

Mehr zum aktuellen ESF-Programm und den Förderkonditionen:
>>> unternehmens-wert-mensch.de

6. Geeignete Marketing- und Vertriebsstrategien

Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen ist alles andere als ein ‚Selbstläufer'. Allein die Tatsache, dass ein solches Beratungsangebot bereitgestellt wird, garantiert noch keineswegs, dass sich zwangsläufig eine rege Nachfrage von Seiten der KMU entwickelt. Alle vorliegenden Erkenntnisse verweisen darauf, dass kleine und mittlere Unternehmen eher selten eine Arbeitszeitberatung in Anspruch nehmen und zudem wenig beratungsaffin sind. Selbst ein für Unternehmen im Rahmen der Förderung kostenfreies Beratungsangebot trägt nur in engen Grenzen zur Stimulierung der Nachfrage bei. Was also tun?

Über Umwege die Arbeitszeit zum Thema machen

Im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis" hat sich gezeigt, dass Unternehmen vor allem dann eine Arbeitszeitberatung in Anspruch nehmen, wenn es gelingt, das Thema Arbeitszeit mit anderen betrieblichen Problemstellungen oder aktuellen Themen zu verknüpfen. Eine Vertriebsstrategie, die nicht primär Arbeitszeitberatung verkauft, sondern einen Beitrag zur betrieblichen Problemlösung durch Arbeitszeitgestaltung leisten möchte, scheint erfolgversprechender und akzeptanzförderlicher. Gut zu wissen: Arbeitszeitberatung als Hilfestellung bei der Arbeitszeitgestaltung wird durchaus nachgefragt, sofern sie quasi durch die ‚Hintertür', nämlich über andere betriebliche Themen- und Handlungsfelder transportiert wird. Die Arbeitszeit ist aufgrund ihrer Wechselbeziehungen mit anderen betrieblichen Handlungsfeldern (Personalplanung, Personaleinsatz, Kapazitätsauslastung usw.) ein Querschnitt-Thema Diesen Aspekt kann man sich für die Erarbeitung einer geeigneten Vertriebsstrategie zu Nutze machen.

Eine Marketingstrategie, die das Arbeitszeitthema über andere betriebliche Themen lanciert und die zugleich den zu erwartenden Nutzen zukunftsfähiger Arbeitszeitmodelle glaubwürdig darzustellen weiß, dürfte auf dem richtigen Wege sein, um das Interesse der kleinen und mittleren Unternehmen zu wecken.

Unternehmen und Beschäftigte können, wie die Auflistung der nachfolgenden Tabelle zeigt, gleichermaßen von innovativen Arbeitszeitmodellen profitieren. Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterorientierung sind keine Gegensätze. Vielmehr leisten gesundheitsgerechte, familien- und arbeitnehmerfreundliche Arbeitszeiten einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterbindung, zur Motivation und Leistungsbereitschaft, was wiederum positive Auswirkungen auf die betriebliche Leistungsfähigkeit hat.

Ziele/Motive	Nutzen für das Unternehmen	Nutzen für die Beschäftigten
Flexibilität bei Auftragsschwankungen und Ausfallzeiten der Beschäftigten, verbesserte Kapazitätsauslastung	▪ erhöht die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ▪ stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	▪ sichert den Arbeitsplatz der Beschäftigten
Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Work-Life-Balance	▪ erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber ▪ geringere Fluktuation der Mitarbeitenden ▪ erleichtert das Finden und Binden von Fachkräften ▪ schnellerer Wiedereinstieg der Beschäftigten nach Elternzeit ▪ verkürzt die Abwesenheit von Eltern/Pflegenden ▪ stärkt die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation	▪ weniger Zeitkonflikte ▪ höhere Arbeitszeitsouveränität ▪ ermöglicht die Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten ▪ ermöglicht früheren beruflichen Wiedereinstieg und Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses bei Familienaufgaben (Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen)
Alter(n)sgerechte Arbeitszeiten	▪ erhält die Beschäftigungsfähigkeit über den Erwerbsverlauf hinweg ▪ schützt die Gesundheit älterer Beschäftigter	▪ fördert die Arbeits- und Leistungsfähigkeit bis zum Eintritt in das Rentenalter ▪ dient dem langfristigen Erhalt der Gesundheit ▪ schützt vor Altersarmut

Abb. 12: Wechselseitiger Nutzen einer zukunftsfähigen Arbeitszeitgestaltung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Quelle: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box 2013)

