RKW Hessen

Gute Arbeitszeitgestaltung

Aktuelle wirtschaftliche Megatrends und ihre Bedeutung für die Arbeitszeitsysteme in hessischen, kleinen und mittleren Unternehmen

Simone Back, Thomas Fabich, Wiebke Mense

Erstellt im Auftrag des
Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration
im Rahmen der Fachkräftestrategie des Landes Hessen

HESSEN
Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration

Auftraggeber:
Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Dostojewskistraße 4
65187 Wiesbaden

Verfasser:
RKW Hessen GmbH
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
www.rkw-hessen.de
Projektteam: Simone Back, Thomas Fabich, Wiebke Mense

Eschborn, Dezember 2015

Dank an alle Beteiligten

Unser herzlicher Dank geht an dieser Stelle an alle beteiligten Interviewpartner für ihre Teilnahme an dieser qualitativen Studie, für die Zeit, die Sie zum Ende des Jahres zur Verfügung gestellt haben und für das entgegengebrachte Vertrauen, mit dem sie uns offen Antworten über das komplexe und vielschichtige Thema Arbeitszeitgestaltung in ihrem Unternehmen beziehungsweise ihrem Arbeitsalltag gegeben haben.
Vielen Dank auch an Gabriele Held, RKW Kompetenzzentrum, für die engagierte Begleitung des Auswertungsprozesses.

Wir hoffen, mit unserer Auswertung Antworten auf die aufgeworfenen Fragen des hessischen Sozialministeriums zu geben, damit zukünftig weitere sinnvolle Unterstützungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen in Hessen erarbeitet werden können.

Inhalt

1 Summary 6

2 Ausgangsbedingungen, Arbeitsauftrag und Zielsetzung 9

3 Vorgehensweise 11

4 Ergebnisse der Befragungen 19

4.1 Aktuelle Arbeitszeit-Lösungen in den befragten Betrieben 19

4.2 Bedeutung des Themas Arbeitszeitgestaltung für die Betriebe 20

4.2.1 Sicht der Unternehmen 20

4.2.2 Sicht der Netzwerkpartner 23

4.2.3 Zusammenfassung 24

4.3 Hemmende und fördernde Faktoren für eine Auseinandersetzung mit der Arbeitszeitgestaltung 26

4.3.1 Sicht der Unternehmensvertreter 26

4.3.2 Sicht der Netzwerkpartner 28

4.3.3 Zusammenfassung 31

4.4 Gesamteinschätzung: Einfluss der Megatrends „Globalisierung“, „Digitalisierung/Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“ auf die Geschäftsmodelle 32

4.4.1 Sicht der Unternehmen 32

4.4.2 Sicht der Netzwerkpartner 33

4.4.3 Zusammenfassung 33

4.5 Auswirkungen veränderter Kundenanforderungen auf die Arbeitszeit 34

4.5.1 Sicht der Unternehmen 34

4.5.2 Sicht der Netzwerkpartner 36

4.5.3 Zusammenfassung 39

4.6 Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit auf die Arbeitszeit 39

4.6.1 Sicht der Unternehmen 39

4.6.2 Sicht der Netzwerkpartner 40

4.6.3 Zusammenfassung 41

4.7 Auswirkungen veränderter Arbeitsorganisation auf die Arbeitszeit 42

4.7.1 Sicht der Unternehmen 42

4.7.2 Sicht der Netzwerkpartner 43

4.7.3 Zusammenfassung 44

4.8 Auswirkungen schwankender Arbeitsauslastung auf die Arbeitszeit 44

4.8.1 Sicht der Unternehmen 44

4.8.2 Sicht der Netzwerkpartner 45

4.8.3 Zusammenfassung 46

4.9 Auswirkungen veränderter Beschäftigtenwünsche auf die Arbeitszeit 46
4.9.1 Sicht der Unternehmen 46
4.9.2 Sicht der Netzwerkpartner 49
4.9.3 Zusammenfassung 50
4.10 Unterstützungsbedarf der Betriebe zur Arbeitszeitgestaltung 51
4.10.1 Sicht der Unternehmen 51
4.10.2 Zusammenfassung 54
4.10.3 Angebote und Unterstützungsbedarf aus Sicht der Netzwerkpartner 54
4.10.4 Zusammenfassung 59
4.11 Weiterbildungsbedarf der Netzwerkpartner zur Arbeitszeitgestaltung 60
4.11.1 Sicht der Netzwerkpartner 60
4.11.2 Zusammenfassung 61
5 Thesenhafte Einordnung der Aussagen 63
6 Empfehlungen 71
Literaturverzeichnis 74
ANHANG 75

Abkürzungsverzeichnis

ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
HMWEVL	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung
KKU	Kleinst- und Kleinunternehmen (unter 10 Beschäftigte)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

Wir haben versucht, überwiegend eine genderneutrale Sprache zu benutzen, ohne dabei die Lesbarkeit zu beeinträchtigen. Wo doch eine rein männliche oder weibliche Form gewählt wurde, erfolgt dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit, der korrekten Zitierweise oder in den Interviews der zielgruppenadäquaten Kommunikation. Gemeint sind auch in diesen Fällen sowohl Frauen als Männer.

1 Summary

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde mit Hilfe einer qualitativen Befragung die Situation hessischer kleiner und mittlerer Unternehmen in Bezug auf deren Arbeitszeitgestaltung analysiert. Auftraggeber der Studie war das Hessische Ministerium für Soziales und Integration (HSMI).

Befragt wurden im November und Dezember 2015 insgesamt 14 Unternehmensvertreter aus Produktion, Dienstleistung, Handel und Logistik, sowie 14 Netzwerkpartner der Unternehmen aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, den Verbänden und Gewerkschaften, den Kammern und ein Arbeitszeitberater. Die Gespräche erfolgten überwiegend telefonisch, die wesentlichen Aussagen wurden schriftlich protokolliert und im Anschluss thesenhaft ausgewertet.

Die **wesentlichen Inhalten der Interviews** drehten sich um die aktuelle Arbeitszeitgestaltung und die Zufriedenheit damit, hemmende und fördernde Faktoren, sich im Unternehmen mit dieser Thematik zu befassen, Effekte von gesellschaftlich diskutierten Megatrends auf die Arbeitszeitgestaltung sowie die Zufriedenheit mit bestehenden Beratungs- und Informationsangeboten.

Arbeitszeitgestaltung, so eine der wesentlichen Erkenntnisse, **hat** in den kleinen und mittleren Unternehmen vielfach **eine nachrangige Bedeutung**, in der Regel, weil die Unternehmen mit ihren Lösungen zufrieden sind oder weil sie keine besseren Alternativen kennen.

Arbeitszeitmodelle richten sich in der Regel an den **betrieblichen Erfordernissen und wenn möglich den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten** aus. Gesundheitliche Aspekte der Arbeitszeitgestaltung und Möglichkeiten altersgerechter Arbeitszeitgestaltung stehen dabei in der Regel wenig im Fokus, eine Ausrichtung auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur dann, wenn dadurch die Unternehmensinteressen nicht gefährdet sind.

Die Bedeutung guter Arbeitszeitregelungen, insbesondere für den **Gesundheitsschutz**, wird sowohl von den Unternehmen als auch vom Großteil der Netzwerkpartner unterschätzt.

Das **Wissen über das Arbeitszeitrecht und über Möglichkeiten guter Arbeitszeitgestaltung** sinkt, je kleiner das Unternehmen (in Bezug auf die Beschäftigtenzahl) und je geringer der Organisationsgrad (Mitgliedschaft in einem Verband, Existenz eines qualifizierten Betriebsrats) ist.

Zu den wesentlichen **fördernden Faktoren** für eine Auseinandersetzung mit der Arbeitszeitgestaltung gehören veränderte Marktanforderungen und (nachrangig) Beschäftigteninteres-

sen, veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen und ein vertrauensvolles Betriebsklima mit einer innovativen Führungskultur. Zu den wesentlichen **hemmenden Faktoren** gehören das fehlende Fachwissen, eine negative Einschätzung zu Kosten, Aufwand und Komplexität, die als aufwändig wahrgenommene Suche nach Lösungsansätzen im Internet und die geringen staatlichen Kontrollen.

Spürbarer Veränderungsdruck geht in den Unternehmen vor allem von globalisierten Märkten und den damit verbundenen steigenden Kundenanforderungen an Geschwindigkeit, Erreichbarkeit und Kosteneffizienz aus. Mit Abstrichen bewirken auch die steigenden Erwartungen vor allem jüngerer Beschäftigter an die Flexibilität ihrer Arbeitszeit Veränderungen in den Unternehmen, allerdings kann dies zu Konflikten mit älteren Beschäftigten oder mit Beschäftigten mit Erziehungs- oder Pflegeaufgaben führen.

Insgesamt schildern die Interviewpartner einen **stetig zunehmenden Arbeitsdruck bzw. ausgedehnte Arbeitszeiten (z.B. Arbeiten am Abend, im Urlaub)**, beides Effekte steigender Effizienzanforderungen und der technischen Möglichkeiten.

Die **Wünsche der Unternehmen und der Beschäftigten nach mehr Flexibilität** lassen sich nicht immer in Einklang bringen und können zu teilweise erheblichen innerbetrieblichen Konflikten führen.

Der Trend zu **zunehmender Selbstorganisation** der Arbeitszeit von Teams oder einzelnen Beschäftigten erfordert Kompetenzen, die erst erlernt werden müssen.

Die **Entgrenzung der Arbeitszeit** in das Privatleben hinein (Smartphone, Email, Tablet) nimmt deutlich zu und wird in den Unternehmen praktiziert, aber nicht aktiv gestaltet.

Schließlich betrifft die **Ausweitung der Betriebszeiten** in den Abend und in das Wochenende hinein perspektivisch immer mehr Branchen und Unternehmensbereiche.

Kleine und mittlere Unternehmen lernen bevorzugt anhand von **Praxisbeispielen**, die sich direkt auf ihre Branche und Unternehmensgröße übertragen lassen, sei es im Rahmen von Veranstaltungen, im direkten kollegialen Austausch oder im Internet/in Zeitschriften.

Zu den **wesentlichen Informationsquellen** gehören generell neben den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften (sofern hier eine Mitgliedschaft besteht) das Internet und der Austausch mit Unternehmen. Die Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden nicht als Ansprechpartner genannt.

Bei den Netzwerkpartnern sehen sich vordringlich die **Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften** als kompetente Ansprechpartner zum Themenfeld Arbeitszeitgestaltung.

Informationen zu guten Lösungen in der Arbeitszeitgestaltung sollten niedrigschwellig aufbereitet und zentral gebündelt auffindbar sein – diese Anforderung wird sowohl von den Unternehmensvertretern als auch von den Netzwerkpartnern genannt. Darüber hinaus sollten sie von fachlich kompetenter und neutraler Stelle aufbereitet werden.

Eine **fachlich neutrale, praxisorientierte Lotsenstelle** mit einer Präsenz im Internet, aber auch bei Fachveranstaltungen und Workshops könnte daher vor allem für KMU und ihre direkten Netzwerkpartner ein Informationsvakuum schließen und für Gestaltungsoptionen guter Arbeitszeitlösungen sensibilisieren.

Informationsmedien sollten **neutral und möglichst praxisorientiert** aufbereitet werden, wichtig sind konkrete Unternehmensbeispiele.

Insgesamt sollten Informationen zur Arbeitszeitgestaltung mehr Gewicht auf die Aspekte **„Gesundheit, Altersgerechtes Arbeiten und Vereinbarkeit“** legen**.** Diese Aufgabe könnte der Arbeits- und Gesundheitsschutz zumindest teilweise im Rahmen seiner Aktivitäten im Betrieb wahrnehmen. Die Einführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung könnte hierfür ein Türöffner sein.

Kleine und mittlere Unternehmen sollten mehr sensibilisiert werden für die **Vorteile und Risiken einer ständigen Erreichbarkeit** der Beschäftigten und konkrete Lösungsansätze zur Verfügung gestellt bekommen.

Neue Technologien und dynamische Marktanforderungen wirken sich bereits heute auf die Arbeitszeitgestaltung aus. Dieser Prozess sollte von politischer Seite kontinuierlich analysiert und begleitet werden.

2 Ausgangsbedingungen, Arbeitsauftrag und Zielsetzung

Eine gute Arbeitszeitgestaltung gehört zu den wichtigen **Präventionsthemen** und Mitarbeiterbindungsinstrumenten in kleinen und mittleren Unternehmen. Wie die Arbeitszeit gestaltet wird, hat Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten. Darüber hinaus spielt die Flexibilität der Arbeitszeit auch für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Rolle und hat damit wesentlichen Einfluss auf das Zeitmanagement und Stressempfinden von Menschen in dieser Doppelrolle.

Die Arbeitszeitgestaltung gehört auch aus **wirtschaftlicher Sicht** zu den wesentlichen Stellschrauben in der Arbeitsorganisation, nämlich dann, wenn es darum geht, flexibel auf Kundenanforderungen eingehen zu können und im globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Aspekt wird in den kommenden Jahren eine immer größere Bedeutung annehmen, wenn der Trend zur Individualisierung und Flexibilisierung in Produktion und Dienstleistungen weiter zunimmt, wie unter den Stichworten „Digitalisierung“, „Industrie 4.0“ oder „Arbeit 4.0“ prognostiziert. Wo es zunächst um eine Steigerung der Produktivität und Kundennähe geht, spielen in der Folge Auswirkungen auf die Arbeitszeiten eine erhebliche Rolle.

Schließlich spielt eine gute Arbeitszeitgestaltung in Hinblick auf die **Arbeitgeber-Attraktivität** von Unternehmen eine wesentliche Rolle, insbesondere was Flexibilität und Freiräume für private Interessen betrifft. Hier fordern Beschäftigte zunehmend mehr Freiräume für eigene Belange ein.

In dieser Studie sprechen wir **von guter Arbeitszeitgestaltung**, wenn sie

- gesetzliche Regelungen,
- arbeitsmedizinische und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse,
- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie
- Beschäftigteninteressen berücksichtigt
- und unter Einbeziehung der Beschäftigten entstanden ist.

Zielstellung

Im Rahmen dieser qualitativen Studie sollen mehrere Aspekte der aktuellen Arbeitszeitgestaltung und -beratung beleuchtet werden:

- Welche Bedeutung hat eine „gute Arbeitszeitgestaltung“ in hessischen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und ihrem Beratungsumfeld/Netzwerk tatsächlich (Kapitel 4.2)?
- Was sind hemmende und fördernde Faktoren für eine Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen (Kapitel 4.3)?

- Wie verändern sich Arbeitszeitmodelle in den Unternehmen durch die Auswirkungen von Megatrends wie „Globalisierung“, „Digitalisierung/Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“. (Kapitel 4.4 bis 4.9)?
- Welche Beratungswege haben sich aus Sicht der Unternehmen bewährt und welche neuen Zugangswege müssen beschritten werden, um diese Zielgruppe zu erreichen (Kapitel 4.10)?
- Welche Angebote benötigen die Netzwerkpartner und Beratungseinrichtungen der KMU, um diese Unternehmen gezielt zu sensibilisieren und bei Bedarf zu unterstützen (Kapitel 4.11)?
- Welcher reale Beratungsbedarf zur Arbeitszeitgestaltung besteht aktuell für KMU und Unternehmen bis 500 Beschäftigte bzw. welcher wird voraussichtlich zukünftig entstehen (Kapitel 6)?

3 Vorgehensweise

Folgendes Vorgehen wurde für die Studie gewählt:

1. Abstimmung mit dem Auftraggeber
Der Projektstart erfolgte durch ein Briefing mit dem Auftraggeber, dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration am 19. Oktober 2015. Alle Schritte, insbesondere die Inhalte und Vorgehensweise der Befragungen wurden mit dem Auftraggeber abgestimmt.

2. Erstellung des Befragungsdesigns
Für die Befragung von Unternehmen und Netzwerkpartnern der Unternehmen wurden jeweils zwei teilstandardisierte Fragebögen als Basis persönlicher Interviews erstellt. Die Fragebögen befinden sich im Anhang 1 und 2.

3. Erste Stichprobe: Wesentliche Netzwerkpartner der Unternehmen in Hessen
Im Anschluss wurden insgesamt 14 wichtige Ansprechpartner der kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen ausgewählt und in telefonischen oder persönlichen Interviews anhand des teilstandardisierten Fragebogens für die Netzwerkpartner befragt. Für die Gewinnung der Netzwerkpartner stand ein Zeitraum von etwa drei Wochen zur Verfügung (19.Oktober bis 6. November 2015). Die Interviews fanden vom 22. Oktober bis 19. November 2015 statt.

Auswahlkriterien für die Netzwerkpartner:
Für die Auswahl der Ansprechpartner war ausschlaggebend, dass sie regelmäßigen Kontakt zu hessischen KMU pflegen, entweder aufgrund eines gesetzlichen Auftrags oder aufgrund ihres Selbstverständnisses und ihrer Rolle in der Unternehmenslandschaft. Darüber hinaus wurde versucht, Vertreter aus verschiedenen Regionen und Branchen zu gewinnen. Aufgrund der sehr kurzen Akquisephase von etwa drei Wochen mussten hier teilweise Kompromisse geschlossen werden.

Die 14 befragten Experten arbeiten

- **im Bereich des institutionalisierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes**
  A: Regierungspräsidium, Dezernatsleiter Arbeitsschutz und Umwelt
  B: Berufsgenossenschaft, Präventionsdienst, hessenweit
  C: Fachkraft für Arbeitssicherheit, freiberuflich, Südhessen
  D: Gesetzliche Krankenkasse, Gesundheitsservice Unternehmen, Südhessen
  E: Gesetzliche Krankenkasse, Gesundheitsservice Unternehmen, hessenweit
  F: Betriebsärztin, freiberuflich, Mittelhessen

- **im Bereich der Arbeitgeberverbände**
  G: Arbeitgeberverband, Arbeitspolitik, hessenweit
  H: Dienstleistungstochter eines Arbeitgeberverbands für Personaldienstleistungen, hessenweit
- **bei den Gewerkschaften bzw. deren Bildungswerken**
  I: Gewerkschaft, Referentin Sozialpolitik und Arbeitspolitik
  K: Bildungswerk einer Gewerkschaft, Arbeitszeitberater
- **in der IHK und Wirtschaftsförderung**
  L: Vertreter der hessischen Handwerkskammern, Arbeits- und Sozialrecht, hessenweit
  M: Industrie- und Handelskammer, stellv. Hauptgeschäftsführer
  N: Wirtschaftsfördernde Organisation, Geschäftsführer, Nordhessen
- **als freiberuflicher Berater**
  O: Arbeitszeitberater, hessenweit

Schwerpunkte der Interviews

Mit den Interviews sollte zum einen ein Einblick in die Angebotslandschaft der Netzwerkpartner zum Thema Arbeitszeitgestaltung gewonnen werden. Weiterhin interessierte uns deren Einschätzung zu Veränderungen in den Unternehmen aufgrund der unten weiter ausgeführten Megatrends. Schließlich erfragten wir deren Interesse an einer weiteren Vernetzung oder Wissensvertiefung zum Thema Arbeitszeitgestaltung.

Folgende Themenkomplexe wurde erfragt:

1. Grundlagen: Auftragsbasis, Zielgruppen in den Unternehmen, Bedeutung des Themas Arbeitszeitgestaltung in der eigenen Arbeit, typische Anlässe für die Auseinandersetzung mit dem Thema
2. Einschätzung des Kenntnisstands zur Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen, Einschätzung von hemmenden und fördernden Faktoren für eine gute Arbeitszeitgestaltung
3. Bedeutung der Themen „Globalisierung“, „Industrie 4.0“, beziehungsweise „Arbeiten 4.0“ in hessischen KMU
4. Veränderungen in den Kundenanforderungen und den Arbeitsprozessen für die KMU, mit Auswirkungen auf die Arbeitszeit
5. Veränderungen bei den Anforderungen der Beschäftigten an die Arbeitszeitgestaltung des Arbeitgebers
6. Angebote und Netzwerk: Angebote der eigenen Organisation zum Thema Arbeitszeitgestaltung, bestehende Netzwerke und Kooperationspartner
7. Wünsche und Empfehlungen für eine stärkere Positionierung des Themas in den Unternehmen und bei den Netzwerkpartnern.

Die Interviews wurden leitfadengestützt, jedoch nicht vollstandardisiert durchgeführt, da sich Auftrag, Aufgaben und Zielsetzungen der Experten und ihrer Organisationen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung voneinander unterscheiden und die Fragestellungen deshalb variierten. Darüber hinaus war es uns wichtig, die Schwerpunkte dort zu setzen, wo die Interviewpartner sie selbst sahen. Die Interviews dauerten zwischen 65 und 90 Minuten und wurden von Simone Back und Thomas Fabich durchgeführt. Die wichtigsten Aussagen wurden handschriftlich protokolliert. Die Ergebnisse wurden qualitativ, thesenhaft ausgewertet.

Diese Rückmeldungen ergänzen die Ergebnisse der Unternehmens- und Beschäftigtenbefragungen (siehe zweite Stichprobe).

4. Zweite Stichprobe: Hessische KMU aus den Bereichen Produktion, Dienstleistung, Logistik und Handel

In einem parallelen Schritt wurden Ansprechpartner aus insgesamt 14 Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten ausgewählt und in telefonischen Interviews anhand des teilstandardisierten Fragebogens für Unternehmen befragt. Für die Gewinnung der Ansprechpartner stand ein Zeitraum von etwa drei Wochen zur Verfügung (19. Oktober bis 6. November 2015). Die Interviews fanden vom 4. November bis 7. Dezember 2015 statt.

Auswahl von Unternehmensvertretern für die Befragung:

Für die Auswahl der Stichprobe wurden Branchen und Unternehmen identifiziert, bei denen davon auszugehen ist, dass deren Arbeitsprozesse sich bereits durch die Digitalisierung geändert haben. Im Schwerpunkt gehören dazu diverse Dienstleistungsbereiche, die Produktion, die Logistik und der Handel.

Insgesamt wurden fünf Betriebsrats- bzw. Mitarbeiterinterviews und zehn Führungskräfte- oder Geschäftsführerinterviews durchgeführt (an einem Interview nahmen sowohl Geschäftsführung, eine Führungskraft und eine Mitarbeiterin teil). In einem Fall wurde ein vereinbartes Interview mit dem Betriebsrat kurzfristig auf Anweisung der Geschäftsleitung abgesagt. Dies lässt die Annahme zu, dass Arbeitszeit-Themen durchaus ein politisches Thema sind. Kleinere Betriebe haben oft keinen Betriebsrat, weshalb es insgesamt schwierig war, aus dieser Unternehmensgröße Eindrücke von Beschäftigten einzufangen.

11 Unternehmen haben in der Vergangenheit bereits mit dem RKW Hessen zusammen gearbeitet, bei drei Unternehmen war das nicht der Fall.

Diejenigen Unternehmen, die eine Beschäftigtenzahl über 500 aufweisen, kennzeichnen sich durch eine Unternehmensstruktur mit vielen kleinen Untereinheiten. In zwei der drei Fälle wurde außerdem nach Betrieben dieser Gruppemit Betriebsräten gesucht, welche wie oben dargestellt oft eher in größeren Betrieben zu finden sind.

Die befragten Ansprechpartner aus den Unternehmen arbeiten

- in **Produktionsunternehmen**
  A: *Personal- und Orga-Leitung,* Maschinenanlagenbau, Mittelhessen, 123 Beschäftigte
  B: *Betriebsrat,* Elektrotechnik, Südhessen, 500 Beschäftigte
  C: *Prozessmanagerin:* Kunststoffverarbeitung, Nordhessen, 120 Beschäftigte
  D: *Leiter Innovation und Qualität*, Maschinenanlagenbau, Nordhessen, 202 Beschäftigte
  E: *Betriebsrat*, Metallverarbeitung, Rhein-Main, 340 Beschäftigte
- in **Dienstleistungsunternehmen**:
  F: *Personalleitung*, Energiedienstleistung und -beratung, Nordhessen, 60 Beschäftigte
  G: *Geschäftsführung*, Softwareentwicklung, Nordhessen, 140 Beschäftigte
  H: *Betriebsrat*, Bank, Zentrale in Frankfurt, hessenweit Filialen, 550 Beschäftigte
  I: *Betriebsrat*, Pflege, Südhessen mit vielen dezentralen Einrichtungen, 600 Beschäftigte
  K: *Personalleitung*, Bank, Osthessen, 280 Beschäftigte
  L: *Geschäftsführung*, Callcenter, Südhessen, 37 Beschäftigte
  M: *Kaufmännische Leitung*, Betreiber von Kitas, Nordhessen, 750 Beschäftigte
- in einem **Logistikunternehmen**
  N: *Geschäftsführer, Personalleiterin, Mitarbeiterin*, Logistikdienstleistung, Mittelhessen, 45 Beschäftigte
- **in einem Handelsunternehmen**
  O: *Geschäftsführer*, Modehäuser, Nordhessen, 80 Beschäftigte

Unsere Auswahl der befragten Unternehmen kann selbstverständlich in keiner Weise als repräsentativ für den hessischen Mittelstand betrachtet werden.
Gemäß der Definition des HMWEVL werden im Hessischen Mittelstandsbericht 2010 nur Unternehmen bis maximal 250 Beschäftigten betrachtet. Wir haben die Befragung weitgehend auf Unternehmen bis 500 Beschäftigte gestützt, basierend auf der Erfahrung, dass Unternehmen dieser Größenordnung in der Regel ähnlich agieren wie Unternehmen mit 200 bis 250 Beschäftigten.
Tendenziell stellen die kleinen Unternehmen bis ca. 50 Beschäftigten den größten Beschäftigtenblock in Hessen dar.[1] Aus diesem Block haben wir zwei Unternehmen befragt, ein Callcenter mit 37 und ein Logistikunternehmen mit 45 Beschäftigten. In der Gruppe der Unternehmen zwischen 50 und 250 Beschäftigte haben wir sechs Unternehmen befragt, sechs weitere mit Beschäftigten über 250 Beschäftigte. Die Aufteilung der Unternehmen gemäß Wirtschaftsbereichen lässt sich der folgenden Tabelle entnehmen:

[1] Laut dem Hessischen Mittelstandsbericht 2010 hat gut ein Viertel (28 %) der hessischen KMU weniger als 10 Beschäftigte, 59 % haben zwischen 10 und 49 Beschäftigte und nur 13 % zwischen 50 und 249 Beschäftigen. (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung 2010, S. 6f).