Das Maß für Arbeitgeberattraktivität sind „gute“ Arbeitszeiten

Die Motive der Unternehmen, eine Arbeitszeitberatung in Anspruch zu nehmen, variieren zwar, dennoch stehen meist betriebliche bzw. betriebswirtschaftliche Aspekte wie Kapazitätsauslastung, Produktivität, Auftragsflexibilität, Kundenorientierung im Vordergrund. Angesichts der demografischen Entwicklung und erkennbarer Probleme bei der Personalbeschaffung gewinnt eine mitarbeiterbezogene Personal- und Unternehmenspolitik an Bedeutung, was sich in der Marketingstrategie entsprechend niederschlagen sollte. Unternehmen haben zunehmend Interesse an Gestaltungsmaßnahmen, die zur Personalgewinnung beitragen und die langfristige Mitarbeiterbindung fördern. Attraktive Arbeitszeitmodelle, die familienfreundlich sind, also zur Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung bzw. Pflege beitragen oder die eine bessere Balance von Arbeit und Leben ermöglichen, gehören mittlerweile aus Beschäftigtensicht zu den schlagkräftigsten Attributen, die attraktive Arbeitgeber auszeichnen.

Laut „Monitor Familienleben 2012“ des BMFSFJ (2012) zählen flexible Arbeitszeiten zu den mit Abstand am häufigsten genannten Maßnahmen, die einen familienfreundlichen Betrieb nach Ansicht der Bevölkerung besonders auszeichnen. 89 Prozent aller Befragten und sogar

94 Prozent der befragten Väter und 96 Prozent der befragten Mütter sind der Meinung, dass ein Betrieb flexiblere Arbeitszeiten anbieten sollte (vgl. Abb. 13).

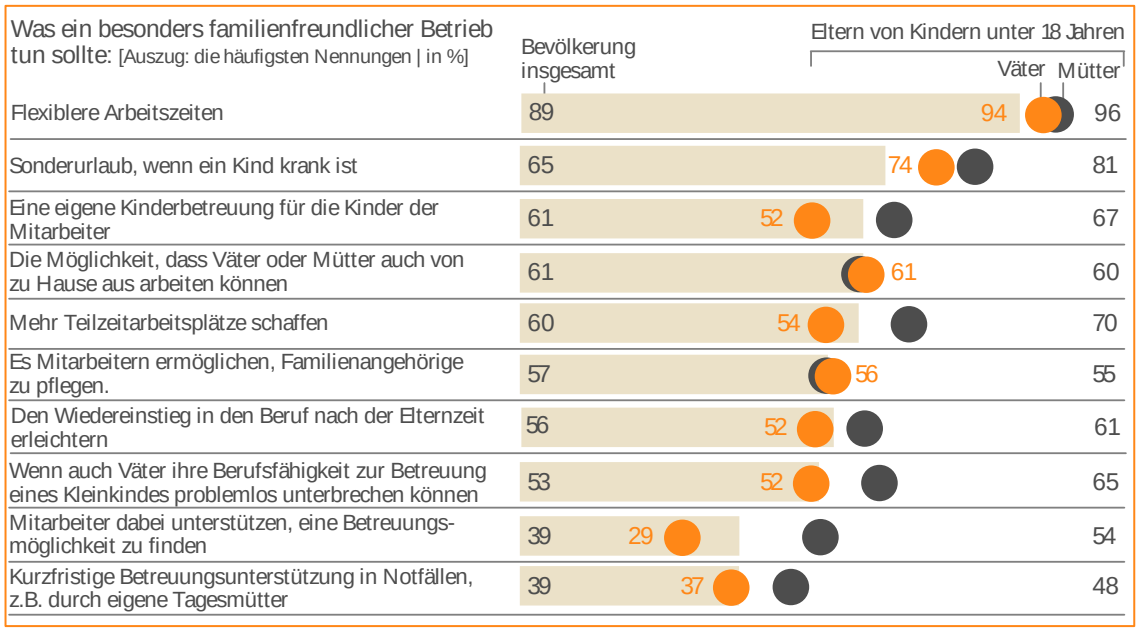


Abb. 13: Wichtigste Maßnahmen für Familienfreundlichkeit von Betrieben aus Sicht der Bevölkerung; Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahren (Quelle: Inmit, eigene Darstellung in Anlehnung an: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Monitor Familienleben. Berlin: 2012)

Im Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte haben kleine und mittlere Unternehmen oftmals schlechtere Chancen als Großunternehmen, da letztere aus Bewerbersicht als attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen werden. Kleine und mittlere Unternehmen haben diesbezüglich Nachholbedarfe. Durch die Gestaltung zukunftsfähiger und mitarbeiterfreundlicher Arbeitszeitmodelle können KMU verlorenen Boden gut machen und dem anstehenden Wettbewerb um Arbeitskräfte gelassener entgegen sehen. Doch dafür benötigen sie in der Regel das Know-how externer Arbeitszeitberater.

Zehn gute Gründe für gute Arbeitszeit – aus Sicht der Unternehmen und aus Sicht der Belegschaften:
❶ Die Kundenzufriedenheit und den Service verbessern,
❷ sich für Auftragsschwankungen flexibel halten,
❸ wirtschaftlicher arbeiten,
❹ Arbeitsplätze sichern und schaffen,
❺ Arbeitsmotivation und Zufriedenheit erhöhen,
❻ Mitarbeiter stärker binden und leichter finden,
❼ Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit erhalten,
❽ lebenslanges Lernen und Arbeiten verbinden,
❾ Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern,
❿ gegenseitigen Nutzen für Betriebe und Beschäftigte ermöglichen.

Abb. 14: Darstellung Inmit / Die zehn wichtigsten Gründe für gute Arbeitszeiten

In der vorangegangenen Übersicht (vgl. Abb. 14.) sind die zehn wichtigsten Argumente für gute Arbeitszeiten aufgelistet, die sowohl den Unternehmen als auch den Beschäftigten gleichermaßen Vorteile bringen. Bei der Ansprache von Unternehmen ist es für Berater hilfreich, wenn sie diese Argumente für eine Arbeitszeitberatung und Arbeitszeitgestaltung zur Hand zu haben.

Wirtschaftlichkeitsberechnungen als Verkaufshilfe

Ein Beratungsangebot muss zunächst die hohe finanzielle Hemmschwelle, die bei kleinen und mittleren Unternehmen hinsichtlich externer Beratung existiert, überwinden. Als besonders überzeugende Argumentations- und Verkaufshilfen erweisen sich betriebswirtschaftlich fundierte Modellrechnungen, die aufzeigen, dass der konkrete betriebliche Nutzen aus der Arbeitszeitberatung höher ist als die anfallenden Beratungskosten. Betriebswirtschaftlich unterlegte Verkaufsstrategien sind besonders wirkungsvoll, da sie der Geschäftsführung oder dem Management rationale Argumente für die Entscheidungsfindung an die Hand geben. Mit monetären Nutzenargumenten lassen sich Entscheidungen auf Leitungsebene zudem besser legitimieren.

Kosten-Nutzen-Analyse

BMFSFJ (2008): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen.

7. Nützliche Links

Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“

www.neue-arbeitszeit-praxis.de

Links im Kontext des Modellprogramms und des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Projektverantwortliche Institute:

iso – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Saarbrücken (Gesamtleitung)

www.iso-institut.de

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

www.inmit.de

Modellförderung:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

www.bmas.de

Fachliche Begleitung:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

www.baua.de

Projektträger:

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

www.gsub.de

Modellprogramm:

Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen

www.baua.de/modellprogramm

Parallelprojekt im Förderschwerpunkt „Arbeitszeitberatung:

Modellprojekt „ArbeitsZeitGewinn“

www.arbeits-zeit-gewinn.de

Informative Links zu Arbeitszeitberatung und Arbeitszeitgestaltung

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit:

Gemeinschaftsinitiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Stiftungen und Unternehmen, die an praxisorientierten Lösungsvorschlägen für eine sichere, gesunde und wettbewerbsfähige Arbeitswelt arbeiten und zahlreiche Transferangebote zur Verfügung stellen.

www.inqa.de

INQA/GAWO-Plattform zur Arbeitszeit

Die Internet-Plattform bietet zahlreiche Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie Tools, Checklisten und Materialien zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung und ergonomischen Schichtplanung für Unternehmen, Personalplaner und Betriebsräte

http://inqa.gawo-ev.de/cms/

Servicestelle Arbeiten und Leben im Saarland

Gefördertes Unterstützungs-/Beratungsangebot für saarländische Unternehmen bei Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zu familienfreundlicher Personalpolitik.