Gruppierung	Wirtschaftsbereich	Anzahl der Beschäftigten
10-50 Beschäftigte	1. Dienstleistung/Call-Center	37
	2. Logistikunternehmen	45
50-250 Beschäftigte	3. Produktion/Maschinenanlagenbau	123
	4. Produktion/Kunststoffverarbeitung	120
	5. Produktion/Maschinenanlagenbau	202
	6. Dienstleistung/Erneuerbare Energieberatung	60
	7. Dienstleistung/Softwareentwicklung	140
	8. Handel	80
Mehr als 250 Beschäftigte	9. Produktion/Elektrotechnik	500
	10. Produktion/Metallverarbeitung	340
	11. Dienstleistung/Bank	550, viele kleine Filialen
	12. Dienstleistung/Pflege	600
	13. Dienstleistung/Bank	280
	14. Dienstleistung/Kinderbetreuung	750 bundesweit

Der Auswahl der Unternehmen lagen folgende Überlegungen zugrunde:

- Es sollten vorwiegend Branchen und Unternehmen befragt werden, bei denen davon auszugehen ist, dass die Megatrends wie „Digitalisierung“, „Globalisierung“ und „Arbeiten 4.0“ eine Rolle spielen.
- Es sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer befragt werden. Da Betriebsräte in der Regel in größeren Unternehmen anzutreffen sind, lag hier der Fokus auf größeren Unternehmen.
- Es mussten Unternehmen dazu gewonnen werden, relativ kurzfristig in der eher stressigen Endjahreszeit 60 Minuten für ein Interview zu investieren. Dies war vor allem bei Unternehmen möglich, die das RKW Hessen bereits kennen.

Bei kleineren Unternehmen bis 20 Beschäftigte und Handwerksunternehmen ist es nicht gelungen, unter den kurzfristigen Rahmenbedingungen einen Interviewpartner zu gewinnen. Diese Unternehmen sollen daher aufgrund der Vorerfahrungen des RKW Hessen „mitgedacht“ werden.

Schwerpunkte der Interviews

Mit den Interviews sollte zum einen ein Einblick in die derzeitigen Arbeitszeitbedingungen verschiedener kleiner und mittlerer Unternehmen gewonnen werden. Zum anderen sollten die Einschätzungen der Unternehmensvertreter über hemmende und fördernde Faktoren der Arbeitszeitgestaltung erfragt werden. Weiterhin sollte ermittelt werden, inwieweit sich aus deren Sicht die Megatrends „Globalisierung“, „Digitalisierung (Industrie 4.0)“ und „Arbeit

4.0“ auf das Unternehmen, seine Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung auswirken und welchen Unterstützungsbedarf die Unternehmen selbst sehen.
Auf der Basis dieser Einblicke sollten Empfehlungen für sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden.

Zu folgenden Themen wurde gefragt:

1. Angaben zum Unternehmen; Beschäftigtenzahlen (Geschlechterverteilung, Teilzeit, Leiharbeiter, Azubis, Minijobber, Beschäftigte über 50), Geschäftsmodell, derzeitige Arbeitszeitregelungen und -modelle
2. Einschätzung zur Arbeitszeitregelung; Veränderungen und deren Anlass und Zielsetzung, Zufriedenheit mit den aktuellen Modellen, Einschätzung von hemmenden und fördernden Faktoren für eine gute Arbeitszeitgestaltung
3. Bedeutung der Megathemen „Globalisierung“, „Industrie 4.0“, beziehungsweise „Arbeiten 4.0“ in den hessischen KMU; Veränderungen und Herausforderungen
4. Veränderungen in den Kundenanforderungen und den Arbeitsprozessen für die KMU, mit Auswirkungen auf die Arbeitszeit
5. Veränderungen bei den Anforderungen der Beschäftigten an die Arbeitszeitgestaltung des Arbeitgebers
6. Bisherige Informations- und Beratungsquellen zum Thema gute Arbeitszeitgestaltung, sowie Unterstützungsbedarf und –wünsche.

Die Interviews wurden leitfadengestützt, jedoch nicht vollstandardisiert durchgeführt, da sich Geschäftsmodell, Arbeitszeitregelungen sowie Herausforderungen der Unternehmen sehr stark voneinander unterscheiden. Die Fragestellungen wurden daher innerhalb des Interviews der Situation des Unternehmens angepasst.
Die Schwerpunkte wurden durch die Interviewpartner gesetzt. Die Interviews dauerten zwischen 65 bis 120 Minuten und wurden von Simone Back und Thomas Fabich durchgeführt. Die wichtigsten Aussagen wurden handschriftlich protokolliert. Ein Teil der Gespräche wurde mit einem Aufnahmegerät mitgeschnitten.

Im Ergebnis wurden auch hier die für die Unternehmen wichtigen Themen qualitativ, thesenhaft zusammengefasst.

5. Auswertung der Gespräche

Die Auswertung der Telefongespräche erfolgte zunächst in der Verschriftlichung sämtlicher Aussagen anhand des Leitfadens, sowie einer Akzentuierung von Kernaussagen.

Im Anschluss wurden alle Aussagen nach Stichproben getrennt tabellarisch zusammengefasst, und auf diese Weise fragenspezifisch mit den anderen Aussagen gegenübergestellt.

Zuletzt wurden die einzelnen Interviews der Unternehmen und Institutionen gruppiert: die Unternehmen gemäß der Wirtschaftsbereiche und der Funktion der Ansprechpartner, die Institutionen gemäß ihres Auftrages. Auf diese Weise ließen sich Schwerpunkte und Unterschiede von unterschiedlichen Organisationen herauskristallisieren.

Zum Abschluss wurden Thesen und Trends abgeleitet, Ausreißer und besondere Beispiele identifiziert, neben Schwerpunkten und allgemeinen Entwicklungen. Diese Ergebnisse werden im 4. Kapitel zusammengefasst dargestellt.

6. Reflexionsworkshop am 17.12.2015 mit den interviewten Gesprächspartnern

Bereits bei Beauftragung des Projektes wurde ein Abschluss-Workshop zur Diskussion der Ergebnisse und weiterführender Maßnahmen-Entwicklung mit allen Teilnehmern der Studie und dem Hessischen Sozialministerium geplant. Aufgrund der sehr kompakten Durchführung der Studie zeichnete sich in Absprache mit dem Auftraggeber der 17. Dezember 2015 als realistischer Termin ab. Geplant war der Workshop am Eschborner Standort des RKW Hessen.

Um eine frühzeitige Planung für alle Interviewteilnehmer zu ermöglichen, wurde bereits bei der Versendung der Interview-Leitfäden - vor den telefonischen Interviews - auf den Termin hingewiesen. In den Telefon-Interviews wurde dann persönlich durch die Interviewer zum Workshop eingeladen. Am 26. November 2015 erhielten alle Teilnehmer der Studie die herzliche Einladung zum Workshop nochmals per E-Mail.

Parallel zur Interviewphase wurde der Workshop geplant. Inhalte sollten neben einer Präsentation thesenhafter Ergebnisse der Befragung vor allem auch eine Diskussion der Ergebnisse mit allen Teilnehmern sein und eine gemeinsame Entwicklung nachgelagerter Maßnahmenvorschläge. Diese Erarbeitung sollte innerhalb eines World Cafés erfolgen. Zusätzlich war ein Einstiegs-Impuls von Dr. Ole Wintermann von der Bertelsmann Stiftung zur „Digitalisierung der Arbeit – Effekte auf die Arbeitszeit: Offene Fragen an Politik und Gesellschaft“ vorgesehen.

Leider trafen in der Woche vor dem Termin zahlreiche Teilnehmerabsagen ein, aufgrund von Engpässen, Krankheit und vorweihnachtlicher Terminierung, so dass eine Durchführung zu diesem Zeitpunkt nicht mehr sinnvoll erschien. Für den Erfolg des Workshops sind eine gewisse Teilnehmerzahl und eine lebendige Diskussion der verschiedenen Gesprächspartner erforderlich. Aus diesem Grund wurde der Termin nach Rücksprache mit dem Hessischen Sozialministerium am 15.12.2015 kurzfristig abgesagt.

Aufgrund des Jahresendes bleibt daher eine Verschiebung des Workshops in das nächste Jahr nicht aus. Wir würden uns freuen, den Workshop in 2016 nachholen zu können, um die

Ergebnisse der Studie persönlich zu präsentieren und in einer breiten Experten-Runde gemeinsam mit Unternehmensvertretern zu diskutieren.

7. Berichterstellung

Die Ergebnisse wurden im Projektteam zunächst schriftlich entlang der Fragestellungen des Fragebogens ausgewertet und anschließend in internen Workshops diskutiert und verdichtet. Alle Ergebnisse flossen in diesen Bericht ein.

4 Ergebnisse der Befragungen

4.1 Aktuelle Arbeitszeit-Lösungen in den befragten Betrieben

Die vertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit schwankt zwischen 35 und 40 Stunden.

Arbeitszeiten in der Produktion:
In sechs der Unternehmen wird in **Schicht** gearbeitet. Dabei reicht die Spanne in den Produktionsunternehmen von 2 Schichten (montags bis freitags) über die in KMU üblichen 15 Schichten montags bis freitags bis zur Vollkontischicht (24/7). Schicht wird teilweise nur in einzelnen Abteilungen gearbeitet.
Zwei der produzierenden Unternehmen haben in der Produktion **feste Arbeitszeiten** von Montag bis Freitag, ebenso das Logistikunternehmen.
Die Möglichkeiten, flexibel zu beginnen, sind teilweise auch innerhalb der Produktion und sogar im Schichtbetrieb gegeben. Dies hängt von der Arbeitsorganisation und den Möglichkeiten in den Betrieben ab.

Arbeitszeiten in Dienstleistungsbereichen mit erweiterten Betriebs- und Öffnungszeiten:
Ein Unternehmen in der ambulanten Pflege arbeitet mit **geteilten Schichten**, das Handelshaus mit **versetzten Schichten. Feste Dienstpläne gibt es im Kundenbereich der Bank und in den Kitas.**

Arbeitszeiten in der Verwaltung und Dienstleistungsunternehmen ohne erweiterte Betriebszeiten:
In der Verwaltung arbeiten sieben Unternehmen mit **Gleitzeit**, wobei die Gleitzeitspanne von einer Stunde bis zu fünf Stunden reicht.

Fünf Unternehmen bezeichnen ihre Arbeitszeit als **Vertrauensarbeitszeit**, wobei der Begriff sehr unterschiedlich mit Inhalten gefüllt wird, denn trotz Vertrauensarbeitszeit sind in einigen dieser Unternehmen Kernarbeitszeiten definiert. Gemeint ist damit in der Regel, dass ein relativ flexibles Kommen und Gehen möglich oder aus Arbeitgebersicht gewünscht ist. In einigen Fällen ist Zeitaufschreibung unüblich. Diese Umschreibung entspricht in den meisten Fällen nicht der üblichen Definition von Vertrauensarbeitszeit[2]. Teilweise entspricht die Re-

[2] „Im Modell der Vertrauensarbeitszeit vertrauen Unternehmensleitung und Führungskräfte darauf, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben in einem definierten Zeitraum eigenverantwortlich erledigen. Die formale Zeiterfassung entfällt ebenso wie die Anwesenheitskontrolle durch den Vorgesetzten … Lage und Dauer der Arbeitszeit und oft auch der Ort sind Sache der Beschäftigten.“ (vgl. Bundesanstalt BAuA (Hrsg.), 2013, S. 42) Die vereinbarte Wochenarbeitszeit bleibt weiterhin der relevante Maßstab für den zu erbringenden Leistungsumfang und die Vergütung.

gelung nicht dem ArbZG, beispielsweise, wenn schwankende Arbeitszeiten nicht dokumentiert werden.

„Wir haben auch in der Produktion Vertrauensarbeitszeit. Das heißt, wenn einmal mehr oder weniger Arbeit anfällt, ist der Mitarbeiter angehalten, nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten schnell Ausgleich zu schaffen."
„Jeder schreibt sich seine Stunden auf. Am Ende des Jahres wird geschaut, wie viele Überstunden da sind. Das wird dann versucht zu regeln – alles auf Vertrauensbasis."

Gleitzeitkonten
Neun der Unternehmen verfügen über ein **Gleitzeit- oder Jahresarbeitszeitkonto**. Dieses wurde nur bei Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit und einem Dienstleister nicht erwähnt. Die Modalitäten werden sehr unterschiedlich gehandhabt, von einem festen Ausgleichstermin und fest definierten Konten-Grenzen bis hin zu sehr offenen Regelungen. Gerade in der Produktion sind Gleitzeitkonten bis zu 200 Stunden im Plus/Minus vertreten.

Teilzeit
Der Anteil an Beschäftigten in Teilzeitverhältnissen korreliert eindeutig mit dem Anteil an beschäftigten Frauen im Unternehmen, unabhängig von der Branche. Mit einer Ausnahme haben die produzierenden Unternehmen eine Teilzeitquote von unter 10%. In den beiden Unternehmen mit sozialen Geschäftsfeldern (Kinder, Pflege) und im Handelsunternehmen ist die Frauenquote mit Abstand am höchsten (85-92%), hier schwankt die Teilzeitquote zwischen 20-75%. Auch in den Banken arbeiten überdurchschnittlich viele Frauen, auch hier ist die Teilzeitquote höher als 10%. Die Beschäftigtenzahlen finden sich im Detail im Anhang 3.

4.2 Bedeutung des Themas Arbeitszeitgestaltung für die Betriebe

4.2.1 Sicht der Unternehmen

Zum Interviewzeitraum brennt die Arbeitszeitgestaltung nur wenigen der befragten Unternehmen wirklich „unter den Nägeln", die Mehrheit ist mit den aktuellen Lösungen recht zufrieden bis sehr zufrieden.

Etliche Unternehmensvertreter berichten über Veränderungen, die sie in den letzten Jahren vollzogen haben. Auslöser waren in der Regel

- Veränderungen in der Kundenerwartung und/oder
- der Versuch, die Wünsche der Beschäftigten besser als bisher zu berücksichtigen.

Überwiegend spielten beide Aspekte gleichzeitig eine Rolle. Im Folgenden schildern wir beispielhaft neue Entwicklungen in einigen Unternehmen, die die Bedeutung des Themas verdeutlichen.

Beispiel 1: Ein Dienstleitungs-Unternehmen berichtet, wie ein wachsender Kundenmarkt im arabischen Raum die Wochenarbeitszeiten verändert (siehe Kapitel 4.5).

Beispiel 2: Ein Produktions-Unternehmen testet derzeit ein **Schichtmodell**, bei dem sich die Beschäftigten in der Produktion im Rahmen von definierten Regeln ihren Schichtplan selbst zusammenstellen, und dabei auch bewusst Arbeitsplatzwechsel vornehmen können. Insgesamt soll damit mehr Verantwortung für den Fertigungsprozess in die Produktion übertragen werden, zum Vorteil von Kunden, Beschäftigten und Unternehmen. Derzeit befindet sich das Modell in einer Testphase mit noch hohem Planungsaufwand, perspektivisch soll dieser Aufwand deutlich sinken.

Etliche Unternehmen haben „**Vertrauensarbeitszeit**“ in unterschiedlichen Gestaltungsvarianten eingeführt. Damit sollen flexibler werdende Kundenerwartungen und die Bedürfnisse der Beschäftigten bestmöglich in Einklang gebracht werden. Der Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ scheint dabei eine hohe Modernität und Attraktivität auszustrahlen, vor allem bei Unternehmen, die innovativ und mitarbeiterorientiert agieren wollen. Hinter „Vertrauensarbeitszeit“ stehen de facto flexible Arbeitszeitmodelle mit völlig unterschiedlichen Rahmenbedingungen (siehe vorne), die sowohl in der Verwaltung als auch in der Produktion eingesetzt werden.

Von Seiten der Arbeitgeber wird dabei betont, dass die Spielregeln der Flexibilität sowohl dem Unternehmen als auch dem Arbeitnehmer nutzen müssen, es muss ein „Geben und Nehmen“ sein.

Während also einige Unternehmen eine verstärkte Flexibilität einführen, stellen andere Unternehmen gerade die **Verbindlichkeit und klassische Arbeitszeitmodelle** in den Vordergrund, mit denen sie sich von unmittelbaren Wettbewerbern abheben und bei Beschäftigten punkten. Auch die Reduzierung „ausufernder Einzelfall-Lösungen“ lässt sich diesem Wunsch nach mehr Transparenz und Verbindlichkeit zuordnen. Solche Entscheidungen finden sich sowohl in der Produktion als auch im Handel oder in der Logistik, zwei Branchen, bei denen oft eine hohe Flexibilität und viele Überstunden gefordert sind.

„Rundum wird viel in Schicht gearbeitet. Da ist es ein echter Wettbewerbsvorteil, dass wir so verbindliche Arbeitszeiten haben. Und für uns ist diese Lösung gut und einfach, auch in der Lohnbuchhaltung.“ (Produktion)
„Wir haben jetzt wieder relativ feste Arbeitszeiten und feste freie Tage. Das bringt mehr Verlässlichkeit, die Mitarbeiterinnen wollten das so.“ (Handel)

Wie sehr die Auslegung des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) auf Landesebene die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen kann, belegt der Einzelfall eines Call-Center-

Unternehmens, das bislang rund um die Uhr telefonischen Service für seine Kunden anbot. Aufgrund des Urteils des Bundesverwaltungsgerichts 2015, das die Hessische Verordnung zur Sonntagsarbeitszeit in Call Centern außer Kraft setzte, erlebt das Unternehmen den Verlust von Kunden an Wettbewerber aus anderen Bundesländern und sieht dadurch seine Existenz bedroht.

Kritische Rückmeldungen zur aktuellen Arbeitszeitgestaltung gibt es von Teilen der **Betriebsräte.** Die beiden Betriebsräte aus den Produktionsunternehmen äußern sich zufrieden, die beiden Betriebsräte aus dem Dienstleistungssektor schildern die jeweilige Situation als sehr konfliktreich. Erinnert werden sollte in diesem Zusammenhang auch an den Betriebsrat eines Produktionsunternehmens, das gerade sein Schichtsystem ändert. Er erhielt kurz vor dem vereinbarten Interviewtermin von seiner Geschäftsführung ein Interviewverbot.

Grund der Unzufriedenheit der Betriebsräte ist die erlebte **Arbeitsverdichtung und erzwungene Arbeitszeitflexibilisierung** aufgrund des kundengetriebenen Kostendrucks. Betroffen sind jeweils Dienstleistungsunternehmen, die von einem oder wenigen Großkunden abhängig sind, und ihre Wettbewerbsfähigkeit durch optimal kosteneffizient auszugestaltende Arbeitsbedingungen erhalten wollen. Während ein Betriebsrat dieser Entwicklung mit einer gewissen Ohnmacht gegenübersteht (Betriebsrat 1), trägt der zweite Betriebsrat diesen Konflikt mit rechtlichen Mitteln aus (Betriebsrat 2). Beide Betriebsräte beschreiben ihren Arbeitgeber ambivalent:

„Die Geschäftsführer sind doch Getriebene. Aber die agieren nach dem Motto: Wer mit dem neuen Modell nicht einverstanden ist, kann sich ja was Neues suchen.“ (Betriebsrat, Bsp. 1)
„Mit der Regelung ist niemand zufrieden. Aber man hat sich damit abgefunden, oder man hat den Beruf schon verlassen.“ (Betriebsrat Beispiel 2)

Beispiel 1:
Im einen Unternehmen (Dienstleistung) soll die Schichtlänge flexibilisiert werden und mit einem Vorlauf von zwei Wochen zwischen knapp sechs und knapp neun Stunden schwanken können, um die jeweils prognostizierte Kundenfrequenz optimal abdecken zu können. Ziel ist es, dadurch in kundenschwachen Tageszeiten mit einer Minimalbesetzung zu arbeiten. Aus Sicht des Betriebsrats werden dabei Mitarbeiterinnenwünsche kaum berücksichtigt, wie z.B. lange Anfahrtszeiten, die sich bei kurzen Schichten kaum lohnen, Planung der Kinderbetreuung sowie die Nutzung des ÖPNV, der in den Schichtrandzeiten nur noch ausgedünnt fährt. Weiterhin wurde zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern diskutiert, inwieweit es rechtlich möglich ist, Zeiten ohne Kundenbesuche als „arbeitsfrei oder Bereitschaft“ zu deklarieren.

Beispiel 2:
Im zweiten Unternehmen (Pflege) werden die abzurechnenden Zeiten vom Auftraggeber vorgegeben, sind in der Praxis aber in vielen Fällen nicht umzusetzen. Die Pflegekräfte stehen damit vor der Wahl, entweder unbezahlte Überstunden zu machen, um die Bedürfnisse der zu Pflegenden zu stillen, oder Dienst nach Vorschrift zu machen oder aber einen für sie nervenaufreibenden Dokumentationsaufwand zu betreiben, der die Notwendigkeit der zusätzlich erforderlichen Zeit belegt. Darüber hinaus basieren die geplanten Personalkapazitäten in der Regel auf einer Situation, in der alle Beschäftigten gesund sind. Erkrankungen führen automatisch zu Überstunden bei den Kollegen, da die Arbeit ja nicht liegen bleiben kann. Die Beschäftigten empfinden diese Situation als sehr unangenehm, zumal sie mit einem geteilten Schichtdienst (morgens/abends) ohnehin schon ungünstige Arbeitszeiten haben.

4.2.2 Sicht der Netzwerkpartner

Die Netzwerkpartner geben den Aspekten der Arbeitszeitgestaltung in ihrem eigenen Tätigkeitsspektrum eine geringe bis mittlere Bedeutung.

Dies gilt besonders für die Netzwerkpartner, deren Rolle durch den **Staatlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz** definiert ist, also Regierungspräsidium, Berufsgenossenschaft, Betriebsärztlicher Dienst und Krankenkassen. Das Regierungspräsidium wird nach eigener Aussage vor allem bei der Erteilung von Ausnahmegenehmigungen und bei Regelverstößen aktiv. Die weiteren Experten nennen häufig die seit 2013 gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung oder eine Bedarfsanalyse als Anlass, sich der Arbeitszeitgestaltung zu widmen. Wenngleich diese Instrumente dazu führen, dass (gesundheitliche) Effekte der Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben zum Thema werden, herrscht gleichzeitig Unsicherheit, wie die Betriebe anschließend mit der Thematik weiter verfahren. Etliche Netzwerkpartner vertrauen auf die Lösungskompetenz der Unternehmen selbst oder aber auf die Mitwirkung einer anderen Einrichtung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die aber selbst wieder auf einen anderen Zuständigen verweist. Auffällig bei den Aussagen ist die eigene Unklarheit, die sich in Vokabeln wie „…vermutlich…“, „Ich vermute…“, „Ich gehe davon aus,…“ widerspiegelt.

„Das wird vermutlich von den Unternehmen in Eigenregie abgearbeitet.“
„Ich gehe davon aus, dass die Unternehmen alles daran setzen, die Gesetze einzuhalten.“
„Natürlich erproben die Unternehmen verschiedene Modelle, aber ohne unser Zutun.“
„Die Unternehmen schweigen das tot. Über die psychische Gefährdungsbeurteilung schwappt das jetzt rein. Man löst das dann aber allein, bevor es hochkocht.“
„Wenn mir da etwas auffällt, dann spreche ich den Betriebsrat an.“
„Zu Schichtmodellen werden wir nicht eingebunden, das macht der Betriebsarzt.“

Arbeitgeberverbände und die Organe der Gewerkschaften sehen in der Arbeitszeitgestaltung eines ihrer ureigenen Beratungs-Themen und bieten dazu ihren Mitgliedern unterschiedliche Services an, wie Rechtsberatung und Beratung zu den Tarifverträgen, aber auch Input zur Neugestaltung von Arbeitszeitmodellen. Naturgemäß richtet sich diese Beratung an eine Seite der Unternehmensvertreter, also an Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, und an deren Interessen. Beide Seiten erwähnen, dass Unternehmen unter 50-100 Beschäftigten selten Mitglied sind und daher von dieser Betreuung nicht profitieren.

Für die eher betriebswirtschaftlichen und Standort-orientierten Einrichtungen wie **IHK und Wirtschaftsförderung** ist die Arbeitszeitgestaltung ein Randthema, das im Rahmen von übergeordneten Themen wie Fachkräftesicherung, Demografischer Wandel, Wettbewerbsfähigkeit gestreift wird. Eigene Fachkompetenz wird hierzu nicht aufgebaut. Ganz anders die Handwerkskammern, die eine zentrale arbeitsrechtliche Beratung anbieten, die zumindest rechtliche Fragen der Arbeitszeitgestaltung für die Mitgliedsunternehmen anbietet. Zielgruppe ist auch hier, wie bei den Arbeitgeberverbänden, die Geschäftsführungsebene. Die Beratung erfolgt überwiegend telefonisch, in einigen Fällen mit einer Unterstützung vor Ort durch die Betriebsberater.

Typische Anlässe, sich im Unternehmen mit dem Thema auseinander zu setzen sind aus Sicht der Netzwerkpartner (Auflistung in Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen):

- Schichtarbeit
- Überstunden-Regelung
- Flexibilisierung als Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit
- Arbeitszeit und Gesundheit (oft in Zusammenhang mit Schicht oder chronischen Erkrankungen)
- Mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten
- Arbeitsverdichtung (als „Zwillingseffekt“ der Arbeitszeit)
- Einhalten gesetzlicher Vorgaben/Anträge auf Ausnahmeregelungen (ArbZG)
- Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung

Die überwiegende Mehrzahl geht davon aus, dass das Thema perspektivisch an Bedeutung gewinnen wird, insbesondere im Hinblick auf

- die Ausweitung der Betriebszeiten und der damit verbundenen Schichtarbeit,
- Aspekte der Mitarbeiterorientierung und
- – mit Abstand – die Entgrenzung der Arbeitszeit.

4.2.3 Zusammenfassung

Das Themenfeld Arbeitszeitgestaltung spielt derzeit keine herausgehobene Rolle bei den hessischen Mittelständlern. Die Zufriedenheit in den Unternehmen überwiegt.

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Zwei Effekte führen dazu, dass das Thema auf der Agenda nach oben rückt: Das sind zum einen steigende Kundenerwartungen, nicht nur im Hinblick auf den Service, sondern ebenso im Hinblick auf den Preis. Daraus folgt ein Effizienzdruck in die Unternehmen hinein, der sich in technischen Innovationen und in einer steigenden Arbeitsdichte widerspiegelt, aber auch in der Flexibilisierung der Arbeitszeit generell (auftragsgebundene Arbeitszeiten).

Der zweite Effekt sind zunehmende Wünsche der Beschäftigten nach attraktiven Arbeitszeiten. In vielen Fällen versuchen die Unternehmen daher Lösungen zu finden, die auch für die Beschäftigten Vorteile bieten oder zumindest akzeptabel sind. Das geflügelte Wort vom „Geben und Nehmen“ wurde mehrfach geäußert. Im Fokus stehen aber in der Regel die Arbeitgeber-Interessen.

Auf beide Aspekte wird in der Folge vertieft eingegangen.

Was Arbeitnehmer als attraktive Arbeitszeiten empfinden ist dabei – und das ist interessant! – unterschiedlich: Während die Unternehmen mit sehr starren Arbeitszeiten auf Beschäftigtenwunsch mehr Flexibilität eingeführt haben, gehen andere Betriebe genau den umgekehrten Weg und punkten mit klassischen Arbeitszeiten und mit hoher zeitlicher Verbindlichkeit. Der Königsweg einer guten flexiblen Arbeitszeitgestaltung liegt demnach in der Mitte und bietet beiden Seiten quasi ein zuverlässiges „Standbein“ und ein flexibles „Spielbein“.

„Gute Arbeitszeiten“ ermöglichen aus Sicht der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertreter vor allem beidseitige Flexibilität in der Arbeitszeit. Gesundheitliche Aspekte werden von fast allen Interviewpartnern selten in der Diskussion um „gute Arbeitszeitgestaltung“ genannt. Sie geraten im Vergleich zur Bedeutung der beidseitigen Flexibilität etwas in den Hintergrund. Dies gilt auch für kaum stattfindende Überlegungen, wie eine alternde Belegschaft durch eine gute Arbeitszeitgestaltung in ihrer Arbeitsfähigkeit gehalten werden könnte.

Mehr als die Unternehmen rechnen die Netzwerkpartner mit einem Bedeutungsgewinn der Arbeitszeitgestaltung. Für sich selbst und ihr Tätigkeitsfeld betrachten die meisten das Thema jedoch als nicht zentral. Eine wesentliche Ausnahme hiervon bilden die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, die sich mit dieser Fragestellung intensiv auseinandersetzen und sich den Unternehmensvertretern offensiv beratend anbieten. Aber auch hier spielten in den Gesprächen Aspekte einer gesundheitsverträglichen, alternsgerechten Arbeitszeit eine nachrangige Rolle.

4.3 Hemmende und fördernde Faktoren für eine Auseinandersetzung mit der Arbeitszeitgestaltung

Welche Rahmenbedingungen führen dazu, dass sich Unternehmen der Arbeitszeitgestaltung zuwenden, welche nicht? Kommt der Druck von innen oder außen? Wird eher agiert oder eher reagiert? Mit diesen Fragestellungen hat sich ein zweiter Block der Interviews befasst.

4.3.1 Sicht der Unternehmensvertreter

Hindernisse

Aus Unternehmenssicht wurden wenige Hindernisse thematisiert.
Als Hauptbefürchtung wurden genannt, dass Wünsche der Beschäftigten die **Wirtschaftlichkeit** des Unternehmens gefährden. Dies bezog sich bei den Produktionsunternehmen in der Regel auf die Auslastung der Maschinen.

„Der Arbeitsplatz muss sich bezahlt machen, da kann man dann schlecht Teilzeit einführen."

Gefürchtet wird auch der **hohe Aufwand**, der bei der Einführung eines neuen, gegebenenfalls flexibleren Arbeitszeitmodells erforderlich ist und die Unruhe, die damit in das Unternehmen getragen wird.

Schließlich spielt die **Aufgeschlossenheit des Unternehmers** für das Thema eine zentrale Rolle, wie etliche Interviewpartner erwähnen. Ein hohes Kontrollbedürfnis sei hinderlich, aber auch fehlende Zeit oder andere Prioritäten.

Ein Unternehmen nennt den hohen Aufwand der Auseinandersetzung mit dem **Betriebsrat** und den damit verbundenen zähen Mitbestimmungsprozess als Hindernis.

Viele Unternehmensvertreter antworten aber auch: Derzeit sind wir zufrieden, deshalb beschäftigen wir uns nicht mit dem Thema.

Aus Sicht zweier Betriebsräte und eines Arbeitgebers stellt die **Ratlosigkeit, wie finanziell machbare Alternativen aussehen könnten**, ein sehr wesentliches Hindernis dar.

Fördernde Faktoren

Impulse, das Arbeitszeitsystem zu überprüfen oder ggf. anzupassen, kommen entweder

- durch Druck von Kunden bzw. vom Markt generell,
- aus der Erkenntnis heraus, dass das Arbeitszeitmodell nicht mehr zu den Arbeitsabläufen passt oder
- von den Beschäftigten.

Als wesentlicher Treiber wird der **Druck von Seiten der Kunden oder des Marktes** beschrieben: Bessere Erreichbarkeit für den Kunden, schwankende Auftragseingänge oder Kostendruck, der zu Effizienzanstrengungen beim Faktor „Personalkosten“ führt, sind die wesentlichen genannten Gründe. Der Umgang der Arbeitgeber mit diesen Anforderungen ist unterschiedlich: Einige Unternehmen versuchen, ein Modell zu entwickeln, das sowohl die Kunden- als auch Beschäftigtenwünsche nach Flexibilität berücksichtigt und investieren in diese Entwicklung auch viel Zeit. Andere Unternehmen gehen restriktiver vor und entwickeln Modelle, die vor allem betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigen. Dieses Vorgehen wird uns von Seiten der Betriebsräte geschildert. Diese beschreiben dabei durchaus den Druck, der von außen auf den Arbeitgeber ausgeübt wird. So nehmen Großkunden wie z.B. der Frankfurter Flughafen oder die Rentenkasse mit ihrer für das jeweilige Unternehmen annähernden Monopolstellung durch Preisverhandlungen und Ausschreibungen erheblichen Einfluss auf die Arbeitszeitstrukturen der hier aktiven mittelständischen Unternehmen.

„Zu viele Überstunden“ führen zu einer Beschäftigung mit einem neuen Arbeitszeitmodell, denn sie sind ein Indikator dafür, dass die Arbeitsorganisation nicht mehr zum Betriebsgeschehen passt. Dieses Argument wird vor allem von der Betriebsratsseite genannt, die das Ziel verfolgen, diese Überstunden zu reduzieren.

Wer attraktive Arbeitszeiten bietet, kann gute **Beschäftigte** halten und in der Außendarstellung punkten. Einige Unternehmensvertreter nennen ausdrücklich das Ziel, im direkten Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern durch attraktive Arbeitszeiten Vorteile zu erlangen – unter der Voraussetzung, dass die Produktivität des Unternehmens nicht darunter leidet. Bei der Mehrzahl der Unternehmen, die dieses Argument nennen, kam ein Impuls von der Beschäftigtenseite, sei es, um Pflege oder Kindererziehung mit der Erwerbstätigkeit zu vereinbaren, sei es, weil die Beschäftigten generell mit der Arbeitszeitregelung unzufrieden waren.

Ein Betriebsrat nennt die **psychische Gefährdungsbeurteilung** als fördernden Faktor, sich mit der Thematik auseinander zu setzen. Ein anderer Betriebsrat vermutet, dass sich ungünstige Arbeitszeitbedingungen mittelfristig auf die **Krankenstatistik** auswirken könnten. Dies – so die Erwartung – könne dann eine Gesprächsbereitschaft von Seiten der Geschäftsführung erhöhen. Diese gesundheitsbezogenen Faktoren waren insgesamt eher im Fokus der Betriebsräte.

Je besser das **Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiterschaft** (Betriebsrat oder Beschäftigte allgemein), desto leichter sei es, ein Modell zu entwickeln, das mehrheitsfähig ist, so beschreibt es abschließend ein Arbeitgeber.

4.3.2 Sicht der Netzwerkpartner

Hindernisse

Zahlreiche Netzwerkpartner vermuten, dass den Unternehmern **Kenntnisse und Kompetenzen** zur guten Arbeitszeitgestaltung fehlen. In noch stärkerem Maße trifft dies aus deren Sicht auf die Beschäftigten zu. Je kleiner das Unternehmen, so die Einschätzung, desto ausgeprägter dieser Effekt. Andere Experten vermuten, dass sich die Kompetenzen vor allem auf die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) beziehen, nicht aber auf Aspekte einer gesundheitsverträglichen Arbeitszeitgestaltung. Hier fehle es an Informationen und auch an Ideen und guten Umsetzungsvorschlägen.
Am kritischsten wird der Wissensstand bei den Kleinunternehmen, wie z.B. Handwerksunternehmen vermutet, bei denen das operative Geschäft dominiere. Insgesamt, so die Einschätzung, wächst die Kompetenz, sobald im Unternehmen eine Personalabteilung, eine professionelle Kapazitätsplanung und ein Betriebsrat existieren.

„Gerade die kleinen Unternehmen kennen das Arbeitszeitrecht nicht."

Auch die **Persönlichkeit der Geschäftsführung** und Führungskräfte spiele eine Rolle. Immer noch gebe es zuweilen, so ein Experte, die Mentalität: „Die sollen froh sein, dass sie einen Job haben."

Diese personenbezogenen Hemmnisse treffen aber ebenso auf **Beschäftigte in den Unternehmen** zu. Da Veränderungen der Arbeitszeit durchaus Nachteile für Teile der Beschäftigten bringen können, führt dies zuweilen bei den Arbeitnehmern, aber auch beim Betriebsrat oder im Neugestaltungsprozess zu Widerständen. Eine wesentliche Rolle hierbei spielt bei den Beschäftigten die Angst vor finanziellen Einbußen oder vor erheblichen Umstellungen der eigenen Lebensführung, beispielsweise bei der Veränderung eines Schichtmodells. Wenn die Unternehmensleitung Unzufriedenheit bei vielen Beschäftigten befürchtet, so die Einschätzung, lasse man das Thema lieber ruhen.

„Ältere Mitarbeiter wollen ihre Besitzstände wahren. Die jungen müssen dann die schlechteren Arbeitszeiten akzeptieren."
„Mitarbeiter am Flughafen wollen möglichst lange Schichten haben, weil sie oft einen ziemlich langen Anfahrtsweg haben. Der muss sich dann lohnen."
„In unserer Branche fangen die Leute gerne früh an und hören gerne früh auf."

Wirtschaftliche Zwänge spielen eine weitere wesentliche Rolle. Der **Fachkräftemangel**, der in der Literatur häufig mit verbesserten Arbeitsbedingungen in den Unternehmen verbunden wird (Arbeitgeber-Attraktivität), führt nicht immer zu guten Arbeitszeiten. Wo Stellen nicht mehr besetzt werden können, wird gegen das Gesetz verstoßen, um mit Überstunden das

Tagesgeschäft zu bewältigen. Ähnliche Effekte sind auch auszumachen, wenn der **Kostendruck** in den Unternehmen zu hoch ist, um beispielsweise die eigentlich erforderlichen Kapazitäten einzustellen. In der Folge werden Personalausfälle mit Überstunden kompensiert, die die Beschäftigten kaum mehr abbauen können. Das Unrechtsbewusstsein, so einige Experten, sei gering, was durch die geringen staatlichen Kontrollen befördert würde.

„Verstöße gegen das ArbZG gelten immer noch als Kavaliersdelikt. Es ist zwar nicht legal, aber es funktioniert."
„Kleinunternehmen sind ohne Überstunden überhaupt nicht mehr wettbewerbsfähig."

Schließlich wird auch auf die **Komplexität des Themas insgesamt und die der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells** hingewiesen. Durch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats erfordert die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle oft einen längeren Vorlauf. Aufgrund des aktuellen Drucks werde daher eher eine Ad hoc-Lösung mit Überstunden, Zusatzschichten, etc. gewählt, die auch kurzfristig umzusetzen ist.[3] Auf diesem Weg wird eine Neugestaltung so lange hinausgezögert, bis es von einer Seite massiven Druck gibt.

„Die Modelle wurden vor Jahren entwickelt, die Unternehmen sind froh, wenn sie ein System haben, das funktioniert und scheuen den Aufwand."
„In der Produktion bauen so viele Prozesse aufeinander auf, dass flexiblere Modelle sehr aufwändig sind."

Sehr kontrovers diskutiert wird die **Rolle des Betriebsrats.** Einige Netzwerkpartner betonen die Rolle eines „guten Betriebsrats", insbesondere die Netzwerkpartner aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz. Aus ihrer Sicht steigt die Wahrscheinlichkeit einer guten Lösung, wenn es einen Betriebsrat gibt:

„Ein guter Betriebsrat sorgt dafür, dass die Arbeitszeiten eingehalten werden."
„Gute Betriebsräte haben ein Netzwerk und erstellen dann meistens auch die Schichtplanvorschläge."

Gleichzeitig wird die erforderliche Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat auch als relevantes Hindernis gesehen, weil man vermutet, dass die Unternehmensleitung den Aufwand und die Dauer der Auseinandersetzung scheut bzw. das Thema nicht aus der Hand geben will. Ähnlich formulieren auch Vertreter der Arbeitgeberverbände und der Wirtschaftsförderung die möglichen Befürchtungen der Unternehmensleitung.

[3] Anmerkung der Verfasser: Dies ist zwar auch mitbestimmungspflichtig, aber die Betriebsräte akzeptieren aus unserer Erfahrung hier oft den bestehenden Zeitdruck

„Man scheut die Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat."
„Die Mitbestimmung führt zu hohem Aufwand und die Arbeitgeber haben die Sorge, dass man nicht zu einem einvernehmlichen Ergebnis kommt."
„Man hat Sorge vor den Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat. Aber ohne Betriebsrat macht das Thema eigentlich noch viel mehr Stress."

Selbstverständlich stellt sich die Sichtweise der Gewerkschaften hier anders dar. Aber auch hier wird betont, wie wichtig ein gut informierter und klug kommunizierender Betriebsrat ist. Dies bezieht sich durchaus nicht nur auf die Kommunikation mit der Geschäftsführung, sondern auch in Richtung der Mitarbeiterschaft:

„Das Thema ist für den Betriebsrat undankbar, weil man mit einer neuen Regelung oft einer Gruppe von Mitarbeitern auf die Füße tritt."
„Auch die Betriebsräte wissen noch zu wenig über Arbeitszeit."

Fördernde Faktoren

Einige fördernde Faktoren stellen quasi das Spiegelbild der Hemmnisse dar und werden daher an dieser Stelle nur kurz aufgezählt:

Offenkundig gewordene Verfehlungen (Bußgelder, Unfälle in Verbindung mit der Arbeitszeit, Druck des Gesetzgebers) lösen ein Nachdenken über bessere Lösungen aus.

Eine **offene Führungskultur und interessierte Führungspersönlichkeit** führen in der Regel zu besseren Lösungen in der Arbeitszeitgestaltung. In Handwerksunternehmen übernimmt oft die Ehefrau des Geschäftsführers diese Rolle, die die Buchhaltung und Lohnabwicklung macht, und nach Aussage des Netzwerkpartners aus dem Handwerk für solche Fragen oft ein offeneres Ohr hat als der im Tagesgeschäft steckende Geschäftsführer.

Wirtschaftlich argumentierbare Vorteile eines neuen Arbeitszeitmodells können dessen Einführung erleichtern. Hierzu sind geschickte Kommunikationsstrategien erforderlich, beispielweise Verbindungen zum Krankenstand oder zur Fluktuation im Unternehmen.

Fachkräftemangel und die **Anforderungen von Kundenseite/Kostendruck** stellen nicht nur Hindernisse, sondern auch Förderer einer Auseinandersetzung mit der Arbeitszeit dar.

„Der größte Treiber ist der Leidensdruck."

So wie **fehlende Kenntnisse und Kompetenzen** die Auseinandersetzung mit guter Arbeitszeitgestaltung verhindern, können **gute Praxisbeispiele** andere Unternehmen ermutigen, sich dem Thema zuzuwenden.

„Gute Beispiele, auf einer Tagung vom Unternehmen selbst vorgestellt, das bewegt etwas! Man braucht vor allem Praxisbeispiele.“

Neu kommen folgende Aspekte hinzu:
Die derzeit eingeführten **Demografie-Tarifverträge** und die Demografische Entwicklung in den Betrieben werden nur von den Gewerkschaftsvertretern als fördernder Faktor erwähnt.

Einen ähnlichen Effekt wie gute Praxisbeispiele lösen auch **aktive Unterstützungsangebote** aus der Verbändelandschaft oder von Seiten der Gewerkschaften aus.

„… wir… bieten viel Unterstützung. Schwierig ist es bei nicht organisierten Unternehmen.“
„Wichtig ist der Austausch mit anderen Betriebsräten oder den Beratern für Betriebsräte.“

Schließlich wird – nur einmal! – darauf verwiesen, wie wichtig es sei, sich als Arbeitgeber und Betriebsrat **gemeinsam auf den Weg** zu machen und nach einer Lösung zu suchen!

4.3.3 Zusammenfassung

Insgesamt nennen die Unternehmensvertreter vor allem rationale, betriebswirtschaftliche Aspekte als Anlass, sich mit der Arbeitszeitgestaltung auseinander zu setzen:

- Kostendruck,
- Kundenanforderungen,
- Arbeitgeberattraktivität.

So lange kein Leidensdruck besteht, gibt es wenige Gründe, das Arbeitszeitmodell zu ändern, dies ist nachvollziehbar. Die Arbeitgeber sehen sich eher gut informiert, die Betriebsräte beschreiben dort Defizite.

Diese betriebswirtschaftlichen Aspekte werden auch von den Netzwerkpartnern als bedeutend hervorgehoben. Viel deutlicher als aus Unternehmenssicht wird hier außerdem auf Wissensdefizite und unternehmenskulturelle Aspekte hingewiesen:

Fehlendes Know-how – und das auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite – wird am Stärksten in kleinen Unternehmen beobachtet. Diese Tatsache verliert an Gewicht, wenn eine Personalabteilung und ein Betriebsrat im Unternehmen etabliert sind, aber auch wenn Beratungsangebote genutzt werden.

Darüber hinaus spielt es eine sehr wichtige Rolle, wie dialog- und beschäftigtenorientiert die Unternehmenskultur wahrgenommen wird und wie kooperativ Geschäftsführung und Betriebsrat zusammenarbeiten. Ist dies der Fall, fördert das die innerbetriebliche Auseinander-

setzung mit guten Arbeitszeitmodellen. Insofern wird die Rolle des Betriebsrats als Verhandlungspartner durchaus kontrovers diskutiert.

Schließlich betonen die Netzwerkpartner auch die Widerstände von Beschäftigten, die gewohnte Arbeitszeitmodelle ungern aufgeben, gerade wenn dies erhebliche Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsalltag hat.

Gesundheitliche Aspekte des Arbeitszeitmodells spielen in der Diskussion eine nachgelagerte Rolle.

4.4 Gesamteinschätzung: Einfluss der Megatrends „Globalisierung“, „Digitalisierung/Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“ auf die Geschäftsmodelle

Die Megatrends „Globalisierung“, „Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“ spielen in der öffentlichen Diskussion mittlerweile eine herausragende Rolle. Es gibt Internetplattformen zu den Themen Industrie 4.0, Arbeiten 4.0 und Digitalisierung sowie eine Vielzahl von Veranstaltungen und Materialien. Wir haben in den Interviews zunächst die Frage gestellt, inwieweit diese Trends bereits bestehende Geschäftsmodelle verändert haben und inwieweit sie Relevanz für die Arbeitsorganisation und die Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen haben.

4.4.1 Sicht der Unternehmen

Die beschriebenen Entwicklungen sind laut der Mehrzahl der Aussagen der Unternehmensvertreter und Netzwerkpartner keine abrupten Veränderungen, sondern ein schleichender Prozess, der sich schon seit Jahren vollzieht und der auch weitergehen wird. Je nach Branche sind diese Entwicklungen unterschiedlich spürbar und die Unternehmen reagieren auch unterschiedlich proaktiv auf diese Entwicklungen.

Den Interviewten erscheinen die Folgen der **Globalisierung und der Digitalisierung von Arbeitsprozessen** branchenunabhängig als der Aspekt mit dem größten Einfluss auf die Arbeitszeiten.

„Bisher hat sich noch nichts akut geändert, aber es wird sich in Zukunft viel ändern. Die Geschäftsführung beschäftigt sich sehr stark damit.“ (Produktion)
„Das ist eine kontinuierliche Entwicklung. Wir entwickeln aber derzeit unsere Produkte weiter, um mit der Digitalisierung und Vernetzung in Einklang zu bleiben.“ (Produktion)
„Internationalisierung, Globalisierung ist das Thema mit dem größten Einfluss.“ (Dienstleistung)
„Globalisierung wird mehr und mehr ein Thema für die Händler.“ (Dienstleister)
„Wo wir digitalisieren können, da tun wir das.“ (Dienstleister)

Rund die Hälfte der Unternehmen schildert erhebliche Herausforderungen durch diese Megatrends in der Auftragsabwicklung und in der Führung, denn bei allen Veränderungen müssen die Menschen „mitgenommen“ werden, was nicht nur regelmäßige Schulung, sondern viel mehr auch gute Führung und Kommunikation erfordert.

„Das sind große Herausforderungen für die Menschen und verändert die Art, wie gearbeitet wird schon stark.“ (Produktion)
„Eine Herausforderung ist es, die Menschen für den Change mitzunehmen.“ (Dienstleistung)

4.4.2 Sicht der Netzwerkpartner

Auch aus Sicht der Netzwerkpartner sickern die oben genannten Trends bereits seit Jahren in die Unternehmen ein und verändern die Arbeitswelt.

„Die Automobil-Zulieferer werden besonders gedrückt. Wenn die nicht mit dem Kunden nach Osteuropa vor das Werkstor ziehen, verlieren sie den Auftrag.“
„Globalisierung und Vernetzung nehmen stark zu, das hat Auswirkungen auf die Arbeitszeit.“
„Das sind Trends, die sich schon seit Jahren schleichend anbahnen. Jetzt bekommt das Ganze einen neuen Namen und einige Berater verdienen viel Geld damit.“
„Insgesamt prallen die Interessen mehr aufeinander.“
„Industrie 4.0? Viele sehen das als Gefahr, nicht als Chance.“

Insbesondere die Vertreter der Wirtschaftsförderung sind der Meinung, Industrie 4.0 sei noch nicht so „richtig angekommen“ in den Unternehmen, werde dann aber erhebliche Probleme bereiten.

4.4.3 Zusammenfassung

Der mediale „Hype“ kommt so in den Unternehmen (noch?) nicht an. Übereinstimmend betrachten Unternehmen und Netzwerkpartner die derzeit diskutierten Veränderungen in der Wirtschaft als schleichenden Prozess, der sich seit Jahren in den Unternehmen anbahnt und die Unternehmen und ihre Prozesse dauerhaft und kontinuierlich verändern wird.

Als wesentliche Treiber dieser kontinuierlichen Entwicklung werden die Effekte der Globalisierung, der Digitalisierung und der Vernetzung der Prozesse gesehen. Während sich einige Unternehmen sehr intensiv mit diesen Trends auseinandersetzen, reagieren andere gelassen mit kontinuierlichen Anpassungen.

4.5 Auswirkungen veränderter Kundenanforderungen auf die Arbeitszeit

Im Folgenden werden Teilaspekte der in 4.4 genannten Megatrends beleuchtet, wobei diese beispielhaft konkretisiert wurden. Es wurde zunächst nach möglichen arbeitszeitrelevanten Veränderungen durch veränderte Kundenerwartungen (kurzfristige Auftragsbearbeitung, kürzere Reaktionszeiten, mehr Service…) gefragt, aber auch durch die Globalisierung der Kundenbeziehungen allgemein. Diese sind, wie in Kapitel 4.4 beschrieben, in vielen Unternehmen bereits Alltag.