www.arlesaar.de

ZeitZeichen Informationsstelle innovative Arbeitszeitmodelle

Kostenloses Informationsangebot für Unternehmen und Beschäftigte in Rheinland-Pfalz zu den Themenfeldern familiengerechte Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Geschlechtergerechtigkeit in der Arbeitswelt

www.zeitzeichen-rlp.de

Alles zu seiner Zeit – BTQ Kassel

Geförderte Arbeitszeitberatung für Betriebs-/Personalräte und Unternehmen in Hessen durch die BTQ Kassel (Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di im Lande Hessen e.V.)

www.btq-kassel.de/upload/AlleszuseinerZeit.pdf

FOM Zeitbüro

Bundesweite Informationsstelle für Unternehmen, Beschäftigte und Betriebs-/Personalräte zu arbeitszeitbezogenen Themenfeldern, die zudem regelmäßig Seminare sowie eine modulare Fortbildung zum Arbeitszeitberater anbietet.

www.zeitbuero.fom.de

DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten! Familienbewusste Arbeitszeiten“

Bundesweit geförderte Beratung für Betriebs-/Personalräte und Unternehmensleitungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen zu Fragen einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung

http://familie.dgb.de

RKW Hessen

Im Rahmen einer systemischen Beratung bietet das RKW Hessen kleinen und mittleren Unternehmen mit Sitz in Hessen auch eine Arbeitszeitberatung zu günstigen Preisen an.

www.rkw-hessen.de

TBS-Netzwerk

Die in zehn Bundesländern vertretenen gewerkschafts- und arbeitnehmernahmen TBS-Beratungsstellen bieten Betriebs- und Personalräten je nach Standort auch Unterstützung und Beratung zum Thema Arbeitszeit(-gestaltung) an.

www.tbs-netz.de

ESF-Programm „unternehmensWert: Mensch“

Im Rahmen des in 2012 bundesweit gestarteten ESF-Programms des BMAS „unternehmensWert: Mensch“ können kleine und mittlere Unternehmen eine geförderte Arbeitszeitberatung in Anspruch nehmen, wobei regionale Regiestellen in den einzelnen Bundesländern die Antragsprüfung und -bearbeitung sowie die Vermittlung an einen zertifizierten Berater übernehmen.

www.unternehmens-wert-mensch.de

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012): Monitor Familienleben. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Bonn.

Josten, Martina., Auer, Karen von; Elkan, Marco von; Hielscher, Volker; Matthäi, Ingrid; Neumann, Alexander (2013): Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung kleine und mittlere Unternehmen. Trier.

Matthäi, Ingrid; Josten Martina; Auer, Karen von (2011): Bestandsaufnahme: Arbeitszeitgestaltung und -beratung in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Experten- und Unternehmensbefragung in Rheinland-Pfalz und dem Saarland im Rahmen des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“. Saarbrücken.

Sczesny, C. et. al. (2009): Machbarkeitsstudie: Arbeitszeitberatung – Entwicklung eines Praxismodells am Beispiel ausgesuchter Branchen. Dortmund: Soziale Innovation GmbH. (Sinnovation – Neues aus Beratung und Forschung, 12)

Fotoverzeichnis

Quelle: www.fotolia.de:

24216402/Kzenon: Titelblatt
8683747/Yuri Arcurs: Titelblatt
703203/Franz Pfluegl: Titelblatt, S. 19
12942674/mapoli photos: S. 6
9123686/Yuri Arcurs: S. 7
14882027/Tom: S. 11
11645880/Silkstock: S. 12
45648442/auremar: S. 20
4784571/Kzenon: S. 17
8691548/Yuri Arcurs: S. 25, 33
18909170/DOC RABE Media: S. 14
42905951/Marco2811: S. 26
40354731/jd-photodesign: S. 28
18504828/Robert Kneschke: S. 27
43001917/cirquedesprit: S. 32
40637897/cirquedesprit: S. 44
46254066/Kzenon: S. 31
40610547/Schlierner: S. 41
35302043/mopsgrafik: S. 40
9123686/Yuri Arcurs: S. 8

Weitere Quellen:
Foto Inmit: S. 34

Impressum

Die vorliegende Handlungshilfe „Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen“ 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

Autorin:

Dr. Ingrid Matthäi

Konzeptionelle / redaktionelle Leitung:

iso **- Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.**
Dr. Volker Hielscher (Projektleitung)
Dr. Ingrid Matthäi

Layout | Konzept & Gestaltung:

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

Fachliche Begleitung:

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

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Saarbrücken, Februar 2013

ISBN 978-3-935084-34-5