4.5.1 Sicht der Unternehmen

Der Prozess der Globalisierung
Die Zunahme weltweiter Geschäftsbeziehungen hat Auswirkungen auf die notwendige und von Kunden geforderte Erreichbarkeit in den Unternehmen. Die Folge sind ausgeweitete Servicezeiten und eine erweiterte Erreichbarkeit, v.a. im Vertrieb sowie bei Beschäftigten mit Kundenkontakt. Hier werden erste Ansätze für Schichtbetriebe in Unternehmensbereichen und Branchen geschildert, die bislang von solchen Arbeitszeiten nicht betroffen waren. Aber auch Unternehmen, die bislang regional aktiv waren, befassen sich mit Aspekten der Globalisierung, beispielsweise der Handel, der durch das Onlinegeschäft globaler agiert als vor 20 Jahren denkbar.

Ein Dienstleistungsunternehmen berichtet beispielsweise, wie ein wachsender Kundenmarkt im arabischen Raum die Wochenarbeitszeiten verändert, weil diese Kunden ihr Wochenende am Freitag und Samstag haben und am Sonntag arbeiten.

„Durch die Globalisierung ergeben sich neue Arbeitszeiten für die Vertriebsmitarbeiter: Einige sind eher früher, andere eher später im Dienst, damit die Telefone immer besetzt sind.“
„Globalisierung – dadurch bewegt sich das Unternehmen sicher oftmals am Rande der gesetzlichen Regelungen.“

Steigende Kundenerwartungen
Preis – Geschwindigkeit – Flexibilität, so lässt sich das Erwartungsdreieck steigender Kundenerwartungen beschreiben.

Alle **Produktionsunternehmen** beschreiben die Verkürzung der Lieferzeiten allgemein sowie zunehmend kleinteiligere Aufträge. Diese kurzfristigen Lieferzeiten werden den Kunden oft garantiert. Standardprodukte werden oft bereits am selben Tag ausgeliefert, kundenspezifische Varianten können teilweise bereits per Baukastenprinzip digital vom Kunden angefordert werden. Die Bedeutung von Digitalisierung und Vernetzung steigt. Kleine Losgrößen und eine flexible Reaktion auf Produktionsmengen sind ebenfalls Standard geworden.

„Der Wettbewerbsdruck ist größer geworden. Entscheidend sind Preis und Lieferzeit.“
„Kürzere Lieferzeiten und flexibler reagieren. Das größte Thema ist aber die Preispolitik.“
„Die menschliche Beziehung zum Kunden wird unwichtig, es geht um Preis und Lieferzeit.“

Auch die **Dienstleistungsunternehmen** bestätigen steigende Erwartungen ihrer Kunden. Um dem Kunden möglichst rund um die Uhr zur Verfügung zu stehen, werden technische Lösungen entwickelt. Dies sind zum Beispiel automatische und softwaregestützte Auftragsprozesse für Kunden, die keine Mitarbeiter-Präsenz erfordern sowie digitale Produktbeschreibungen, die der Kunde über das Internet abrufen kann, ohne Produktmanager persönlich zu kontaktieren. Dies führt zunehmend zu einer Reduzierung des persönlichen Kundenkontakts, der auch „zu viel kostet“. Eine IT-Unterstützung wird in den verschiedensten Bereichen vollzogen. Reaktionszeiten von 1-2 Stunden auf Mailabfragen werden vorausgesetzt.

Auch in der **Pflege und in der Kinderbetreuung** steigen die Erwartungen der Kunden. In beiden Bereichen muss heute deutlich mehr Dokumentationsaufwand für den übergeordneten Auftraggeber betrieben werden. Auch die Endkunden, Kinder, Pflegebedürftige und deren Angehörige haben höhere Erwartungen, z.B. an die Öffnungszeiten einer Kita oder den Pflegezeitpunkt im Tagesverlauf. Die genannten Dokumentationsarbeiten werden teilweise unterwegs oder zuhause durchgeführt. Dies kann zu einer Entlastung in der Arbeitszeitorganisation oder zu mehr Stress führen, je nachdem, wie ein Betrieb dies organisiert.

„Die Menschen wollen jahreszeiten-abhängig zu unterschiedlichen Zeiten ins Bett gebracht werden, das ist ja nachvollziehbar.“ (Pflege)
„Es gibt die Diskussion über die 24h-Kita. Für uns sind das aber Lösungen außerhalb der Regel. Wir bieten für die Kinder eine maximale Betreuungszeit von 55 Stunden.“
„Das kann ja auch meinen Alltag flexibler gestalten, wenn man die Dokumentation in Ruhe zu Hause erledigen kann.“ (Vertrieb)

Von den Dienstleistungsunternehmen werden überdies die Aspekte „**Auftragsdruck mit immer schnellerer Anfragenbearbeitung**“, kürzeren Reaktionszeiten allgemein, hoher Kostendruck mit der Notwendigkeit nach effizienter Arbeitsweise, mehr Service mit festen Vorgaben in den Fokus gerückt.

Das befragte **Logistikunternehmen** verfolgt eine Nischenstrategie und kann in Kombination mit sehr gut qualifizierten Beschäftigten relativ konstante Arbeitszeiten gewährleisten, verdeutlicht aber auch die gesteigerten Ansprüche der Kunden und die aus seiner Sicht fatale Reaktion der Mitbewerber:

„Die Branche macht sich selbst kaputt, weil sich jeder unterbietet."
„Die bestehenden Reaktions- und Lieferzeiten sind in der Branche sehr kurz. Aufgrund technischer Professionalisierung ist das aber auch möglich."

Einerseits seien die Kunden tatsächlich anstrengender geworden, andererseits würden die Kunden naturgemäß Angebote nutzen, wenn sie wüssten, dass sie bestehen. Es stelle sich entsprechend die Frage, wo die Henne und wo das Ei sei.

Der an der Studie teilnehmende **Einzelhändler** beschrieb die Konkurrenzsituation mit dem wachsenden Online-Handel. Hier sei man gezwungen, die Öffnungszeiten auszuweiten. Im eigenen Bekleidungshandelsunternehmen habe man so werktags längere Öffnungszeiten in den Abend, Samstage mit viel Personaleinsatz und verkaufsoffene Sonntage. Letztere würden von den Beschäftigten gern gesehen, da es Sonntagszuschläge gäbe und „viel los" sei. Außerdem machen sich auch Stationärhändler Gedanken, wie sie erfolgreich Onlinekanäle bespielen (Multi-Channel-Aktivitäten) und wie sie die aus dem Internet gut informierten Kunden gut beraten können.

In der Folge reagieren die Unternehmen mit Arbeitszeiten, die mit **kurzfristigen Minus- und Überstunden** immer flexibler gestaltet werden. Ein Unternehmen nennt als Zielmarke eine zukünftig 100% auftragsgebundenen Produktion (Arbeitszeit ist dann, wenn der Auftrag bearbeitet werden muss). Ein Dienstleistungsunternehmen verhandelt gerade mit seinem Betriebsrat über ein Arbeitszeitmodell, bei dem die Arbeitslänge jedes Arbeitstags variabel an die erwarteten Kundenströme angepasst werden kann.
Verstärkt setzen sich Unternehmen auch im **Vertrieb und Kundenservice** mit versetzten Arbeitszeiten auseinander, um für die Kunden länger erreichbar zu sein. Damit steigt der Anteil „gebundener, nicht flexibler" Arbeitszeit auch in den Büroberufen und im Dienstleistungssektor.
Darüber hinaus sind auch im Dienstleistungsbereich Berufe mit bisher „klassischen Arbeitszeiten" von einer Ausweitung der Betriebsdauer betroffen, wie das Beispiel der Kitas belegt.

4.5.2 Sicht der Netzwerkpartner

Der Prozess der Globalisierung
Auch die Netzwerkpartner beobachten vermehrt Unternehmen, die im Vertrieb und in der Entwicklung Schichtarbeit einführen, damit Kunden weltweit Ansprechpartner haben. Besonders betroffen sind vielfach auch Servicekräfte (Montage, Reparatur) in produzierenden Unternehmen, von denen ständige Erreichbarkeit gefordert werde.
Steigende Kundenerwartungen

Auch die Netzwerkpartner nennen verkürzte tolerierte Reaktionszeiten sowie eine zunehmende Individualisierung der Kundenwünsche. Ansprechzeiten und die generelle Erreichbarkeit würden daher ausgeweitet. Dies treffe auch auf das Handwerk zu, denn tagsüber erwerbstätige Kunden bevorzugten Handwerker, die auch am Samstag oder am Abend kommen.

„Was die Kunden erwarten, das wird auch umgesetzt."
„… es wird aber nicht hinterfragt, ob das wirklich rentabel ist."
„Die Erwartungen sind extrem gestiegen. Erwartet wird eine längere Erreichbarkeit und sofortige Reaktion."
„Da wird ein Auftrag eingeschoben, die Stückzahl kurzfristig erhöht, gesenkt. Weil man die Änderungswünsche im Vorfeld nicht erahnen kann, macht das Stress. Es ist anders, wenn man wie im Handel weiß: Vor Weihnachten ist immer viel los."
„Im Onlinegeschäft wollen die Kunden immer schnellere Reaktionen. Das muss man dann geregelt kriegen."

Grundsätzlich bewerten einige der Netzwerkpartner die psychische Gefährdungsbeurteilung als eine mögliche Option, Missstände innerhalb der Arbeitszeitgestaltung aufzudecken.

Im Hinblick auf die **Arbeitszeitgestaltung** schildern die Netzwerkpartner die gleichen Effekte, wie sie bei den Unternehmen beschrieben werden: es werde deutlich mehr kundenbezogene Flexibilität vorausgesetzt, die Betriebszeiten werden ausgeweitet mit der Folge versetzter Schichten. Es wird von Gesetzesverstößen berichtet, vor allem gegen das Sonntagsarbeitsverbot. Schichten werden von 8 Stunden auf 6 Stunden reduziert, um sich optimaler an die Kundenfrequenz im Tagesverlauf anzupassen, wie es derzeit bei Arbeitgebern am Frankfurter Flughafen der Fall ist:

„Wenn es aber keine Vollzeitstellen mehr gibt, weil man preisgünstiger seine Schichten besetzen will, dann können die Leute vom Job nicht mehr leben und suchen sich einen Zweitjob. Das verursacht dann richtig Stress."

Als weiteren Effekt beschreiben die Experten die Verdichtung in den bestehenden Arbeitszeiten, um die vielfältigen Anforderungen in möglichst rascher Zeit kostengünstig abarbeiten zu können:

„Bei den Werkern ist das Hauptproblem die Verdichtung, bei den Denkern die Entgrenzung."

Bedenkt man, dass gleichzeitig **niedrige Preise und längere Servicezeiten oder bessere Services** gefordert werden, entsteht fast automatisch ein Problem der Personalbemessung über die Arbeitszeit hinweg, das heißt: Unternehmen fahren an der unteren Personalkapazitäts-

grenze, wie aus der Gewerkschaft aber auch vom Arbeitszeitberater berichtet wird, mit der Folge häufiger Überstunden:

„Das Hauptproblem ist die geringe Personalkapazität, die nicht zum Kundenversprechen passt."
„Wenn die Betriebsräte hören, dass jede Stelle wegen Urlaub, Krankheit, Weiterbildung eigentlich mit 1,3 Personen kalkuliert werden müsste, dann sind die völlig erstaunt, denn so wird in den Unternehmen nicht kalkuliert."
„Es muss billiger sein, aber gleichzeitig muss der Mitarbeiter alles dokumentieren, um Serviceversprechen zu belegen."

Es fällt auf, dass die Netzwerkpartner diese Entwicklung weitaus kritischer reflektieren als die Unternehmensvertreter und die Entwicklung in einen gesellschaftlichen Kontext stellen:

Einerseits berichten sie, dass diese Effekte des „immer schneller – immer kürzer" nun auch Unternehmen und Unternehmensbereiche erreichen, die früher nicht betroffen waren und wo Beschäftigte von sich aus auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit Arbeit verrichten:

„Warum muss ein Mitarbeiter eines Steuerbüros um 21 Uhr seine Mails checken?"

Andererseits wird auch hinterfragt, ob z.B. eine Gesellschaft diese Entwicklung gut heißen oder ob es nicht einen gesellschaftlichen Diskurs geben müsse, welchen Wert Arbeit und welchen Wert andere Aspekte des Menschseins haben.

„Wichtig im Leben ist doch nicht nur Produktion, sondern auch Reproduktion, also Erholung, Pflege, Kinder."

Zu dieser kritischen Reflexion gehört sicher auch ein besonderer Fall von Kundenorientierung (Servicelevel Agreement), den der Arbeitszeitberater von einem Handelshaus schildert, das mit besonderen Serviceversprechen wirbt. Hier erhalten Kunden Geld zurück, wenn sie länger als 5 Minuten an der Kasse warten oder Ware finden, die das Haltbarkeitsdatum überschritten hat. Diese Versprechen führten dazu, dass die Kassiererinnen unter einem ständigen Zeitdruck stünden und die Kunden sich einen Sport daraus machten, die Schlange zu verlängern oder Ware mit Verfallsdatum zu verstecken und später der Marktleitung zu präsentieren. Kommentar des Beraters: „Man züchtet sich seine Kunden selbst."

4.5.3 Zusammenfassung

Sowohl die Unternehmen als auch die Netzwerkpartner beschreiben einen gestiegenen Druck durch Wettbewerb und globalisierte Kunden. Die Kurzfristigkeit der Auftragsbearbeitung ist heute Alltagsgeschäft, in der Folge ergeben sich kurzfristige Dienstplanänderungen und eine verbreitete Zunahme des Zeitdrucks.

Produktions-, aber auch Dienstleistungsunternehmen entwickeln ihre Arbeitszeitmodelle hin zu einer auftragsgebundenen Arbeitszeit: Die Beschäftigten werden eingeplant, wenn die Arbeit ansteht. Wenn ein Auftrag storniert wird oder sich das Arbeitsaufkommen reduziert, werden Überstunden abgebaut oder bereits im Vorfeld kürzere Schichten geplant. Auf diese Weise kommt es zu einer **kundengetriebenen Flexibilisierung der Arbeitszeiten**, die kurzfristige Überstunden bzw. kurzfristigen Überstundenabbau als notwendige Bausteine nutzt.

Bei den **Dienstleistungsunternehmen** zeigen sich die Ergebnisse des Wettbewerbsdrucks durch **geringere Personalkapazitäten zur Kosteneinsparung und ausgeweitete Erreichbarkeit**. Hier werden Ansätze in Richtung Schicht geschildert, um eine längere Präsenz für Kunden zu gewährleisten. Eine fortlaufende technische Optimierung von Abläufen ist präsent. Leerlaufzeiten oder Phasen geringerer Arbeitsdichte werden wegrationalisiert. Ähnliches gilt auch für den Handel.

4.6 Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit auf die Arbeitszeit

Ausgelöst durch die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen verliert der örtlich und zeitlich fixierte Arbeitsplatz zunehmend seine Grenzen, Übergänge zwischen Arbeit und Freizeit sind fließender. Der Einsatz von Tablets, Laptops und Smartphones unterwegs wird zum „Normalfall“. In diesem Kapitel wird hinterfragt, inwieweit der Trend zur permanenten Erreichbarkeit in den Unternehmen angekommen ist und wie die Unternehmen dies regeln.

4.6.1 Sicht der Unternehmen

Insgesamt wird aus Sicht der Unternehmen nur in seltenen Fällen eine ständige Erreichbarkeit der Beschäftigten erwartet, und wenn, dann bezieht sich das auf Führungs- und Servicekräfte. Andere Unternehmensantworten lassen der Interpretation Spielräume. Rufbereitschaften werden in vielen Fällen durch eine Form von Erreichbarkeit auch in der Freizeit abgelöst:

„Das Handy ist da, aber das klingelt ja nicht ständig. Die Ruhezeiten können und wollen wir noch einhalten.“

„Das gibt es nur auf der Führungsebene, die haben einen Blackberry. Aber privat ist norma-

lerweise privat."
„Wenn es am Wochenende einen Notfall gibt müssen die Auftragsplaner schon erreichbar sein."
„Eigentlich nicht, aber wenn jemand krank wird, muss jemand anderes einspringen, das ist schlecht geregelt."
„Wenn jemand krank ist müssen wir für Ersatz sorgen. Wenn jemand nicht erreicht wird, dann rufen wir den nächsten an."

Dass dieser Trend nicht nur Führungskräfte betrifft, zeigt das nachfolgende Beispiel eines Produktionsunternehmens. Hier wurde eine WhatsApp-Gruppe eingerichtet, um die Arbeitsprozesse/-zeiten besser organisieren zu können. Beschäftigte sind dadurch auch am Wochenende oder an freien Tagen in der Gruppe permanent und vorwiegend über ihr privates Handy erreichbar. Zwar ist niemand gezwungen in diesen Gruppen zu sein, auch gibt es keine Verpflichtung zur Antwort. Aus Sicht der Planer ist es aber einfacher so zu kommunizieren.

Kein interviewtes Unternehmen hat den Umgang mit Diensthandys und die Frage der Erreichbarkeit schriftlich geregelt. In allen Fällen geht man davon aus, dass die Beschäftigten das vernünftig handhaben und nicht ans Handy gehen, wenn sie nicht wollen. Inwiefern diese Arbeitszeit tatsächlich als Arbeitszeit angerechnet wird, ist unklar.

4.6.2 Sicht der Netzwerkpartner

Die Netzwerkpartner werten das Thema deutlich gewichtiger als die Unternehmen.

Die Interviewpartner aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sehen hier ein erhebliches gesundheitliches Gefährdungspotenzial, insbesondere, wenn dieser Aspekt im Unternehmen nicht gut geregelt ist. Im Unterschied zu den Betrieben deuten sie an, dass einige dieser Effekte durchaus vermeidbar wären, wenn die Unternehmensprozesse sauberer geregelt und entsprechende Kompetenzen vorhanden wären.

„Da hat die Flexibilisierung besonders bei den kleinen Betrieben echt zugeschlagen. Diese Entwicklung hat eine hohe Bedeutung!"
„Ich weise in der Gefährdungsbeurteilung immer darauf hin, weiß aber nicht, was die Unternehmen daraus machen."
„Zu 50% sind die Leute aus Eigeninitiative immer erreichbar."
„Manche denken: Ich bin nur dann wichtig, wenn man mich ständig vermisst."
„Oft wären bessere Arbeitsprozesse nötig, das klappt nicht mehr aufgrund der Verdichtung."
„Es gibt keine guten Vertreterregelungen, deswegen fühlen sich die Leute auch im Urlaub oder am Wochenende verantwortlich."

„Die Leute antworten auch, wenn sie in der Oper sind, die sehen das nicht als Arbeit."
„… weil das Diensthandy auch das Privathandy ist."

In der Diskussion mit den Netzwerkpartnern gerät darüber hinaus eine Gruppe der Beschäftigten in den Fokus, die aus deren Sicht besonders belastet ist: Die Führungskräfte. Bei ihnen bündeln sich die Informationen und der Druck, Prozesse zu steuern, Vertretung zu organisieren, Wissenslücken zu füllen und kurzfristig zu entscheiden:

„Am meisten betroffen ist die mittlere Führungsebene. Die muss alles schaffen."
„Besonders belastet sind die Führungskräfte."
„… vor allem die Führungskräfte operieren an der Grenze."
„… da werden die Arbeitsinhalte zu zentralen Lebensinhalten. Das kann man aber von normalen Mitarbeitern nicht verlangen."

Dieser Hinweis erscheint relevant, da die Führungskräfte auch Vorbildfunktion haben, wenn es um gesunde Führung geht. Wie aber soll man gesund führen, wenn man selbst an der Leistungsgrenze agiert?

Schließlich wird ein weiterer möglicher Konflikt im Umgang mit diesem Thema zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern gesehen. Mehrfach wurde betont, dass die jüngeren Beschäftigten die technischen Möglichkeiten gerne nutzen, schätzen und teilweise sogar einfordern, ältere Beschäftigte aber Privates und Berufliches trennen. Das kann nicht nur zu teaminternen Konflikten führen, sondern auch möglicherweise Karrierewege beeinflussen, im Sinne von: Wer immer erreichbar ist, ist ein Leistungsträger.

Als Quintessenz fordern vor allem die Vertreter aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch von den Gewerkschaften, das Thema sowohl gesellschaftlich zu diskutieren, im Sinne eines arbeitszeitpolitischen Leitbildes, aber auch innerbetrieblich klare Regeln der Erreichbarkeit aufzustellen.

„Größere Unternehmen machen jetzt Mobilzeitvereinbarungen."
„Der Mitarbeiter muss wissen, was gewünscht ist."
„Wir brauchen einen gesellschaftlichen Konsens."

4.6.3 Zusammenfassung

Insbesondere für die Netzwerkpartner haben die Themen Erreichbarkeit und Arbeitsentgrenzung eine steigende Relevanz. Erkennbar wird auch, dass es sowohl Unterschiede zwischen den Unternehmen als auch zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsaufgabe gibt.

Von besonderem Interesse erscheint hier die Beobachtung, dass dieser Trend durchaus auch von den Beschäftigten in die Unternehmen hineingetragen wird und in den Unternehmen eine Eigendynamik entsteht. Es entsteht eine Form von **„interessierter Selbstgefährdung“:** Die Beschäftigten kümmern sich aus Interesse und Eigeninitiative auch in der Freizeit oder im Urlaub um geschäftliche Angelegenheiten.

Erkennbar wird auch, dass die Diskussionslinie innerhalb der Unternehmen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten verläuft, zwischen Technikaffinen und weniger Technikaffinen.

Doch wo ist hier die Grenze: Wann wird freiwilliges Verhalten zum Standard für alle Beschäftigten, nach der Devise: Wer nicht mitmacht, ist weniger engagiert? Wann führt Daueraufmerksamkeit zur Erschöpfung?

Hier scheinen zumindest ein innerbetrieblicher Diskurs und eine Klärung der Erwartungshaltung dringend erforderlich.

4.7 Auswirkungen veränderter Arbeitsorganisation auf die Arbeitszeit

Im Zuge der Diskussion um Industrie 4.0 und Digitalisierung wird die Zukunft der Produktion vielfach in Einzelteilfertigung, Maßproduktion, aber auch in völlig neuen Technologien gesehen, die Mensch und Maschine immer weiter verzahnen und ganze Berufszweige bzw. Branchen revolutionieren oder überflüssig machen. Wir haben die Unternehmen gefragt, inwieweit sich bereits heute die Arbeitsorganisation oder Leistungserstellungsprozesse verändert haben und wie sich dies auf die Arbeitszeit auswirkt.

4.7.1 Sicht der Unternehmen

Ein relevanter, bereits seit Jahren wirkender Effekt sind **individualisierte Produkte und kleinteiligere Aufträge** in immer kürzerer Zeit. Dies wurde im Kapitel „Kundenerwartungen“ bereits geschildert. Viele Unternehmen betonen, wie kurz die Reaktions- und Lieferzeiten heute insgesamt geworden sind und dass dieser Trend sich weiter verstärken wird. Etliche haben mit einer Neustrukturierung bereits auf diese Anforderung reagiert und dabei teilweise ihre Prozesse optimiert. In allen Antworten spiegelt sich die Notwendigkeit wider, an jedem Arbeitsplatz möglichst schnell und individuell reagieren zu können. Einige Unternehmen arbeiten hier softwareunterstützt und automatisiert.

„Die Aufträge werden kleinteiliger und kurzfristiger. Dies ist aber schon länger so.“
„Man muss sagen, dass das auch die Abläufe verbessert hat.“
„Wir haben aus diesem Grund von Fließfertigung auf Einzelplatzfertigung umgestellt.“
„Wir haben von Abteilungen auf Kundenteams umgestellt, um die Abläufe zu verschlanken.“
„Wo früher Mitarbeiter am Telefon beraten haben bieten heute Kundenprotale viele Informationen an. Bis hin zu Ersatzteilen können die Kunden heute alles selbst bestellen.“

Engere Vernetzung von Mensch und Software-Systemen

Trends zur immer engeren Verzahnung von IT und „Hand- und Kopfarbeit“ zieht sich nahezu durch alle Unternehmen. Die engere Verzahnung bietet Kosten- und Wettbewerbsvorteile, weil viele Tätigkeiten auf den Kunden ausgelagert werden können, wie das Onlinebanking oder die Bestellung von Ersatzteilen. Dieser Trend sickert in nahezu alle Arbeitsbereiche, auch in die Pflege, wo Arbeitsvorgaben per Handy übermittelt und Arbeitsergebnisse entsprechend dokumentiert werden. Typisch „menschenbezogene“ Arbeiten werden dadurch ebenfalls in den Takt einer Rechenarithmetik eingebunden.

„Es gibt schon jetzt die Auftragssteuerungsprozesse, die direkt vom Kunden eingesteuert werden.“

„Wir sind dabei, den gesamten Arbeitsprozess noch viel deutlicher zu automatisieren, das hat Einfluss auf die Arbeitszeit und das ändert die Art, wie gearbeitet werden muss schon sehr stark.“

„In der Pflege wird die Zeit für die Tätigkeiten vorgegeben. Die steht im Handy und führt zu hohem Druck. Es gibt Mitarbeiterinnen die diese Denke nicht mehr mitmachen wollen. Die gehen.“

„Wie können wir unser Produkt so rund um die Uhr zur Verfügung stellen dass der Kunde es selbst variieren kann, ohne unser Zutun?“

„Im Vertrieb soll es Erklär-Videos geben, dadurch wird der persönliche Vertrieb überflüssig.“

„Standardfragen werden mit IT-Systemen beantwortet.“

Diese Entwicklungen werden die Flexibilität der Unternehmen weiter erhöhen und die Arbeit bzw. deren organisatorische und zeitliche Gestaltung weiter verändern. Es hat sich jedoch kein klarer Trend ergeben, welche Auswirkungen diese Maßnahmen auf die reine Arbeitszeitgestaltung haben. Denkt man diese Entwicklungen weiter, sind an vielen Stellen vollautomatisierte Prozesse denkbar, wo heute noch Menschen koordinieren, planen und steuern.

4.7.2 Sicht der Netzwerkpartner

In der Diskussion mit den Netzwerkpartnern wurde dieser Aspekt kaum thematisiert. Allerdings wies der Kollege aus der Handwerkskammer darauf hin, dass der Trend der Digitalisierung der Arbeitsplätze auch im Handwerk an Relevanz gewinnt:

„Im Baugewerbe kann der Mitarbeiter jetzt auch übers Handy von der Baustelle aus bestellen und sich die Ware liefern lassen. Der Lagerist ist überflüssig. Wer da gut ist, wird auch gut entlohnt. Andere schaffen das aber nicht, die werden dann krank.“

Generell wurde darauf hingewiesen, dass Prozesse zuweilen nicht mehr zueinander passen oder nicht geregelt sind und auch dies zu Druck und Arbeitsdichte führt:

„Oft wären bessere Prozesse nötig, damit die Arbeitsdichte sinkt.“
„In der Gefährdungsbeurteilung kommt raus, dass die Kommunikationskette nicht stimmt.“
„Die Leute wechseln dann oder sie sind krank.“
„Oft kommen neue Dinge dazu, aber die alten werden immer noch gemacht. Man arbeitet in SAP und der Chef will parallel die Excel-Liste. Das führt natürlich zur Arbeitsverdichtung.“
„In welchem Unternehmen ist schon geregelt, in welchem Zeitraum auf eine Mail geantwortet werden muss?“

Generell bedeutet Digitalisierung der Arbeitsprozesse langfristig immer auch Rationalisierung. Ob dies zu Arbeitsverdichtung oder zum Verlust von Arbeitsplätzen führt, dazu gab es ebenso wenig eine einheitliche Meinung wie zur Frage, welchen Effekt die Digitalisierung auf die Arbeitszeit hat.

4.7.3 Zusammenfassung

Eine engere Vernetzung von Mensch und IT ist Fakt und dringt in nahezu alle Arbeitsbereiche ein. Dies kann positive oder negative Auswirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung haben. Hier ist kein eindeutiger Trend festzustellen. An einigen Stellen fallen Arbeitsplätze weg, an anderen steigt die Arbeitsdichte aufgrund steigender Dokumentationsanforderungen. Nicht immer reagieren die Unternehmen mit angepassten Prozessen auf veränderte Kundenanforderungen, dann entstehen Stress oder Überstunden.
Bedenkenswert erscheint aber der mehrfach geäußerte Hinweis, dass gerade ältere oder wenig technik-affine Beschäftigte mit den steigenden Anforderungen oft nicht gut zurechtkommen und durch regelmäßige Krankheit oder Kündigung reagieren.

4.8 Auswirkungen schwankender Arbeitsauslastung auf die Arbeitszeit

(Saisonale) Schwankungen sind kein Effekt der oben genannten Megatrends, sondern seit Jahren in vielen Branchen zu beobachten. In diesem Fragekomplex wurde gefragt, welche Rolle schwankende Auslastungen im Unternehmen spielen und wie die Unternehmen damit umgehen.

4.8.1 Sicht der Unternehmen

Die Unternehmen schildern branchenunabhängig eine gute bis „…immer hohe Auslastung…“. Von saisonalen Schwankungen berichten Unternehmen, die an die Bauwirtschaft angebunden sind. Reagiert wird darauf mit Gleitzeitkonten, Überstunden, Leiharbeitern und der bereits eingangs beschriebenen „Vertrauensarbeitszeit“.

„Im Winter haben wir generell weniger zu tun. In den schwächeren Monaten bauen wir dann Überstunden ab.“
„Längerfristige Wellen sind planbar. Kurzfristige, innerhalb der Woche, lösen wir durch die Vertrauensarbeitszeit und gleichen das kurzfristig aus.“
„Bei den vielen Teilzeitkräften kommt es in der Saison schnell zu vielen Überstunden.“

Anderen Unternehmen gelingt es durch entsprechende Gestaltung der Arbeitszeit, keine dauerhaften Überstunden anfallen zu lassen.

„Durch unsere gleitenden Arbeitszeiten hat sich dies ganz gut geregelt.“
„Eigentlich haben unsere Mitarbeiter keine Überstunden und wenn sie welche haben, werden sie am Ende des Monats auf ihrer Lohnabrechnung ausgezahlt.“
„Wir haben nur eine informelle Regelung: Wenn Du diese Woche Überstunden gemacht hast, dann versuche, sie nächste Woche auszugleichen.“

In anderen Unternehmen entstehen Überstunden in bestimmten Positionen oder sobald etwas, wie zum Beispiel Erkrankungen, den Regelplan stört:

„Teamleiter und Servicemitarbeiter haben immer Überstundendruck.“
„Wenn eine Kollegin ausfällt, dann machen andere Überstunden. Das ist nicht gut gelöst.“

Diese Effekte haben ihre Ursache also nicht in Kundenbedingten saisonalen Schwankungen, sonders sind ein klares Signal zu geringer Personalkapazitäten oder falscher Arbeitsorganisation.

4.8.2 Sicht der Netzwerkpartner

Die Rückmeldungen der Netzwerkpartner ergeben ein uneinheitliches Bild. Auch sie nennen Arbeitszeitkonten als inzwischen gängiges Modell, um Schwankungen auszugleichen und beschreiben die Auswirkungen von saisonalen Schwankungen branchenspezifisch. Dabei werden auch Extremfälle beschrieben, die nach Aussage des Experten die gesamte Mitarbeiterschaft stark stresst und belastet:

„Ein Kunde macht ein Jahr Kurzarbeit, das nächste Jahr brummt es wieder, dann Kurzarbeit. Alle bis zur Geschäftsführung sind hoch belastet.“

Aber auch saisonale Schwankungen können trotz Arbeitszeitkonten zu Spannungen führen:

„Das Weihnachtsgeschäft führt regelmäßig zu Spannungen, vor allem, wenn dann noch Mitarbeiter erkranken.“

Insgesamt wird diesem Aspekt in den Interviews aber wenig Aufmerksamkeit gewidmet, möglicherweise, weil dies in vielen Unternehmen bereits in gewisser Weise zur Normalität geworden ist und mit Arbeitszeitkonten reagiert wurde. Generell wird jedoch damit gerechnet, dass die Unternehmen immer stärker zu auftragsgebundenen Arbeitszeiten übergehen werden und damit der Flexibilitätsdruck auf die Beschäftigten steigt.

4.8.3 Zusammenfassung

Auftragsschwankungen kommen in den betrachteten Branchen unterschiedlich ausgeprägt vor. In der Regel installieren die Unternehmen dafür Arbeitszeitkonten. Von den Beschäftigten wird dabei die Flexibilität erwartet, mit ihrer Arbeitszeit flexibel auf die Auftragslage zu reagieren. Diese Modelle sind bereits so etabliert, dass sie kaum hinterfragt werden. Auffällig ist, dass die Personaldecke in etlichen Unternehmen Ausfälle wie Erkrankung oder Kündigung oder Zusatzaufträge nicht abpuffern kann. Der weiter vorne beschriebene Kostendruck legt eine (zu) knapp bemessene Personaldecke nahe, führt aber an dieser Stelle zu dauerhaftem Stress und Arbeitsdichte bei den betroffenen Beschäftigten. Dieser Effekt könnte sich bei steigendem Kostendruck weiter verschärfen.

4.9 Auswirkungen veränderter Beschäftigtenwünsche auf die Arbeitszeit

Fachkräftemangel und veränderte Anforderungen der jungen Arbeitskräfte an ihren Arbeitgeber sind in den Medien breit diskutierte Megathemen. In unseren Interviews haben wir nachgefragt, ob und wenn ja in welcher Form sich diese Themen in den Arbeitszeitmodellen der Unternehmen wiederfinden. Beeinflusst die aktuelle Arbeitszeitgestaltung außerdem den Krankenstand? Und werden bestimmte Arbeitszeitmodelle zum Argument für oder gegen einen Arbeitgeber?

4.9.1 Sicht der Unternehmen

Aus Sicht der Unternehmensvertreter sind die Beschäftigten insgesamt zufrieden mit den aktuellen Arbeitszeiten. Einige belegen dies mit Rückmeldungen aus aktuellen Beschäftigtenbefragungen. Andere beziehen dies auf die Tatsache, dass sie „nichts Negatives hören“. Zu dieser positiven Betrachtung tragen in den meisten Unternehmen die Angebote der Flexibilisierung bei, die in den letzten Jahren erfolgt sind. Auch bei Schichtdienst-Modellen versuchen die Unternehmen, durch Tauschangebote und Berücksichtigung privater Bedürfnisse eine gewisse Mitarbeiterorientierung zu gewährleisten.

„In meinem Verantwortungsbereich liegt die Zufriedenheit bei 75%.“ (Arbeitgeber)
„Die Mitarbeiter haben einfach ein großes Stück Freiheit bekommen. Früher mussten alle um 8 Uhr anfangen, die Personalleitung kontrollierte noch, ob jeder pünktlich kommt. Heute

können alle in Ruhe anfahren und sich Arzttermine legen, wie sie wollen." (Arbeitgeber)
„Die Mitarbeiter können Wünsche angeben, die werden berücksichtigt." (Arbeitgeber)
„Insgesamt bin ich zufrieden, keine Beschwerden." (Betriebsrat)
„Wenn jemand Pflegebedarf hat, dann reagiert man flexibel mit verkürzten Arbeitszeiten oder Verlagerung der Arbeitszeit, wenn möglich." (Betriebsrat)

Kritischer fallen die Rückmeldungen bei Unternehmen aus, die auch in Schicht oder am Wochenende arbeiten, aber auch im Handel und in der Pflege. Das Unternehmen, das ein flexibles und von den Beschäftigten gestaltbares Schichtsystem eingeführt hat, geht von Zufriedenheit aus – allerdings haben sich in einer Beschäftigtenbefragung nur 55% für dieses Schichtsystem ausgesprochen, was bereits als Erfolg gewertet wird:

„Da haben sich auf völlig freiwilliger Basis gut 55% für das neue Schichtsystem entschieden. Daher glaube ich schon, dass sie recht zufrieden sind." (Arbeitgeber mit sehr flexiblem Schichtsystem)
„Natürlich würden die Mitarbeiterinnen samstags lieber nicht arbeiten. Die Arbeitszeiten im Handel sind ... eher unschön. Wichtig ist aber, dass es fair gehandhabt wird." (Arbeitgeber)
„Die Mitarbeiter in der Pflege mit der geteilten Schicht sind nicht zufrieden. Außerdem erhalten viele, wenn sie neu anfangen eine befristete Teilzeitstelle. Zum Leben ist das zu wenig und viele suchen sich dann eine andere Stelle." (Betriebsrat)

Welche Wünsche werden von den Beschäftigten formuliert?
Insgesamt beziehen sich die Antworten auf diese Fragestellung alle auf den Grad der Flexibilität der Arbeitszeit. Die Antworten legen nahe, dass sich in den Unternehmen durchaus Konfliktlinien andeuten, insbesondere zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten, aber auch zwischen Beschäftigten mit Familie und ohne Familie.

Jüngere Beschäftigte, so der Trend, legen größeren Wert auf hohe Flexibilität oder die eigene Zeitautonomie, und zwar sowohl in Bezug auf die Wochenarbeitszeit, die Lage der Arbeitszeit als auch die kurzfristige Flexibilität:

„Homeoffice, mehr Flexibilität und Vertrauensarbeitszeit sind die Wünsche." (Arbeitgeber Dienstleistung)
„Es gibt immer mehr ‚Wünsch-Dir-was: Ich möchte hier und ich möchte aber das und das…' Es können aber nicht alle am Montagmorgen frei haben. Diese Zahl von Wünschen war vor 10 Jahren noch nicht da." (Arbeitgeber Dienstleistung)
„Jüngere Mitarbeiter haben eher die Erwartungshaltung, dass ihre privaten Pläne zeitlich möglich gemacht werden." (Arbeitgeber)
„Auch jüngere Bewerber wünschen heute oft maximal 30 Stunden/Woche." (Arbeitgeber, Dienstleister)

In der Tendenz legen **Ältere, aber auch Beschäftigte mit Familie** dagegen mehr Wert auf vertraute und kontinuierliche Arbeitszeiten. Hier wird die Flexibilisierung, sofern sie vom Arbeitgeber bzw. Kunden ausgeht, als Stressfaktor wahrgenommen.

„Eigentlich wurde das flexible Schichtmodell für die Familien und die älteren Beschäftigten initiiert. Aber gerade diese Gruppen wollen lieber langfristig planen." (Arbeitgeber)
„Ältere Mitarbeiter wollten keine Vertrauensarbeitszeit, sondern lieber die alten Strukturen mit der Stundenaufzeichnung beibehalten." (Arbeitgeber)
„Wir haben es eher, dass die Mitarbeiter froh sind, wenn sie aus der Teilzeit wieder rauskommen. Aus der Geschichte mit der Generation Y sind wir schon wieder raus." (Dienstleister)
„Die Mitarbeiter wollen die Betreuung der Kinder planen können." (Betriebsrat)
„Jüngere Mitarbeiter schauen schon nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die machen nicht jedes Modell mit." (Betriebsrat)
„Ab 40 sind die Leute kein Freund mehr von ständiger Erreichbarkeit." (Betriebsrat)

Auswirkungen des Arbeitszeitmodells auf den Krankenstand

Aus Sicht nahezu aller Befragten ist keine Verbindung zwischen Krankenstand und Arbeitszeitmodell herzustellen. Der weitaus größere Einfluss erfolge durch die dauerhafte **Arbeitsdichte und den Stress**, aber auch durch das Führungsverhalten. Ein Betriebsrat berichtet von zwei Erkrankungsausfällen, weil die Kollegen nicht mehr abschalten konnten. Ein weiterer Betriebsrat schildert, dass im Unternehmen diskutiert werde, ob man die Mobilgeräte über Nacht vom Server entkoppelt, aber die Diskussion mit dem Arbeitgeber dazu sei schwierig.

Attraktivität des Arbeitszeitmodells für neue Beschäftigte

Fast alle Befragten sind der Meinung, dass ihr Arbeitszeitmodell für Bewerber interessant und attraktiv sei, und zwar unabhängig davon, wie flexibel die Arbeitszeiten sind! Die Attraktivitätsmerkmale sind also durchaus unterschiedlich:

„Weil wir keine Schichtarbeit haben, sind die Reaktionen sehr positiv." (Produktion)
„Von der 35-Stunden-Woche sind viele angetan. Die Schicht wird akzeptiert, weil das ja inzwischen überall so ist." (Produktion)
„Mit der Vertrauensarbeitszeit sind wir auch für die Pendler attraktiv, weil sie ihre Zeit frei einteilen können." (Dienstleister)
„Alle neuen Mitarbeiter sind sehr offen für das flexible Schichtsystem. Das heißt, so flexibel in der Schicht zu arbeiten ist aus meiner Sicht eher ein Pro-Argument." (Produktion)
„Wie flexibel wir es hier handhaben überrascht viele Mitarbeiter. Aber Arbeitszeit ist nicht das entscheidende Kriterium." (Dienstleister)
„Unsere festen Arbeitszeiten sind ein großes Pro-Argument, weil diese humanen, normalen Arbeitszeiten in der Branche unüblich sind." (Logistik)

Zwei Betriebsräte halten ihr Arbeitszeitmodell für unattraktiv.

„Die Arbeitszeiten sind eher abschreckend, aber die Vergütung ist gut.“ (Betriebsrat)

4.9.2 Sicht der Netzwerkpartner

Im Wesentlichen wird die Frage nach Beschäftigtenwünschen im Hinblick auf eine wachsende Flexibilität reflektiert. Die Netzwerkpartner schildern, dass für die jüngeren Beschäftigten **arbeitnehmerbezogene Flexibilität** ein Argument werde und die Betriebe hier mit einer gesteigerten Erwartungshaltung konfrontiert seien. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werde immer relevanter. Gleichzeitig stoße das dort an Grenzen, wo ein Kundenservice sichergestellt werden müsse oder wo ältere Kollegen eher das Bedürfnis nach Überschaubarkeit und Vorhersehbarkeit hätten:

„Der Wunsch nach Flexibilität hat zugenommen, aber es ist doch sehr von den Arbeitsplätzen abhängig.“
„In manchen Betrieben geht das nicht, wie zum Beispiel in der Backstube oder aber in der Werkstatt.“
„Vor allem für junge Akademiker hat Flexibilität in der Arbeitszeit zunehmend Bedeutung. Man will die Arbeitszeit und das -volumen an das eigene Leben anpassen können.“
„Es gibt junge Leute, die jegliche Regelung für überholt halten und völlige Flexibilität fordern. Die Konsequenzen daraus werden erst einmal nicht erkannt.“
„Für neue Mitarbeiter ist Flexibilität attraktiv, aber nicht für die Stammbelegschaft.“
„Die Älteren sind eher ängstlich und wollen ihren Lebensrhythmus beibehalten.“

Nur von Seiten der Krankenkassen und der Betriebsärztin wird die Frage nach Wünschen und Forderungen vor dem Hintergrund zunehmender Schichtarbeit in den Betrieben reflektiert:

„Viele Beschäftigte haben Probleme mit kurzrotierenden Schichten. Sie wollen lieber 5-7 Nachtschichten am Stück oder sogar Dauernachtschicht. Das hat finanzielle Gründe.“
„Leute, die auf die Schichtzuschläge angewiesen sind, die schleppen sich bis zur Rente durch. Geld ist da ein riesen Thema.“
„Bei Schicht- und Nachtarbeit gibt es mehr Druck von Seiten der Mitarbeiter.“

Unklar sei, da sind sich die Netzwerkpartner einig, was von den Wünschen überhaupt umsetzbar und sinnvoll sei.

Die beiden Gewerkschaftsvertreter, aber auch der Arbeitszeitberater sehen in der gerade von jungen Beschäftigten oft gewünschten mobilen Technik durchaus Risiken und Gestaltungsbedarf:

„Die neuen Techniken sind so attraktiv verpackt, dass die Konsequenzen aus der Nutzung noch gar nicht erkannt werden."
„Es gibt hier sehr unterschiedliche Bedürfnisse. Wichtig ist, dass die Betriebe nicht signalisieren: Wer immer erreichbar ist, ist automatisch Leistungsträger."
„Wenn sich alles auf die Ergebnisorientierung konzentriert, ist in vielen Unternehmen immer noch nicht klar: Wie messe ich die Leistung tatsächlich und wie schütze ich den Menschen, der zu viel arbeitet?"

Attraktive Arbeitszeiten als Pro- und Contra-Argument: Insgesamt sind sich nahezu alle Netzwerkpartner einig, dass die Gestaltung der Arbeitszeit ein zunehmend wichtiges Argument für oder gegen einen Betrieb werde, wenn die Beschäftigten eine Wahlmöglichkeit haben:

„Das Interesse steigt. Vereinbarkeit, Teilzeit, Flexibilität, das wird zunehmend ein Thema."
„Das wird ein Thema, wenn der Mitarbeiter die Wahl zwischen mehreren Unternehmen hat. Das ist ja aber nicht immer so."

Arbeitszeit und Krankenstand
Hierzu können die Netzwerkpartner relativ wenig Auskunft geben. Während zwei Gesprächspartner auf die Gefährdung durch **ständige Erreichbarkeit** hinweisen, sehen zwei weitere das Risiko eher in der einer kontinuierlichen **Arbeitsdichte** in der vorgegebenen Arbeitszeit. Zweimal wird auch **Schicht- und Nachtarbeit** als Auslöser eines erhöhten Krankenstands erwähnt.

4.9.3 Zusammenfassung

Unternehmensvertreter und Netzwerkpartner sind sich einig: Die Arbeitszeitgestaltung trägt zur Attraktivität eines Unternehmens bei. Als „attraktiv" gilt dabei in der Regel, wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten zu einem gewissen Teil selbst steuern und dadurch private und berufliche Interessen aufeinander abstimmen können. Etliche Unternehmen haben mit ihren Arbeitszeitregelungen darauf reagiert und mehr Flexibilität ermöglicht, allerdings unter der Bedingung, dass betriebliche Interessen darunter nicht leiden.

Beide Seiten berichten, dass jüngere Beschäftigte ein größeres Interesse an Flexibilität haben und ältere Kollegen, aber auch Beschäftigte mit Familie ein deutlich größeres Interesse an planbaren und verbindlichen Arbeitszeitstrukturen formulieren. Hier könnten sich in der Zukunft durchaus Konfliktlinien innerhalb der Mitarbeiterschaft, aber auch zwischen den Flexibilitätsbedürfnissen der Unternehmen und der Beschäftigten auftun.

Gesundheitliche Aspekte des Arbeitszeitmodells spielen in der Diskussion keine Rolle, im Gegenteil: Gerade bei Schichtarbeit können aus arbeitswissenschaftlicher Sicht kritische Modelle bei den Beschäftigten auf Zustimmung stoßen, beispielsweise weil sie finanziell attraktiver sind. Eine Verbindung zwischen Arbeitszeitmodell und Krankenstand wird in der Regel nicht gezogen, wohl aber zur Arbeitsdichte und dem Führungsstil.

In vielen Branchen ist die Schichtarbeit ohnehin akzeptiert. Hier punkten Unternehmen, wenn sie im Rahmen des Schichtplans Beschäftigteninteressen berücksichtigen oder, wie in einem Unternehmen, mit der 35-Stunden-Woche locken können.

Schließlich zeigt die Befragung auf, dass die Frage, was als attraktive Arbeitszeit zu verstehen ist, auch vom Angebot der Mitbewerber abhängt: Hat ein Arbeitnehmer die Wahl zwischen Schichtarbeit und relativ unflexiblen Arbeitszeiten in einer Schicht, dann kann letztere trotz der starren Arbeitszeiten sehr attraktiv sein. Arbeiten Beschäftigte in einer Branche, in der oft hohe Flexibilität oder Mehrarbeit gefordert ist wie in der Logistik oder im Handel, dann wirken feste Arbeitszeiten ohne Überstunden als Attraktivitätsmerkmal.

4.10 Unterstützungsbedarf der Betriebe zur Arbeitszeitgestaltung

4.10.1 Sicht der Unternehmen

Welche Angebote nutzen die Unternehmensvertreter, wenn sie sich zum Thema Arbeitszeitgestaltung informieren wollen? Wie zufrieden sind sie damit und welche weiteren Angebote wären aus ihrer Sicht sinnvoll?

Genutzte Angebote und Zufriedenheit damit
Es sind wenige Quellen, aus denen die Unternehmen ihre Anregungen und Informationen ziehen: Dazu gehören insbesondere die Arbeitgeberverbände/Gewerkschaften, Newsletter der Verwaltungssoftware und eigene Internetrecherche.

„Arbeitgeberverband und Berufsgenossenschaft, Internetrecherche, Wirtschaftsförderung.“
„Wir nutzten die Rechtsberatung des Arbeitgeberverbands und den Newsletter von [Softwareanbieter].“
„Infos gibt’s auch über den Steuerberater.“
„Informationen bezieht man aus dem Internet und Broschüren. Aber die Informationen zu bekommen ist leichter, als sich damit intensiv zu beschäftigen.“
„Zum Thema Familienfreundlichkeit habe ich mich im Internet informiert, die Informationen fliegen einem aber nicht gerade zu.“

Insbesondere bei den **Arbeitgeberverbänden** konzentrieren sich die Informationen auf rechtliche und tarifvertragliche Fragen. Innovative Arbeitszeitmodelle, Aspekte wie Familienfreundlichkeit, Gesundheit oder Mitarbeiterorientierung werden von dieser Seite nicht erwartet und wurden in den Gesprächen auch nicht erwähnt.

„… mit dem Arbeitgeberverband im Hintergrund, damit man nicht gegen geltendes Recht verstößt."
„Bei offenen Fragen wenden wir uns an [Arbeitgeberverband], da sitzen Arbeitsrechtler."
„Anderes als Arbeitsrecht ist da aber nicht Thema."
„Ob es noch andere Unterstützung außer der rechtlichen gab weiß ich nicht."
Betriebsrat:
„Wir sind ja in der [Gewerkschaft] – ein Anruf genügt, wenn es Fragen gibt."

Die meisten Unternehmen setzen neue Arbeitszeitmodelle mit **internen Bordmitteln** um. In den meisten Fällen wird erwähnt, dass man dabei den Betriebsrat von Anfang an einbindet. Geschildert wird aber auch eine konfliktreiche Verhandlung, bei der ein neutraler Mediator eingebunden wurde, in diesem Fall ein Rechtsanwalt. Eine unabhängige, klassische **Arbeitszeitberatung** wurde nur in einem Fall in Form eines Coachings zur Betriebsvereinbarung genannt:

„Rechtliche Aspekte haben wir mit [Berater] geklärt, da fühlen wir uns gut informiert und aufgehoben." (Arbeitgeber)
„Einen Berater? Die kosten 2.000 EUR am Tag, das ist es mir nicht Wert." (Arbeitgeber)
„Einen neutralen Berater hat's vielleicht vor 20 Jahren zuletzt gegeben." (Betriebsrat)

Sehr wichtig ist sowohl den Arbeitgebern als auch den Betriebsräten der **Austausch mit anderen Unternehmen**. Dort holen sie sich Unterstützung, wenn es um konkrete Umsetzungsfragen geht:

„Eine Referenz war für uns die [Mitbewerber aus der Region], zu denen ich ganz guten Kontakt habe. Die haben uns durchaus auch begleitet." (Arbeitgeber)
„… tauschen wir uns im Arbeitskreis für Personalleiter in Nordhessen aus." (Arbeitgeber)
„… gibt es für uns den Kollegialen Austausch…." (Arbeitgeber)
„Bei Veranstaltungen lernt man andere Betriebsräte kennen oder ich frage Kollegen, die vorher in anderen Betrieben gearbeitet haben." (Betriebsrat)
„Wir arbeiten mit anderen Betriebsräten in Arbeitsgruppen." (Betriebsrat)

Zufriedenheit mit dem bestehenden Angebot

Insgesamt sind die Unternehmen mit den Quellen, die sie haben, eher zufrieden oder bezeichneten sie als ausreichend. Da das Thema insgesamt nicht als bedeutend eingestuft wird (siehe Kapitel 4.2) liegt diese Bewertung nahe.

Eher durchschnittlich zufrieden äußert sich ein Unternehmen, das gerade an einem innovativen Schichtmodell arbeitet und sich gerne mit anderen Unternehmen austauschen würde, die auch mit neuen Schichtmodellen experimentieren. Unzufrieden ist nur ein Unternehmen:

„Zufrieden könnte ich nur sein, wenn ich Kenntnis von Angeboten hätte. Wir werden von keiner öffentlichen Stelle informiert. Wenn ich etwas benötige, dann gehe ich zum Anwalt."

Formulierter Unterstützungsbedarf

Aufgrund der bisherigen Rückmeldungen ist es folgerichtig, wenn von Seiten der Unternehmensvertreter wenig weiterer Unterstützungsbedarf formuliert wird. Ein Unternehmen nennt ausdrücklich den Vorteil einer neutralen, fachkundigen Begleitung bei internen Aushandlungsprozessen, im Sinne eines Coachings. Die weiteren Vorschläge weisen vor allem in Richtung relevanter Zukunftsthemen, mit denen sich die Unternehmen bislang kaum auseinandergesetzt haben:

„Wie geht man mit dem Thema ‚4.0' um? Home-Office, mobiles Arbeiten, unterschiedliche Generationen…."

„Zum Thema ‚Arbeitszeit im Alter' haben wir nicht so viel. Wie halten wir die zukünftig 50-jährigen bei uns arbeitsfähig?"

Formulierter Bedarf in Richtung Gesetzgebung

Neben konkretem Beratungs- oder Unterstützungsbedarf werden auch Forderungen an den Gesetzgeber formuliert:

„Die Arbeitszeitregelungen müssen in allen Bundesländern gleich gehandhabt werden. Für mich ist das Sonntagsverbot in Hessen eine Gefährdung meines Geschäftsmodells. Mitarbeiter und Arbeitgeber können sich auch aus freien Stücken auf eine Arbeit über 365 Tage im Jahr einigen. Warum muss sich der Gesetzgeber hier einmischen?"

„Der Gesetzgeber muss auf die Digitalisierung reagieren und die Mitbestimmung der Betriebsräte stärken. Die Nutzung der digitalen Technik muss der Mitbestimmung unterliegen, sonst werden die Mitbestimmungsrechte durch die Hintertür ausgehebelt."

4.10.2 Zusammenfassung

Insgesamt informieren sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer regelmäßig über ihre Verbände/Gewerkschaften. Diese Information konzentriert sich an vielen Stellen auf rechtliche und tarifvertragliche Fragen. Unternehmen und Betriebsräte, die nicht einem Verband/einer Gewerkschaft angeschlossen sind, haben es viel schwerer, sich auf dem Laufenden zu halten. In Betrieben, die darüber hinaus keinen Betriebsrat haben, sinkt das im Betrieb vorhandene Wissen noch einmal.

Da gerade Kleinunternehmen oft nicht einem Arbeitgeberverband angeschlossen sind, kann man davon ausgehen, dass diese Unternehmen am wenigsten über gute oder innovative Arbeitszeitmodelle informiert sind.

Überraschend wichtig als Informationsquelle und Impulsgeber ist sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern der Austausch mit anderen Unternehmen. Hier greift man gerne auf ein Netz von bekannten Unternehmen zurück, die man kennt und denen man vertraut. Sobald ein Unternehmen mit seinem Arbeitszeitmodell Neuland betritt, ist das Feedback aus diesem Netz bekannter Unternehmen dann aber nur noch sehr begrenzt möglich – hier fehlen dann ergänzende Strukturen des Austauschs.

Das Internet dient – wie zu erwarten – fast allen Befragten als Informationsquelle. Allerdings wird hier durchaus kritisch angemerkt, dass der Suchaufwand und die Auswertung der recherchierten Informationen erheblich sein können.

Externe Arbeitszeitberater und partizipativ angelegte Beratungsprojekte werden fast nie in Erwägung gezogen. Möglicherweise kennen die Unternehmen diese Angebote nicht, möglicherweise scheuen sie aber auch die Ausgaben. Da auch viele der Netzwerkpartner diese Angebote oder Experten nicht kennen (siehe weiter unten), werden von dieser Seite aus auch keine Impulse in das Unternehmen gebracht.

Generell fällt auf, dass die Unternehmen wenige Informationen zu gesundheitlichen, familienorientierten und altersbezogenen Aspekten der Arbeitszeitgestaltung suchen und erhalten, sonst aber keinen Unterstützungsbedarf sehen.

4.10.3 Angebote und Unterstützungsbedarf aus Sicht der Netzwerkpartner

Welche Unterstützungsangebote haben die Netzwerkpartner für die Unternehmen? Welche weitergehenden Angebote kennen sie und welche weitergehenden Angebote schlagen sie vor, sei es für die Unternehmen oder ihre eigenen Aktivitäten in den Unternehmen.

Angebote der Netzwerkpartner

Die Akteure des staatlichen **Arbeits- und Gesundheitsschutzes** verfügen aktuell über **keine bis wenige eigene Angebote**. Die Beratung von Seiten des Regierungspräsidiums beschränkt sich auf eine rechtliche Beratung der Unternehmen, mehr werde aber in der Regel auch nicht nachgefragt, so unser Interviewpartner. Ähnlich auch die Aussage der Berater der Berufsgenossenschaft, der Krankenkassen, der Betriebsärztin und der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Eine Krankenkasse und die Betriebsärztin verweisen auf Angebote, die sich in Form einer Verhaltensprävention an Schichtarbeiter im Unternehmen wenden:

„Wir bieten ein Seminar zum Thema ‚Leben in Schicht' an."
„Ich informiere schon die Mitarbeiter: ‚Wie gehe ich gut mit der Schicht um?"

Die freiberufliche **Fachkraft für Arbeitssicherheit** weist auf ein Dilemma hin, das sich auch auf die Betriebsärzte bezieht: Wer bei unangenehmen Themen zu stark insistiert, fürchtet, bei Ablauf des Vertrags ausgetauscht zu werden:

„Über die psychische Gefährdungsbeurteilung sollte es nicht hinausgehen. Man will es sich schließlich mit seinem Kunden nicht verscherzen."

Weitaus ausführlicher stellt sich das Angebot bei den **Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften** dar. Beratung, Vorträge, Veranstaltungen und innerbetriebliche Workshops, aber auch Rechtsberatung gehören zu den Angeboten, die sich jedoch in der Regel nur an im Verband organisierte Arbeitgeber oder Betriebsräte richten.

„Beratung im tarifvertraglichen Rahmen, Vorträge. Es fehlen oft Impulse von außen. Es geht darum, Verkrustungen zu lösen." (Arbeitgeberverband)
„Wenn es um ein neues Arbeitszeitmodell geht, gibt es Besprechungen. Es werden Vor- und Nachteile erwogen, aber auch die Frage: Wie nehmen wir die Beschäftigten mit?"

IHK und Wirtschaftsförderung sehen ihr Aktionsfeld vor allem in Angebot von Veranstaltungen und in der Ermöglichung von Erfahrungsaustausch unter den Unternehmen. Ganz anders der **Vertreter der Handwerkskammern**. Dort gibt es eine telefonische Beratungsstelle, die sich – ähnlich wie bei den Arbeitgeberverbänden – auf eine tarifvertragliche Beratung und allgemeine Arbeitsrechtsberatung konzentriert:

„Neben der telefonischen Beratung im Einzelfall geben wir auch Impulse zur Problemlösung, also zum partizipativen Vorgehen. Betriebsberater können in einem halben Tag vor Ort das Vorgehen erklären. Bei den Empfehlungen zu einem Betriebsberater verlasse ich mich ganz auf die Rückmeldung der Betriebe. Ich empfehle nur Leute, von denen ich weiß, wie sie arbeiten."

Auf welche weitergehenden Angebote wird verwiesen?
Der Wissensstand der Interviewpartner im Hinblick auf bestehende Angebote ist sehr unterschiedlich. Netzwerkpartner aus dem **Arbeits- und Gesundheitsschutz** nennen insbesondere die Angebote der BAuA, auf die sie in den Unternehmen verweisen. In der Regel wird, wie weiter oben bereits beschrieben, der Betriebsrat angesprochen und auf den Betriebsarzt verwiesen. Die Betriebsärztin wiederum verweist auf Schichtpläne der BAuA.
Einige haben eine eigene Zusammenstellung, die sie bei Bedarf nutzen:

„Ich habe eine Linkliste, die ich bei Bedarf weiterleite."
„Ich habe so ein kleines Körbchen, da sammle ich solche Informationen. Es gibt ja viel von der BAuA und den Berufsgenossenschaften."
„Ich verweise auf einen Arbeitsmediziner bei [Dienstleister im Bereich des Arbeitsschutzes], bei der Berufsgenossenschaft oder beim RKW. Ich gebe schon einen Rat, an wen man sich wenden kann."
„Ich habe einen Berater in der Hinterhand, der hat mit mir studiert, dem vertraue ich."

Etliche haben auf diese Frage keine Antwort:

„Wenn das Unternehmen sich für ein Thema interessiert, dann sucht es im Netz und findet dann auch das, was es sucht."
„Ich verweise auf kostenlose Angebote im Netz. Auch die Arbeitgeber und Gewerkschaften bieten Kostenloses an. Für das Thema würde ein Unternehmen ungern auch noch Geld ausgeben."
„Ich würde mal prüfen, ob es bei uns im Haus ein Angebot gibt."
„Ob es genügend bestehende Angebote gibt, kann ich nicht bewerten."
„Ich persönliche kenne keine Angebote."
„Vielleicht das RKW Hessen?"

Ähnlich auch die Aussagen der Vertreter von **IHK und Wirtschaftsförderung**, die bei Bedarf auf die Eigeninitiative der Unternehmen setzen:

„Man findet doch alles im Netz."
„Die Angebote sind grundsätzlich schon ausreichend."
„Früher gab es in Hessen eine Landesförderung beim RKW Hessen. Heute kann man sich über das Programm UnternehmensWert: Mensch beraten lassen."
„Ich würde an die IHK verweisen." (Wirtschaftsförderung)

Die Vertreter der **Gewerkschaften** erwähnen neben den eigenen Aktivitäten die Angebote der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, als bereits „vielfältiges Angebot". Dies

steht allerdings im klaren Widerspruch zu den Aussagen der Kassen und Berufsgenossenschaften.

Nicht alle **bestehenden Angebote** sind bekannt. Das Projekt des RKW Hessen zur Arbeitszeitgestaltung und die RKW-Internetseite www.arbeitszeitgewinn.de werden nur von den beiden Interviewpartnern der Krankenkassen erwähnt. Die Angebote der BAuA sind ebenfalls nur wenigen bekannt. Bestehende Fördermöglichkeiten für KMU unter 250 Beschäftigten (Bundesprogramm zur Förderung unternehmerischen Know Hows, Land Hessen, Programm unternehmensWert: Mensch) sind etlichen Interviewpartnern nicht bekannt, obwohl die Kosten einer Beratung einige Male als kritischer Aspekt erwähnt werden.

Welcher Bedarf an Unterstützung wird gesehen?
Mit nur wenigen Ausnahmen äußern fast alle Netzwerkpartner Wünsche und Potenziale, um die Unternehmen noch besser zu einer Auseinandersetzung mit guter Arbeitszeitgestaltung zu motivieren.
Die Vorschläge beginnen bei Basics, wie einem Faltblatt oder einer Linkübersicht mit Hinweisen zu Informationen und Beratungsmöglichkeiten in Hessen.
Geteilt ist die Meinung im Hinblick auf eine **Broschüre**:

„Mit Broschüren wird man eher überflutet."
„Es braucht eher Aufklärungsarbeit, was es alles schon gibt."
„Eine Broschüre kann Appetit machen, aber am Ende müssen die Unternehmen über Lösungen diskutieren."
aber auch:
„Nutzenorientiert argumentierende schriftliche Unterlagen fehlen."
„Ein Leitfaden, wie man moderne Arbeitszeiten gestaltet."

Der Trend geht auch bei diesem Thema ins **Web**. Besonders hervorgehoben wird die bereits bestehende Website www.sozialnetz.de unter Projektträgerschaft des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration, die bei den Unternehmen jedoch eher unbekannt ist. Diese Seite wird als informativ, seriös und neutral gewertet. In der Zusammenarbeit mit den Unternehmen ist diese Neutralität den Netzwerkpartnern von Bedeutung.

„Bei www.sozialnetz.de sollte es eine eigene Rubrik zu dem Thema geben, auch mit neuen Studien – also eine fachlich gebündelte Website."
„Auf einer Website könnten gute Praxisbeispiele dargestellt werden."
„Eine Datenbank mit guten Praxisbeispielen auf www.sozialnetz.de wäre gut. Die Bandbreite an Lösungen ist ja groß und zeigt, dass man gestalten kann."
„Gute Praxisbeispiele sind zentral."
„Eine grobe Übersicht: Was gibt es und was ist förderlich, was nicht?"

Einhellig ist jedoch die Überzeugung, dass das Thema stärker als bisher in die öffentliche Wahrnehmung getragen werden sollte und dass **Veranstaltungen** hierfür einen wichtigen Baustein darstellen:

„Am Schluss müssen die Unternehmen untereinander über Lösungen diskutieren können, z.B. in einer Veranstaltung. Man bräuchte also gute Praxisbeispiele."
„Auf regionalen Veranstaltungen sollten sich verschiedene Akteure treffen können, aber ich weiß nicht, wie ausbaufähig das Thema ist."
„Veranstaltungen zur Zukunft der Arbeitszeitgestaltung!"
„Was fehlt sind gute Arbeitszeitmodelle in Verbindung mit Digitalisierung. Die könnte man auf einer Website vorstellen oder auf Veranstaltungen diskutieren."
„Am Bestens ist der direkte Austausch zwischen den Unternehmen."
„Auch die Betriebsräte brauchen mehr Fortbildung zu dem Thema."
„Es könnte in Hessen viel mehr gemacht werden, zum Beispiel eine jährliche Veranstaltung. Man hat nicht den Eindruck, dass Arbeitszeit in Hessen ein Thema ist."

Als Varianten oder Ergänzungen zu Veranstaltungen wird **mehr Werbung** (Spots oder Print), **Newsletter oder ein Preis** für gute Arbeitszeitgestaltung in Hessen genannt:

„Bei anderen Themen haben wir sehr gute Erfahrungen mit einem Wettbewerb mit Preisverleihung gemacht, obwohl ich das anfangs nicht toll fand. Aber das hat unheimliche öffentliche Wahrnehmung erzeugt und wir waren überrascht über die zahlreichen Bewerbungen. Nebenbei haben wir dadurch viele tolle Praxisbeispiele gewonnen."
„Ein Newsletter einer neutralen Organisation wie das RKW könnte regelmäßig Neuigkeiten zum Thema veröffentlichen."

Diskutiert wird auch über die Frage der **besseren Vernetzung der Partner untereinander** und über die Rolle, die das Land Hessen dabei spielen könnte oder sollte. Insgesamt wünschen sich vor allem die Gesprächspartner aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz und den Gewerkschaften, dass die Akteure mehr miteinander kooperieren und ihre Arbeit koordinieren. Insbesondere die Arbeit der Berufsgenossenschaften und Krankenkassen wird hier erwähnt.

„Die Schnittstellen der verschiedenen Einrichtungen der Selbstverwaltung wie Berufsgenossenschaften und Krankenkasse sollten einmal gründlich optimiert werden."
„Ähnlich wie bei der GDA sollte es auch zum Thema Arbeitszeit eine gemeinsame, abgestimmte Strategie geben."
„Es ist nicht hinlänglich bekannt, wer was macht, was es alles gibt."
„Man bräuchte mehr Berater, gerade für Kleinunternehmen, aber ich kenne sie nicht."

„Eine Beratungsstelle für Arbeitszeit wäre wichtig! Es sollte Grundinformationen, auch für die Beschäftigten anbieten, und auch Berater qualifizieren und die Einrichtungen untereinander vernetzen. Jedes Bundesland sollte so etwas haben!“

Ein appelativer Aufruf richtet sich schließlich an die Hessische Landesregierung mit dem Wunsch, mehr **staatliche Kontrollen** zur Arbeitszeitgestaltung einzuführen und Aufträge an eine gute Arbeitszeitgestaltung zu koppeln.

4.10.4 Zusammenfassung

„Informationen gibt’s genügend, man muss sie nur finden.“ So könnte man die Meinungen der Netzwerkpartner zusammenfassen. Und dieses „Finden“ scheint nicht trivial zu sein. Daher besteht Interesse an Angeboten, die Ergebnisse und Lösungen zentral und neutral zusammen führen, so dass man nicht lange suchen muss. Dieses Angebot kann entweder in Papierform, lieber aber noch im Web erfolgen, im Idealfall über eine Art „Infostelle“, die für alle Interessierten Ansprechpartner ist.

Ein zweiter wichtiger Ansatz sind Veranstaltungen, in denen sich Unternehmen mit ihren Praxisbeispielen austauschen und gegenseitig inspirieren. Solche Angebote erscheinen den Netzwerkpartnern nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die eigene Arbeit und Weiterbildung attraktiv. Wichtig scheint dabei eine konkrete Orientierung am Nutzen für die Unternehmen („Nutzenargumentation“).

Schließlich wird eine stärkere Vernetzung von Einzelaktivitäten, wie zum Beispiel der Krankenkassen und der Berufsgenossenschaften gewünscht, damit das Thema bei den Unternehmen sichtbarer wird. Das Thema sichtbarer machen, das ist auch das Ziel eines Hessischen Unternehmenspreises für gute Arbeitszeitgestaltung, der von Gewerkschaftsseite vorgeschlagen wurde.

Generell wird deutlich, dass die Chancen einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitszeitgestaltung dann höher sind, wenn die Unternehmen

a) im Arbeitgeberverband organisiert sind und
b) einen Betriebsrat haben.

Ist dies nicht der Fall, wie in vielen Kleinunternehmen, fehlen die wesentlichen oben herausgearbeiteten Anlauf- und Beratungsstellen. Es hängt dann von der Eigeninitiative des Unternehmers ab, wie gut das Arbeitszeitmodell funktioniert. Leider ändern die Einrichtungen des staatlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes nur wenig an diesem Umstand, wie die Rückmeldungen dieses Kapitels zeigen.

4.11 Weiterbildungsbedarf der Netzwerkpartner zur Arbeitszeitgestaltung

Ausgehend von der Hypothese, dass viele Netzwerkpartner immer wieder mit Fragestellungen rund um die Arbeitszeitgestaltung konfrontiert werden, haben wir die Netzwerkpartner abschließend gefragt, welche Angebote zur Weiterbildung und Vernetzung sich die Experten wünschen.

4.11.1 Sicht der Netzwerkpartner

Aktueller Qualifikationsstand

Insgesamt fühlen sich alle Interviewpartner passend zu ihren aktuellen Aktivitäten zum Thema Arbeitszeitgestaltung angemessen informiert und qualifiziert.

„Einigermaßen alltagstauglich."
„Ich habe dazu zwei Diplomarbeiten geschrieben, ich denke, ich bin ausreichend kompetent"
„Mittel. Ein wenig müsste ich mich damit beschäftigten, aber nicht viel."
„Es gibt keinen Bedarf und für Vertiefung fehlt die Zeit."
„Ich informiere mich bei der BAuA, die Seiten sind informativ."

Besonders hoch schätzen die Vertreter der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ihr Fachwissen ein, hier spielt die jahrelange Beschäftigung mit der Thematik eine wesentliche Rolle. Die Meinung reicht bis zur Einschätzung, neue Beratungsangebote auf dem Markt seien eher schädlich, da die Fachkompetenz eben von dieser langjährigen Beratungserfahrung abhänge.

„Wir sind im Verband untereinander vernetzt. Schwierig ist es nur, die aktuelle Rechtsprechung, also neue Informationen, mitzubekommen."
„Ich bin gut informiert. Aber es gibt noch Luft nach oben."

Vernetzungs- und Qualifikationswünsche

Etliche der genannten Vorschläge für die Unternehmen würden die Netzwerkpartner auch für ihre eigene Weiterbildung nutzen. Dazu gehören **Flyer und Website** mit gebündelten Informationen, aber – je nach Design – auch eine **Veranstaltung/Fachtagung**. Auch die vom RKW Kompetenzzentrum einige Jahre angebotenen Arbeitszeitwerkstätten[4] werden als interessantes und geeignetes Forum betrachtet.

[4] Dieses Format einer Werkstatt richtete sich 2011 bis 2014 an Unternehmen und Experten aus der Arbeitszeitberatung und ermöglichte zu spezifischen Arbeitszeitthemen einen Austausch und eine Fachdiskussion.

Viele der Netzwerkpartner halten ihre **Vernetzung** zum Thema für ausreichend. In der Regel wird Zeitmangel als wesentliches Hindernis genannt. Der geringe weitere Informations- und Vernetzungsbedarf deutet an, dass das Thema bei den Interviewpartnern keine hohe Priorität besitzt.

„Wenn es so bleibt wie jetzt bin ich zufrieden."
„Ich nutze den Kontakt zu den Spezialisten bei uns im Haus!"

Die Vertreter aus dem Kreis der selbständigen Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte halten eine Integration des Themas in die Veranstaltungen ihres Berufsverbandes für attraktiv, ebenso der Vertreter der Handwerkskammern:

„Die Ärztekammer oder das Arbeitsmedizinische Kolloquium könnte für das Thema sensibilisieren, denn bei vielen ist das Thema noch nicht untergekommen, aber über die psychische Gefährdungsbeurteilung wird es kommen." (Betriebsärztin)
„Eine Veranstaltung für die Fachkräfte für Arbeitssicherheit könnte interessant sein."
„Bei den Jahrestreffen der betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerkskammern könnte man eine Vernetzung mit Arbeitszeitberatern ermöglichen und das bestehende Angebot diskutieren."

4.11.2 Zusammenfassung

Die Vertreter der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, die sich in hohem Maße mit der Thematik auseinandersetzen, sehen sich gut informiert. Diese formulieren keinen Bedarf an weiterer Vernetzung oder einem intensiven Austausch mit anderen Institutionen.

Wer selten von Unternehmen zur Arbeitszeitgestaltung befragt wird, sieht wenig Bedarf, sich persönlich weiterzubilden oder stärker zu vernetzen. Dies trifft für die Experten aus dem staatlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu. Hat man für den Bedarfsfall einen Kontakt oder eine weiterführende Stelle zur Verfügung, reicht dies für den Arbeitsalltag. Noch weniger Informationsbedarf sehen die Vertreter der Industrie- und Handelskammern. Diese Aussage ist in vielen Fällen auch der Arbeitsdichte im Alltag der Experten geschuldet.

Unterstützung und eine vertiefte Beschäftigung mit dem Thema wünschen sich insbesondere die Experten, die nicht zum Arbeitgeberverband oder zum gewerkschaftlichen Umfeld gehören. Favorisiert wird ein Angebot, auf das sie bei aktuellem Bedarf zurückgreifen können, wie zum Beispiel eine Website oder ein Flyers. Beides sollte jeweils von neutraler Seite angeboten werden, also nicht mit privatwirtschaftlichen Interessen verbunden sein.

Schließlich werden Veranstaltungsangebote begrüßt, entweder integriert in bereits bestehende Weiterbildungsformate oder als Fachtagung mit einem Fokus auf den jeweils individuellen beruflichen Fokus.

5 Thesenhafte Einordnung der Aussagen

Aus den dargestellten Einschätzungen und Rückmeldungen ergeben sich Thesen, die wir, wo sinnvoll und möglich, mit Ergebnissen aus anderen Untersuchungen abgeglichen haben.

Thesen 1: Zur Bedeutung „guter Arbeitszeitgestaltung“ in hessischen kleinen und mittelständischen Unternehmen

a) **Die Bedeutung, die hessische mittelständische Unternehmen dem Thema „Arbeitszeitgestaltung“ zusprechen, ist mäßig.** Dieses Ergebnis deckt sich mit einer Befragung des RKW Kompetenzzentrums im Rahmen des Projekts „ArbeitsZeitGewinn“ (2011), in der ergänzend zu dieser Studie auch KKU befragt wurden. Damals hatten über alle Unternehmensgrößen hinweg nur 22% der befragten Unternehmen Interesse an einer Veränderung ihrer Arbeitszeitmodelle (vgl. Freigang-Bauer, Gusia, 2011, S. 23).

b) **Der Nutzen „guter Arbeitszeiten“ wird von den hessischen KMU unterschätzt,**

- **insbesondere spielen Überlegungen zum Gesundheitsschutz und zu Aspekten alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung eine nachrangige Rolle.** Mögliche Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeit und Gesundheit der Beschäftigten werden in den Interviews von Führungskräften nicht reflektiert.
  Dagegen berichten Betriebsräte und Fachkräfte aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, wie die psychische Gefährdungsbeurteilung in manchen Unternehmen den Blick auf die Arbeitszeit lenkt.
  Diese Untergewichtung des Aspekts Gesundheit deckt sich allerdings nicht mit den Ergebnissen der oben genannten Befragung des RKW Kompetenzzentrums. Hier gaben über 60% der Befragten die „Gesunderhaltung der Beschäftigten“ als Ziel der Arbeitszeitgestaltung an (vgl. Freigang-Bauer, Gusia, 2011, S. 27). Es kann vermutet werden, dass in einer Befragung mit der Möglichkeit zur Mehrfachantwort selbstverständlich die Gesundheit als wichtiger Faktor benannt wird, dies aber in der operativen Tätigkeit im Unternehmen keine zentrale Rolle spielt. Dies deckt sich mit Erfahrungen in Beratungsprojekten, die das RKW Hessen z.B. im Rahmen von ArbeitsZeitGewinn gemacht hat.
- **Insbesondere werden Überlegungen zur Familienfreundlichkeit weiterhin überwiegend in frauendominierten Branchen und Betrieben erwähnt oder sichtbar.** Dieser Aspekt wurde nicht ausdrücklich abgefragt, spiegelt sich aber in den Aussagen der Interviewpartner in Verbindung mit der jeweiligen Frauenquote im betreffenden Unternehmen wider.
- **ebenso in der betrieblichen Arbeit der Akteure des staatlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Kammern und Wirtschaftsförderungen.** Mit Ausnahme der Arbeit von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften betrachtet keiner der klassischen Ansprechpartner von Unternehmen gute Arbeitszeitgestaltung als relevantes

Beratungs- oder Tätigkeitsfeld. Dies ist umso bemerkenswerter als „Arbeiten unter Zeitdruck“ sowie „Überstunden, lange Arbeitszeiten und lange Arbeitswege“ zu den wesentlichen Belastungen zählen, die Beschäftigte nennen (vgl. Kroll u.a., 2011, S.3).

c) Das Wissen über „gute Arbeitszeitgestaltung“ ist beschränkt,

- **je kleiner ein Unternehmen ist.** Diese Einschätzung z.B. des Experten der Handwerkskammern deckt sich mit Erfahrungen des RKW Hessen aus verschiedenen Projekten zur Arbeitszeitgestaltung.[5]
- **je geringer der Grad der Organisation in Verbänden ist.** Dies gilt insbesondere im Hinblick auf das Arbeitsrecht, aber auch im Hinblick auf Kenntnisse über (innovative) Lösungsansätze. Der Zugriff der Geschäftsführung auf einen Arbeitsrechtler im Arbeitgeberverband und ein wacher Betriebsrat bieten gute Voraussetzungen für rechtssichere Lösungen. Dennoch wurden in unseren Interviews auch Lösungen vorgestellt, die nicht rechtskonform sind, z.B. im Zusammenhang mit Überstunden oder mit Vertrauensarbeitszeit. Gerade im Hinblick auf Vertrauensarbeitszeit erwecken die Rückmeldungen den Eindruck, dass andere, möglicherweise geeignetere Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung nicht bekannt sind.
- **wodurch Arbeitszeitmodelle von den Unternehmen als gute Lösung beschrieben wurden, die zuweilen nicht den Anforderungen an eine gute Arbeitszeitgestaltung genügen.** So legten einige Beschreibungen nahe, dass gesetzliche Anforderungen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Dies kann zunächst als Indiz gewertet werden, dass das Wissen zum Arbeitszeitrecht nicht ausreichend gegeben ist.

Thesen 2: Hemmende und fördernde Faktoren für eine Auseinandersetzung mit der Arbeitszeitgestaltung

Zu den wesentlichen hemmenden Faktoren gehören neben der bereits geschilderten geringen Priorisierung

a) fehlendes Fachwissen oder fehlendes Fachpersonal. Dieser Aspekt schließt unmittelbar an die These 1 an.

b) eine negative Einschätzung von Aufwand, Kosten und Komplexität. Dazu gehören sowohl Aufwände der Informationsgewinnung, aber auch die Einschätzung zu hoher Kosten einer externen Beratung und die zu erwartende aufwändige Auseinandersetzung mit den

[5] Die Aussage bezieht sich auf die Erfahrungen im Projekt ArbeitsZeitGewinn (www.arbeitszeitgewinn.de, 2010-2013) und im Projekt Handgerecht (http://www.iad.tu-darmstadt.de/forschung_15/forschungsschwerpunkte_1/produktionsergo_1/handgerecht.de.jsp; 2014-2017).

betroffenen Beschäftigten und/oder dem Betriebsrat.

c) **die vielfältigen Informationen im Internet, die auf die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens übertragen werden müssen,** was ohne entsprechenden fachlichen Hintergrund arbeitsaufwändig ist und nicht immer gelingt.

d) **die geringe staatliche Präsenz zu diesem Thema,** sei es durch Kontrollen oder durch fehlende Gewichtung des Themas im Arbeits- und Gesundheitsschutz, die dazu führen, dass Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz, wie es ein Experte ausdrückt, als „Kavaliersdelikt" angesehen werden.

Zu den wesentlichen fördernden Faktoren gehört primär ein „Leidensdruck", den Status quo verändern zu müssen, durch

a) **vor allem veränderte Kunden- oder Marktanforderungen und (nachrangig) den Wunsch, Beschäftigteninteressen zu berücksichtigen.** Diese Aussage deckt sich weitgehend mit den Angaben der Unternehmen in der oben genannten Befragung im Rahmen des Projekts ArbeitsZeitGewinn. Auch hier standen die Produktivitätssteigerung und betriebliche Belange im Mittelpunkt des Interesses, gefolgt von Gesunderhaltung der Beschäftigten und Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen (vgl. Freigang-Bauer, Gusia, 2011, S. 27).

b) **veränderte gesetzliche Vorgaben in Zusammenhang mit der Arbeitszeit.** Insbesondere von Seiten der Betriebsräte, aber auch von Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wurde geschildert, wie die Einführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung die Arbeitszeitgestaltung in Betrieben auf die Tagesordnung gehoben hat. Allerdings kann man davon ausgehen, dass gerade bei den kleineren KMU einige Unternehmen noch keine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben. Bei etlichen Methoden der Gefährdungsbeurteilung wird überdies das Thema Arbeitszeit nicht explizit erwähnt. Die gesetzliche Regelung der psychischen Gefährdungsbeurteilung stellt daher derzeit noch kein ausreichendes Instrument dar, um für Beschäftigte belastende Arbeitszeitlösungen zu identifizieren.

c) **ein vertrauensvolles Betriebsklima und eine innovative Führungskultur.** Wenn beide Aspekte gegeben sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, sich partizipativ mit Aspekten der Arbeitszeitgestaltung auseinanderzusetzen. Dies hängt unmittelbar mit der Komplexität zusammen, die als hemmender Faktor genannt wurde, denn ein gutes Klima und eine positive Führungskultur reduzieren den Verständigungsaufwand.

Thesen 3: Auswirkungen von Megatrends auf die Arbeitszeitgestaltung in KMU

a) **Hessische kleine und mittlere Unternehmen sowie viele Experten rechnen derzeit nicht mit umwälzenden technischen oder industriellen Trends und damit verbundenen erheblichen Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell.** So wird vor allem auf bereits lange bestehende, schleichende Entwicklungen in den Unternehmen hingewiesen. Die Diskussion um beispielsweise völlig neue Produktionsmethoden oder eine radikale Automatisierung ist bei den Unternehmen (noch?) nicht als für Sie relevant angekommen oder wird als übertrieben eingeschätzt.

b) **Kosteneffizienz und kundengetriebene Flexibilität sind die wesentlichen und kontinuierlich an Bedeutung gewinnenden Trends mit Druck auf die Arbeitszeitgestaltung, auf die Arbeitsorganisation und insbesondere auf die Arbeitsdichte.** Im Fokus von produzierenden und Dienstleistungs-Unternehmen steht zunehmend die konsequent auftragsbezogene Arbeitszeit („gearbeitet wird nur, wenn auch ein Auftrag vorliegt“), die zu hohen Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten führt. Teilweise kommt es auch zu Veränderungen der regelmäßigen Wochenarbeitszeit, in jedem Fall zu einer kontinuierlich hohen Arbeitsdichte, denn Leerzeiten entfallen dadurch weitgehend. Die Aspekte „Arbeitszeit“ und „Arbeitsdichte“ stellen sich damit wie zwei Seiten einer Medaille dar, die beide zu spezifischen Belastungen und gegebenenfalls zu gesundheitlichen Risiken führen.

c) **Diese Anforderungen an die Flexibilität sind vielfach kunden- und nicht mitarbeiterorientiert**. Aus Sicht der Interviewpartner kommen ältere Beschäftigte damit tendenziell weniger gut zurecht als junge Beschäftigte.

d) **Die Erwartungen der Beschäftigten an eine beschäftigtenorientierte Arbeitszeitgestaltung steigen, insbesondere bei jüngeren Beschäftigten. Dies kann aber im Konflikt zu anderen Beschäftigtengruppen stehen.** Was jeweils als beschäftigtenorientiert erlebt wird, ist durchaus unterschiedlich. So empfinden Werker, die keine Schicht arbeiten, dies unter Umständen als Vorteil, auch wenn das Arbeitszeitmodell sehr unflexibel ist. Andere Beschäftigte erwarten eine hohe Freiheit in der Gestaltung der Arbeitszeit. Als Trend kann festgestellt werden, dass junge Beschäftigte private Interessen höher gewichten als ältere Beschäftigte. Erwähnt wird auch, dass es zu Interessenskonflikten zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten kommen kann, da derzeit ältere Beschäftigte mehr Wert auf verbindliche Arbeitszeiten und Freizeiten legten.

e) **Die zunehmende Ausrichtung der Arbeitszeitgestaltung an Beschäftigteninteressen, wie sie oft prognostiziert wird (Stichwort vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt), könnte sich als Elitendiskussion entpuppen**. Während dieser Trend in Branchen wie beispielsweise der IT-Branche deutlich spürbar war, fallen andere Branchen auf, in denen das Gegenteil der Fall ist und in denen sich die Beschäftigten immer stärker an den Unternehmensinteressen ausrichten (müssen). Inwieweit eine Fachkräfteverknappung den Beschäftigten hier mehr Handlungsmacht verleiht, ist derzeit allerdings nicht abzuschätzen.

f) **Zunehmende Selbst-Organisation von Teams und einzelnen Beschäftigten hinsichtlich ihrer Arbeitszeitgestaltung („Vertrauensarbeit") erfordert zusätzliche Coaching-Angebote.** Dem Aspekt der Mitarbeiterorientierung ist auch der Trend zu mehr eigenverantwortlicher Organisation innerhalb von Teams geschuldet. Die oft aufwändige Dienstplanung, wird zunehmend kleineren Teamstrukturen überlassen. Auf diese Weise können Beschäftigte zunehmend eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit planen. Dieser neue Umstand wird nicht von allen Beschäftigten gern übernommen, viele Beschäftigte empfinden diese Eigenverantwortung als belastend. Hier sehen die Unternehmen die Notwendigkeit von Begleitung und Coaching.

g) **Die Anforderungen von Kunden und Beschäftigten an die Arbeitszeitgestaltung könnten sich in einigen Branchen konflikthaft zuspitzen. Hier besteht Gestaltungsbedarf.** Auftrags- oder nachfragebezogene Arbeitszeiten erfordern eine hohe Flexibilität. Dies steht jedoch im Widerspruch zu Bedürfnissen von Beschäftigten mit Familienverantwortung (Kindererziehung oder Pflege), für die eine gute Planbarkeit und hohe Verbindlichkeit wichtig sind. Dies gilt auch für Beschäftigte mit langen Anfahrtswegen oder Anfahrten mit Öffentlichen Verkehrsmitteln, wie es beispielweise am Frankfurter Flughafen der Fall ist. Auch die Reduzierung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit auf 30 Stunden (6-Stunden-Schicht) aus ökonomischen Gründen kann gerade bei Alleinverdienern oder Pendlern mit langen Anfahrtszeiten zu ökonomischen und/oder gesundheitlichen Problemen (Zweitjob führt zu mehr Stress) führen. Eine Studie des Institut für Gesundheit und Arbeit (iga) deutet ebenfalls an, dass flexible Arbeitszeiten von den Beschäftigten durchaus auch kritisch betrachtet werden. Hier gehen die Zustimmungswerte in den letzten Jahren zurück:

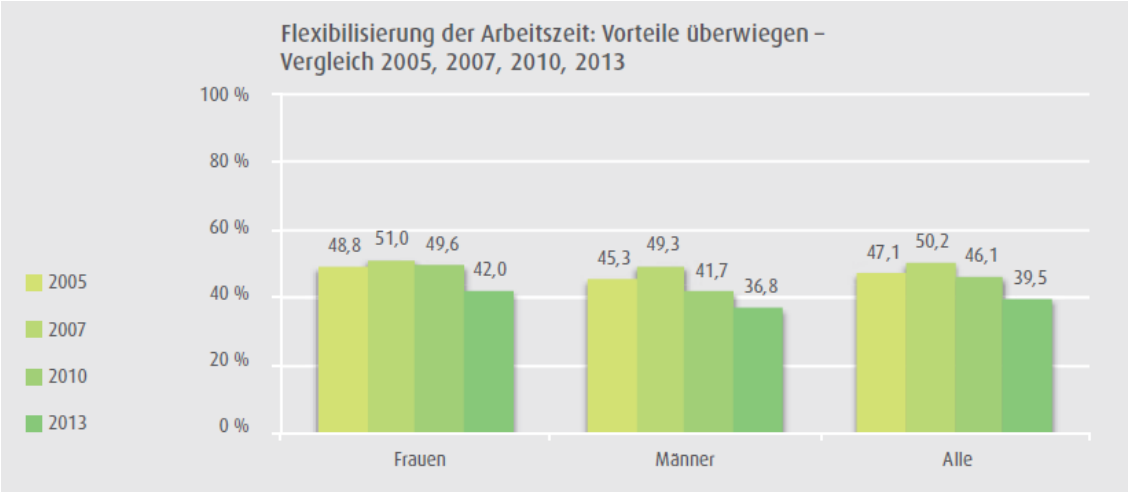

Abb. 1: Einschätzung der Vorteile und Nachteile flexibler Arbeitszeiten (Hessenmöller u.a., 2014, S. 46)

h) Die Entgrenzung der Arbeitszeit durch eine technisch mögliche ständige Erreichbarkeit nimmt deutlich zu. Dies wird in den Unternehmen nicht geregelt und höhlt die gesetzlich vorgegebenen Ruhephasen aus. Nahezu einhellig wird von den Experten beschrieben, dass sich Beschäftigte – oft auch freiwillig – vielfach außerhalb der regulären Arbeitszeit mit ihrer Arbeit befassen. Keines der interviewten Unternehmen hat den Umgang mit Email, Mobiltelefon oder Blackberry in der Freizeit geregelt. Ein ähnlicher Sachverhalt findet sich in der Studie von Hessenmöller u.a. Hier geben 29% der Befragten an, dass sie auch zu Hause für berufliche Dinge erreichbar sein müssen, rund die Hälfte empfindet das als belastend (Hessenmöller, 2014, S.45). Fast 80% der Befragten geben außerdem an, dass es keine klaren Regelungen zur Erreichbarkeit für dienstliche Zwecke im Privatleben gibt:

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Regelungen	Häufigkeiten	① trifft gar nicht zu	② trifft wenig zu	③ teils-teils	④ trifft ziemlich zu	⑤ trifft völlig zu
		Angaben in Prozent				
Ich kann selbst entscheiden, wie und wann ich in meinem Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar bin.	323	20,4	16,4	24,5	15,5	23,2
In meinem Unternehmen ist klar geregelt, wie und wann ich für dienstliche Angelegenheiten in meinem Privatleben erreichbar sein muss (bezahlte Bereitschaftsdienste ausgenommen).	322	30,1	12,7	23,6	14,0	19,6
Auch ohne eine Regelung durch das Unternehmen gibt es klare Absprachen mit meinem Vorgesetzten, wie und wann ich in meinem Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar sein muss (bezahlte Bereitschaftsdienste ausgenommen).	136	50,0	8,1	15,4	9,6	16,9

Abb. 2: Einschätzung der Vorteile und Nachteile flexibler Arbeitszeiten (Quelle: Hessenmöller u.a., 2014, S. 46)

Diese Beobachtung wird auch von anderen Studien bestätigt. Dieses Phänomen geht durch alle Branchen und auch Funktionen, konzentriert sich aber besonders bei Führungskräften. Dieser Trend kann positive oder negative gesundheitliche Folgen haben (vgl. Pangert; Schüpbach, 2013, S.10f). In jedem Fall werden dadurch vielfach die Vorgabe der täglichen, 11-stündigen Ruhezeit (§5 ArbZG) und in Teilen auch die betrieblichen Mitbestimmungsrechte in Bezug auf die Arbeitszeit nicht mehr erfüllt.

i) **Von erweiterten Betriebszeiten und den damit verbundenen versetzten Schichten, Arbeiten am Abend und am Wochenende sind perspektivisch immer mehr Unternehmensbereiche betroffen.** Durch ein globalisiertes Umfeld wird auch im Vertrieb, im Service oder im Innendienst vermehrt zu Uhrzeiten gearbeitet, die früher klassische freie Zeit waren. Klassische „soziale Zeiten" wie der Abend oder das Wochenende verlieren damit ihre gesellschaftliche und soziale Bedeutung.

Thesen 4: Beratungs- und Informationswege der hessischen KMU

a) **Das „Lernen von Anderen" gehört bei den kleinen und mittleren Unternehmen zu den wesentlichen Informationswegen im Zusammenhang mit der Arbeitszeitgestaltung. Dies gilt für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer gleichermaßen. Dazu gehört der kollegiale Austausch mit anderen Unternehmen, das Lesen von Praxisbeispielen aber auch der Besuch von Veranstaltungen.** Praxisbeispiele belegen, dass Konzepte tatsächlich machbar sind und zu guten Ergebnissen in Unternehmen führen. Sie steigern damit die Attraktivität, sich mit der Thematik auseinander zu setzen. Diese Aussage lässt sich durch Erfahrungen des RKW Hessen in anderen Projekten bestätigen. Sie gilt ganz besonders für kleine Unternehmen, beispielsweise aus dem Handwerk.[6] Initiativen von staatlicher Seite sollten hier ihre Schwerpunkte setzen.

b) **Im Internet finden sich viele Informationen, sie sind aber zu verstreut und nicht immer leicht zu interpretieren bzw. auf das eigenen Unternehmen zu übertragen.** Der Suchaufwand schreckt die Unternehmensvertreter ab und wird nur investiert, wenn tatsächlicher hoher Handlungsbedarf besteht. Gebündelte, KMU-orientierte Informationen und niedrigschwellige Angebote würden den Rechercheaufwand und damit die Komplexität deutlich reduzieren. Internetseiten staatlicher Einrichtungen (BAuA, Initiative INQA etc.) sind den Unternehmen eher nicht bekannt.

[6] So wurden im Projekt „Handgerecht" 2015 durch das RKW Hessen Innungsvertreter verschiedener Gewerke befragt, wie Handwerksbetriebe für das Thema Arbeitszeitgestaltung sensibilisiert werden könnten. Dabei wurde von allen Interviewpartnern betont die hohe Bedeutung guter Praxisbeispiels aus dem eigenen Gewerk betont. Auch im Projekt ArbeitsZeitGewinn (2010-2013) stieg das Interesse an Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit, als erste Praxisbeispiele aufbereitet waren, ähnliches gilt für die Hessische Initiative für Energieeffizienz im Mittelstand (www.energieeffizienz-hessen.de) mit einer vergleichbaren Zielgruppe wie in dieser Studie.

c) **Wer im Arbeitgeberverband bzw. in der Gewerkschaft organisiert ist, greift (zumindest auf rechtlicher Basis) auf ein funktionierendes Beratungssystem zurück. Wer nicht organisiert ist, kennt keine neutrale, fachlich spezialisierte Anlaufstelle.** Das heißt umgekehrt, dass Unternehmen ohne diese Mitgliedschaften sich Informationen auf unterschiedlichen Wegen beschaffen, deren fachliche Kompetenz zur Arbeitszeitgestaltung nicht unbedingt abgesichert ist (zum Beispiel Steuerberater, Software-Provider), und deren fachliches Interesse in der Regel nicht darin besteht, gute Arbeitszeitmodelle im Sinne unserer Studie in die Betriebe zu tragen.

d) **Die Akteure des staatlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden von den Betrieben in der Regel nicht als Beratungspartner zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung wahrgenommen.** Dies deckt sich mit der Selbstwahrnehmung der meisten Akteure in diesem Sektor. Hier böten sich Chancen, die Aspekte guter Arbeitszeitgestaltung auf direktem, niedrigschwelligem Wege in die Unternehmen zu tragen. Allerdings sind diese Akteure gerade auch in den kleinen Unternehmen wenig präsent (wenn überhaupt vorhanden).

Thesen 5: Informationswege und sinnvolle Unterstützungsangebote für die Netzwerkpartner

a) **Eine Beratung zu guter Arbeitszeitgestaltung hat für die meisten Netzwerkpartner (Ausnahmen sind Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften) eine nachgelagerte Bedeutung im beruflichen Alltag. Daher müssen erforderliche Informationen für diese Zielgruppe niedrigschwellig zugänglich und leicht verständlich aufbereitet sein. Die Experten sollten die Informationen direkt an die Betriebe weiterreichen können. Neutralen Informationen von einer Stelle mit nachvollziehbarer fachlicher Kompetenz kommt damit ein hoher Stellenwert zu.** Veranstaltungen, Praxisbeispiele, aber auch eine leicht zu findende Internetpräsenz, die aktuelle Erkenntnisse gebündelt aufbereitet, könnten hier Beratungsangebote erleichtern.

b) **Aufgrund der vielfältigen Aufgaben der Experten im Arbeits- und Gesundheitsschutz und der eher geringen Priorisierung des Themas, sollten Informationsangebote für diese Zielgruppe in deren bestehende Weiterbildungsstrukturen integriert werden** (Tagungen der Betriebsärzte, der Berater im Handwerk, der Fachkräfte für Arbeitssicherheit etc.). Über diesen Weg können zentrale Informationen (Bedeutung des Themas, qualifizierte Beratungsangebote, Informationsquellen) zuverlässig verbreitet werden.

6 Empfehlungen

Das Thema „gute“ Arbeitszeitgestaltung könnte in den kommenden Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen. Schon heute wird sichtbar, dass vieles in Bewegung gerät: Kundenerwartungen, Druck durch veränderte Marktbedingungen einerseits, aber auch Beschäftigtenbedürfnisse andererseits steigen, und diese Wünsche sind zuweilen konträr. Schichtarbeit dringt in viele Arbeitsbereiche ein, die davon bisher nicht betroffen waren und beeinflusst das Privatleben von immer mehr Beschäftigten. Mittelfristig kann dies zu erheblichen innerbetrieblichen Spannungen führen. Wenn Arbeitszeitmodelle und Wochenarbeitszeiten zunehmend auftragsbezogen gestaltet werden, erschwert dies die häusliche Fürsorge und Reproduktion (Kindererziehung, eigene Regeneration, Pflege). Zu dieser Konfliktlinie sollte von politischer Seite proaktiv mit einem gesellschaftlichen Diskurs, aber auch mit Unterstützungs- und Lösungsangeboten reagiert werden. Folgende Empfehlungen leiten sich aus den zuvor abgeleiteten Thesen ab:

Empfehlung 1:
Eine neutrale Anlaufstelle zum Thema Arbeitszeitgestaltung könnte das Informationsvakuum insbesondere für KMU füllen und eine wertvolle Lotsenfunktion für gute Arbeitszeitgestaltung übernehmen.

- Diese Lotsenstelle sollte sowohl aktiv als auch reaktiv für eine gute Arbeitszeitgestaltung sensibilisieren, bestehende Informationen bündeln und zur Verfügung stellen und qualitativ abgesicherte Beratungsangebote zu einer gesunden Arbeitszeitgestaltung ermöglichen.
- Diese Lotsenstelle sollte dabei gleichermaßen Ansprechpartner für Arbeitgeber, Betriebsräte und einzelne Arbeitnehmer, aber auch für Partner der Unternehmen, z.B. im Arbeits- und Gesundheitsschutz sein.
- Aufgabe der Lotsenstelle sollte es auch sein, KMU-relevante gute Arbeitszeitgestaltung in Form von Veranstaltungen, Weiterbildungen und Fachartikeln bekannt zu machen und sich hierzu mit bestehenden Institutionen (Kammern, Innungen, etc.) zu vernetzen.
- Aufgabe der Lotsenstelle könnte auch die Umsetzung von Empfehlung 2 und 3 sein.

Empfehlung 2:
Eine zentrale Internetpräsenz zur guten Arbeitszeitgestaltung, die neutral, fachlich fundiert und allparteilich informiert, könnte KMU einen schnellen Einstieg in die Thematik ermöglichen. Das notwendige Wissen für eine gute Arbeitszeitgestaltung findet sich zwar im Internet, es ist jedoch auf viele Seiten verteilt und für Verantwortliche und Beschäftigte in KMU oft nur schwer zu durchschauen.

- Diese Internetpräsenz sollte neben fachlichen Informationen die Empfehlung 3 – Arbeit mit Praxisbeispielen – berücksichtigen.

- Sie ermöglicht sowohl Unternehmensleitung, Beschäftigten als auch Netzwerkpartnern, sich relativ schnell und konzentriert zu guter Arbeitszeitgestaltung und aktuellen Entwicklungen zu informieren.

Empfehlung 3:

Lernen von anderen ist ein bevorzugter Weg der KMU. Praxisbeispiele, die auf die Situation der KMU zugeschnitten sind und einen Transfer ermöglichen, haben daher eine besonders hohe Wahrscheinlichkeit, wahrgenommen und auf das eigene Unternehmen übertragen zu werden, zum Beispiel durch

- Veranstaltungen mit hohem Anteil an Praxisbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen.
- einen Wettbewerb mit einer Auszeichnung „Gute Arbeitszeitgestaltung“, ausgeschrieben durch ein oder mehrere hessische Ministerien und öffentlichkeitswirksam präsentiert. Dieser würde die Bedeutung des Themas auf politischer Ebene signalisieren und gleichzeitig aufzeigen, welche guten Lösungen Unternehmen bereits heute entwickelt haben – zur Nachahmung empfohlen. Dabei sollten im Rahmen der Auszeichnung insbesondere die Aspekte Gesundheit, Vereinbarkeit und Partizipation berücksichtigt werden.
- die Fortführung des Konzepts einer Arbeitszeit-Werkstatt für interessierte Unternehmensvertreter (Arbeitgeber/Arbeitnehmer). Dieses Format eröffnet die Möglichkeit, unterschiedliche Fragestellungen und innovative Gestaltungsansätze im Kreis von Unternehmensvertretern und Experten unter verschiedenen Blickwinkeln zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

Empfehlung 4:

Eine gute Arbeitszeitgestaltung, die auch die Aspekte „Gesundheit, altersgerechte Arbeitszeitorganisation und Familienfreundlichkeit“ berücksichtigt, sollte stärker als bisher in den staatlichen Formen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verankert werden.

- Die psychische Gefährdungsbeurteilung könnte hierfür ein Türöffner sein, wenn sie mehr als bisher Aspekte der Arbeitszeitgestaltung aufgreift. Dazu muss das Netzwerk der Fachexperten mehr als bisher für diesen Aspekt sensibilisiert werden.
- Dazu sind neutral aufbereitete Informationen, ergänzende Weiterbildungsangebote und Netzwerkstrukturen für diese Experten erforderlich.
- Aspekte guter Arbeitszeitgestaltung könnten stärker als bisher auf den Fachveranstaltungen der Experten im Arbeits- und Gesundheitsschutz betrachtet und diskutiert werden.
- Mehr staatliche Kontrollen könnten dazu beitragen, Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz stärker als bisher zu unterbinden.

Empfehlung 5:

Das Phänomen ständiger Erreichbarkeit und damit die Vermischung von Arbeit und Privatheit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es ist aber insbesondere in KMU weder gesetzlich, tariflich noch betrieblich geregelt. Hier sollte verstärkt auf Vorteile/Chancen und Risiken ständiger Erreichbarkeit hingewiesen und für sinnvolle Gestaltungsoptionen (im Sinne einer guten Arbeitszeitgestaltung) sensibilisiert werden.

- Sowohl den Unternehmen als auch den Experten fehlen derzeit aufbereitete Praxiserfahrungen, wie auf diesen Trend sinnvoll reagiert werden sollte. Dazu sollte der Stand der Forschung kontinuierlich überprüft und in die Beratung der Unternehmen integriert werden.[7]
- Es gilt, die (gesundheitlichen und sozialen) Vor- und Nachteile einer erweiterten Erreichbarkeit gegeneinander abzuwägen und daraus konkrete Lösungsansätze, die auch für KMU geeignet sind, abzuleiten.
- Dabei sollten besonders die Bedeutung einer guten Arbeitsorganisation („Ist es wirklich erforderlich?“) und einer guten Führung („Wie wird darauf reagiert?“) besonders beachtet werden.

Empfehlung 6:

Neue Technologien, zunehmende Digitalisierung und veränderte Marktbedingungen führen dazu, dass Unternehmen nach neuen Lösungen zur Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung suchen. Derzeit ist noch nicht absehbar, in welche Richtung diese Entwicklung geht und wie sie die Arbeitswelt der Beschäftigten ändert. Dieser Prozess sollte von politischer Seite kontinuierlich analysiert und kritisch-konstruktiv begleitet werden. Fachtagungen, aber auch die Arbeitszeit-Werkstatt, die unter Empfehlung 3 erwähnt ist, können dazu beitragen.

[7] Erste Studien und Transferansätze liegen mittlerweile vor (vgl.: Pangert, Schüpbach, 2013), bzw. werden gerade erarbeitet (vgl. INQA-Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit, www.erreichbarkeit.eu).

Literaturverzeichnis

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. 4. Unveränderte Auflage, Dortmund, 2013.

Freigang-Bauer, I.; Gusia, G.: Auswertung der Unternehmensbefragung – Ergebnisse der T_0-Befragung. ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen. Herausgegeben vom RKW Kompetenzzentrum, 2011. http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/Ergebnisse/2011_Bericht_Ergebnisse%20Befragung.pdf. Download am 15.12.2015, S. 23.

Hessenmöller, A.-M.; Pangert, B.; Pieper, C.; Schiml, N.; Schröer, S.; Schüpbach, H.: iga. Report 27 iga Barometer 4. Welle 2013. Die Arbeitssituation in Unternehmen. Eine repräsentative Befragung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland. Herausgegeben von der Initiative für Gesundheit und Arbeit (iga), ohne Ort, 2014, S. 46. Download am 15.12.2015: http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_27_Barometer_Flexibilitaetsanforderungen_Erwerbslosigkeitserfahrungen.pdf

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: „Hessischer Mittelstand – Fit für die Zukunft?“, Hessischer Mittelstandsbericht 2010

Kroll, L.; Müters, S.; Dragano, N.: Arbeitsbelastungen und Gesundheit. Herausgegeben vom Robert Koch Institut: GBE kompakt 2(5), Berlin, 2011. Download am 27.2.2012 http://edoc.rki.de/series/gbe-kompakt/2011-10/PDF/10.pdf

Pangert, B.; Schüpbach, H.: Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, 2013, S. 12f.

ANHANG

Anhang 1: Gesprächsleitfaden für Netzwerkpartner

Sehr geehrte Damen und Herren,
herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an unserer Studie **„Gute Arbeitszeitgestaltung – Förderer und Hindernisse in kleinen und mittelständischen Unternehmen“** teilzunehmen.
Das Projekt wird vom RKW Hessen im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration durchgeführt. Das RKW Hessen unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen in Hessen durch vielfältige Angebote, etliche davon im Auftrag der Hessischen Landesregierung. Zu unseren Angeboten gehören auch Beratung und Weiterbildung zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung (www.arbeitszeitgewinn.de).
Arbeitszeitgestaltung ist ein wesentlicher Aspekt der Arbeitsorganisation und von enormer Bedeutung, wenn es um den Arbeitsschutz und die Gesunderhaltung der Beschäftigten geht.
Mit dieser Befragung will der Auftraggeber eine qualitative Bestandsaufnahme vornehmen:

- Welche **Rolle spielt eine moderne Arbeitszeitgestaltung** in den hessischen mittelständischen Unternehmen?
- Welchen Einfluss werden **Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung** (Stichwort Arbeiten 4.0 / Industrie 4.0) auf die Arbeitszeitgestaltung haben?
- Welcher **Beratungsbedarf** besteht aktuell und perspektivisch?
- Welche **Unterstützungsstrukturen** sind erforderlich, um den Beratungsbedarf der Unternehmen abzudecken?
- Inwieweit reicht das derzeit bestehende **Angebot an Unterstützungsstrukturen**?

Das Gespräch wird etwa **eine Stunde** dauern und in Form eines qualitativen Interviews ausgeführt. Die nachfolgend aufgeführten Fragen sind daher als „Leitfragen“ zu verstehen.
Durch Ihre Teilnahme leisten Sie einen wertvollen Beitrag zum Erfolg unserer Studie. Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich nehmen!

Zum Ende der Studie wollen wir die Ergebnisse in einem Reflexionsworkshop mit allen Befragten diskutieren. **Geplanter Termin ist der 17.12. ab 13 Uhr in Eschborn**. Wir werden Sie in Kürze dazu einladen und freuen uns, wenn Sie eine Teilnahme ermöglichen können.
Alle erhobenen Daten werden von uns vertraulich behandelt, sofern nicht ausdrücklich anders vereinbart. Die Auswertungen werden so veröffentlicht, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Auskunftsgebende geschlossen werden können.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Ihre Ansprechpartner

RKW Hessen GmbH
Simone Back
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96 / 97 02 22
s.back@rkw-hessen.de

oder

RKW Hessen GmbH
Thomas Fabich und Wiebke Mense
Ludwig-Erhard-Straße 4
34131 Kassel
Tel.: 05 61 / 9 30 99 90
t.fabich@rkw-hessen.de
w.mense@rkw-hessen.de

1. **Angaben zum Interviewpartner:**

Institution:	
Gesprächspartner:	
Funktion:	
Adresse:	
Telefon:	
Interviewdatum:	
Interviewer:	

2. **Angaben zur eigenen Rolle**
   - Was bildet die Grundlage Ihrer Tätigkeit in den Unternehmen (Satzung, gesetzlicher Auftrag,…)?
   - Welche Qualifikation haben Sie und Ihre Beschäftigten?
   - Mit welchen Unternehmen haben Sie überwiegend Kontakt (Größe, Branche, Region…)?
   - Was sind Ihre Zielgruppen in den Unternehmen (Geschäftsführer, Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat)?
   - In welchem Umfang spielt das Thema „Arbeitszeitgestaltung“ in Ihrer Arbeit mit Unternehmen eine Rolle? Welche?
     (Auf einer Skala von 0 bis 10 > Wo bewegt sich das Thema?)
   - Welche Bedeutung wird das Thema Arbeitszeitgestaltung in den kommenden Jahren aus Ihrer Sicht in den Unternehmen haben?

3. **Relevanz des Themas Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen**
   - Was sind typische Anlässe für eine Auseinandersetzung mit der Thematik?
   - Was sind dann die Themenschwerpunkte (z.B. ...):
     - Schichtarbeit/Nachtarbeit
     - Mitarbeiterorientierung/Flexibilität
     - Wettbewerbsfähigkeit/Flexibilität
     - Gesundheit/Krankenstand
     - Überstunden
     - Einhaltung gesetzlicher Vorgaben
     - ….
   - Wie schätzen Sie den Wissensstand zum Thema Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen ein?
   - Was sind Hindernisse, sich mit der Thematik zu befassen?
   - Was sind fördernde Faktoren?

4. Megatrends: Globalisierung, Industrie 4.0 und Arbeit 4.0

Mit den Stichworten „Globalisierung“, „Industrie 4.0“, und „Arbeiten 4.0“ wird derzeit öffentlich eine zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit diskutiert. Einige Beispiele, die direkten Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung haben:

- ***Kleinteiligere Produktvarianten*** *und* ***kurzfristigere Lieferzyklen****, mit der Folge, dass Aufträge ad hoc abgearbeitet werden müssen.*
- ***Geschäftsbeziehungen weltweit*** *mit der Notwendigkeit, außerhalb klassischer Bürozeiten erreichbar zu sein.*
- ***Engere Vernetzung von Mensch und Software-Systemen****, zum Beispiel im Service: Dokumentationsarbeiten am Laptop im Auto oder zu Hause*
- ***24/7: Permanente Erreichbarkeit*** *mit Unterstützung von Tablets, Laptops und Smartphones*
- ***Veränderte Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeitswelt (z.B. Homeoffice, Teilzeit)****, geprägt durch selbstbewusste Arbeitnehmer und den demografischen Wandel*
- ***Automatisierung von Dienstleistungen*** *(Versand mit Drohnen, Roboter in der Pflege) und* ***Produktion*** *(Roboter) und dadurch entstehender Preis- und Leistungsdruck.*

- Für wie wichtig halten Sie diese Themen generell für die Unternehmen, mit denen Sie arbeiten?
- Auf welche Veränderungen und Herausforderungen reagieren diese bereits?
- Inwieweit verändert sich dadurch Ihre Arbeit mit den Unternehmen?
- Inwieweit werden diese Entwicklungen die Bedeutung des Themas Arbeitszeitgestaltung verändern und in welche Richtung?

4.3 Kundenanforderungen in den Unternehmen

- Gibt es Veränderungen in den Kundenerwartungen? (z.B. schnellere Anfragenbearbeitung/ kürzere Reaktionszeiten allgemein/ mehr Service/ mehr Dokumentation/ausgeweitete Erreichbarkeit der Mitarbeiter)?
- Wie kurzfristig wird auf Kundenanfragen reagiert?
- Wie spiegelt sich dies in den Arbeitszeiten der Beschäftigten wider?
- Sehen Sie hier Veränderungsdruck durch die Kundenanforderungen kommen, die die Arbeitszeitgestaltung massiv beeinflussen werden?

4.4 Arbeitsabläufe

- Verändern sich bei den Unternehmen Arbeitsprozesse durch die oben genannten Entwicklungen? Wenn ja, wie? Wenn nein, sehen Sie dies auf die Unternehmen zukommen?

- Inwieweit spielt eine kontinuierliche Erreichbarkeit, auch in Ruhezeiten (abends, Wochenende, Urlaub) eine Rolle? Wenn ja: wer/was treibt diese Entwicklung an?
- Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf die Arbeitsorganisation und -zeit?
- Welche Bedeutung hat die technische Entwicklung (EDV, Internet, Vernetzung) für die Arbeitsabläufe?
- Entstehen durch die Veränderungen eher Freiräume oder eher Leistungsdruck und Leistungsverdichtung für die Beschäftigten?

4.5 Leistungserstellung und Auftragslage

- Gibt es stärkere Schwankungen in der Auftragslage, die durch neue Arbeitszeitregelungen angepasst werden müssen?
- Gibt es andere notwendige Anpassungen in der Leistungserstellung, die sich auf die Arbeitszeitgestaltung auswirken?
- Wie kurzfristig reagieren die Unternehmen mit veränderten Dienstplänen (Überstunden, Freistellung) auf Schwankungen in der Auftragslage?

5. Beschäftigtensicht und Entwicklung der Erwartungen der Beschäftigten

- Was glauben Sie, wie zufrieden ist die Mehrzahl der Beschäftigten mit ihren Arbeitszeiten?
- Gibt es verstärkt Wünsche und Forderungen, Arbeitszeiten neu und anders zu gestalten?
- Wie flexibel können die Beschäftigten selbst ihre Zeit gestalten?
- Inwieweit sind die bestehenden Arbeitszeitmodelle für neue Mitarbeiter ein relevantes Pro- oder ein Contra-Argument?
- Inwieweit hängen Arbeitszeitmodelle und Erkrankungen in den Unternehmen zusammen?
- Inwieweit könnten neue Arbeitszeitmodelle den Fachkräfteengpass entschärfen?
- Neue Entwicklungen und Arbeitsabläufe und das Problem der Leistungs-/Zeitkontrolle?

6. Angebote/Strukturen

- Welche konkreten Angebote macht Ihre Institution den Unternehmen zum Thema Arbeitszeitgestaltung?
- **Bei eigenen Angeboten**: Welchen Schwerpunkt setzen Sie dabei inhaltlich/methodisch?

- **Wenn Sie keine eigenen Angebote haben**: Wie gehen Sie vor, wenn ein Unternehmen Rat und Unterstützung zum Thema „Arbeitszeitgestaltung“ benötigt? An wen wenden Sie sich oder an wen verweisen Sie?
- Arbeiten Sie zu diesem Themenfeld mit Partnern oder Netzwerken zusammen? Mit wem?
- Wie gut fühlen Sie sich selbst über Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten rund um das Thema Arbeitszeit informiert?

7. Perspektiven und Empfehlungen

- Wo sehen Sie Chancen oder Notwendigkeiten, Modelle innovativer und partizipativer Arbeitszeiten stärker als bisher in die Unternehmen zu tragen?
- Halten Sie die bestehenden Angebote an die Unternehmen für ausreichend?
- Welcher Unterstützungsbedarf wäre (zusätzlich) erforderlich und für die Unternehmen attraktiv?
- Welchen Bedarf/Wunsch hätten Sie selbst, um sich besser zu vernetzen oder besser zu informieren?
- Was wäre die für Sie geeignete Form der Vernetzung oder Information?

Anhang 2: Gesprächsleitfaden für Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren,
herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an unserer Studie **„Gute Arbeitszeitgestaltung im Wandel der Arbeitswelt – Förderer und Hindernisse in kleinen und mittelständischen Unternehmen“** teilzunehmen.
Das Projekt wird vom RKW Hessen im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration durchgeführt. Das RKW Hessen unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen in Hessen durch vielfältige Angebote, etliche davon im Auftrag der Hessischen Landesregierung. Zu unseren Angeboten gehören auch Beratung und Weiterbildung zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung (www.arbeitszeitgewinn.de).
Arbeitszeitgestaltung ist ein wesentlicher Aspekt der Arbeitsorganisation und von enormer Bedeutung, wenn es um den Arbeitsschutz und die Gesunderhaltung der Beschäftigten geht. Mit dieser Befragung will der Auftraggeber eine qualitative Bestandsaufnahme vornehmen:

- Welche **Rolle spielt eine moderne Arbeitszeitgestaltung** in den hessischen mittelständischen Unternehmen?
- Welchen Einfluss werden **Digitalisierung, Automatisierung** und Vernetzung (Stichwort Arbeiten 4.0 / Industrie 4.0) auf die Arbeitszeitgestaltung haben?
- Welcher **Beratungsbedarf** besteht aktuell und perspektivisch?
- Welche **Unterstützungsstrukturen** sind erforderlich, um den Beratungsbedarf der Unternehmen abzudecken?
- Inwieweit reicht das derzeit bestehende **Angebot an Unterstützungsstrukturen**?

Das Gespräch wird etwa 1 Stunde dauern und in Form eines qualitativen Interviews ausgeführt. Die nachfolgend aufgeführten Fragen sind daher als „Leitfragen“ zu verstehen. Durch Ihre Teilnahme leisten Sie einen wertvollen Beitrag zum Erfolg unserer Studie. Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich nehmen!

Zum Ende der Studie wollen wir die Ergebnisse in einem Reflexionsworkshop mit allen Befragten diskutieren. **Bitte notieren Sie sich schon heute den Termin für diesen Workshop: 17.12.2015, 13.00 bis 16.00 Uhr.** Wir freuen uns über Ihre Teilnahme.
Alle erhobenen Daten werden von uns vertraulich behandelt, sofern nicht ausdrücklich anders vereinbart. Die Auswertungen werden so veröffentlicht, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Auskunftsgebende geschlossen werden können.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Ihre Ansprechpartner

RKW Hessen GmbH
Simone Back
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96 / 97 02 22
s.back@rkw-hessen.de

oder

RKW Hessen GmbH
Thomas Fabich und Wiebke Mense
Ludwig-Erhard-Straße 4
34131 Kassel
Tel.: 05 61 / 9 30 99 90
t.fabich@rkw-hessen.de
w.mense@rkw-hessen.de

1. **Angaben zum Interviewpartner:**

Unternehmen:	
Gesprächspartner:	
Funktion:	
Adresse:	
Telefon:	
Interviewdatum:	
Interviewer:	

2. **Angaben zum Unternehmen**
   - Wie viele Personen sind in Ihrem Betrieb beschäftigt?
   - Wie hoch ist der Prozentanteil der Frauen?
   - Wie viele Teilzeitmitarbeiter beschäftigen Sie?
   - Wie viele Leiharbeiter?/ Azubis?/ auf Minijob-Basis?
   - Wie viele Beschäftigte sind über 50 Jahre?

   - Was ist das **Geschäftsmodell** Ihres Unternehmens?
   - Welche **Arbeitszeitregelungen und -modelle** wenden Sie derzeit in Ihrem Unternehmen an?

3. **Einschätzung der aktuellen Arbeitszeitregelungen**
   - Gab es in den letzten Jahren Veränderungen in der Arbeitszeit-Gestaltung? Wenn ja: Wann und warum? Wie zufrieden sind Sie mit diesen Änderungen?
   - Sind Sie mit Ihren derzeitigen Arbeitszeitregelungen im Betrieb insgesamt zufrieden? Wenn ja: Warum? Wenn nein, was müsste anders werden?
   - Was sind aus Ihrer Sicht innerbetriebliche Hindernisse, sich mit der Thematik zu befassen?
   - Was sind fördernde Faktoren, sich mit dem Thema Arbeitszeit zu befassen?

4. **Megatrends: Globalisierung, Industrie 4.0 und Arbeit 4.0**

Mit den Stichworten „Globalisierung“, „Industrie 4.0“, und „Arbeiten 4.0“ wird derzeit öffentlich eine zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit diskutiert.
Einige Beispiele, die direkten Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung haben:

- ***Kleinteiligere Produktvarianten** und **kurzfristigere Lieferzyklen**, mit der Folge, dass Aufträge ad hoc abgearbeitet werden müssen.*
- ***Geschäftsbeziehungen weltweit** mit der Notwendigkeit, außerhalb klassischer Bürozeiten erreichbar zu sein.*
- ***Engere Vernetzung von Mensch und Software-Systemen**, zum Beispiel im Service: Dokumentationsarbeiten am Laptop im Auto oder zu Hause*
- ***24/7: Permanente Erreichbarkeit** mit Unterstützung von Tablets, Laptops und Smartphones*
- ***Veränderte Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeitswelt (z.B. Homeoffice, Teilzeit)**, geprägt durch selbstbewusste Arbeitnehmer und den demografischen Wandel*
- ***Automatisierung von Dienstleistungen** (Versand mit Drohnen, Roboter in der Pflege) und **Produktion** (Roboter) und dadurch entstehender Preis- und Leistungsdruck.*

- Hat sich Ihr **Geschäftsmodell** in diesem Zusammenhang bereits verändert? Wenn ja, wie?
- Gibt es im Zusammenhang mit diesen Megatrends aktuell Herausforderungen für Ihr Unternehmen? Z,B, kleine Losgrößen, Zwang zu mehr Automatisierung?

4.1 Kundenanforderungen

- Gibt es Veränderungen in den Kundenerwartungen in Ihrer Branche (z.B. schnellere Anfragenbearbeitung/ kürzere Reaktionszeiten allgemein/ mehr Service/ mehr Dokumentation/ausgeweitete Erreichbarkeit der Mitarbeiter)?
- Wir kurzfristig reagieren Sie auf Kundenanfragen?
- Wie spiegelt sich dies in den Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter wider?
- Sehen Sie zukünftig Veränderungsdruck durch Kundenerwartungen auf Sie zukommen, die die Arbeitszeitgestaltung beeinflussen werden?

4.2 Arbeitsabläufe

- Haben sich bei Ihnen Arbeitsprozesse durch die oben genannten Entwicklungen geändert? Wenn ja, wie? Wenn nein, inwieweit sehen Sie dies auf sich zukommen?
- Inwieweit spielt eine kontinuierliche Erreichbarkeit, auch in Ruhezeiten (abends, Wochenende, Urlaub) eine Rolle? Wenn ja: wer/was treibt diese Entwicklung an?
- Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf die Arbeitsorganisation und -zeit?

- Wird mehr IT eingesetzt? Für welche Zwecke und Aufgaben? Welche Rolle spielt das Internet?

4.3 Leistungserstellung und Auftragslage

- Wie ist Ihre Auslastung generell? Gibt es Überstundendruck?
- Gibt es (planbare und ungeplante) Schwankungen in der Auftragslage, wie lösen Sie diese im Hinblick auf die Arbeitszeitregelung?
- Gibt es andere notwendige Anpassungen in der Leistungserstellung, die sich auf die Arbeitszeitgestaltung auswirken?
- Wie kurzfristig reagieren Sie mit veränderten Dienstplänen (Überstunden, Freistellung) auf Schwankungen der Leistungserstellung?

4.4 Beschäftigten-Sicht und zukünftige Erwartungen der Beschäftigten

- Was glauben Sie, wie zufrieden sind die Beschäftigten derzeit mit den Arbeitszeitregelungen? Welche Rückmeldungen gibt es dazu?
- Gibt es Wünsche oder Forderungen von Mitarbeitern/innen, Arbeitszeiten neu und anders zu gestalten? Wenn ja, wie wurde darauf reagiert?
- Wie flexibel können Ihre Mitarbeiter ihre Arbeitszeit gestalten?
- Welchen Krankenstand verzeichnen Sie in Ihrer Belegschaft? Inwieweit könnten die gerade diskutierten Phänomene der Arbeitsorganisation einen Effekt auf den Krankenstand haben?
- Wie reagieren Bewerber auf Ihr Arbeitszeitmodell? Haben Sie den Eindruck, Ihr Arbeitszeitmodell ist für neue Mitarbeiter ein Pro- oder ein Contra-Argument?

5. Unterstützung zum Themenfeld „Arbeitszeitgestaltung“

- Wie gut fühlen Sie sich insgesamt über rechtliche Anforderungen zur Arbeitszeitgestaltung informiert? Woher beziehen Sie Ihre Informationen?
- Wie zufrieden sind Sie mit bestehenden Angeboten?
- Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie Rat und Unterstützung zum Thema „Arbeitszeitgestaltung“ benötigen?
- An wen würden Sie sich wenden?
- Welche Art von Unterstützung würde Ihnen dann helfen?

Anhang 3: Beschäftigtenzahlen der Unternehmen

Unternehmen	Beschäftig-te gesamt	Frauen-anteil	Teilzeit-Mitarbeiter	Leiharbeiter	Auszubil-dende	Minijob-ber	Mitarbeiter über 50
A Produktion	123	20%	7%	4%	14%	0	24%
B Produktion	500	29%	7-8 %	0	4%	0	47%
C Produktion	120	33%	3%	8%	13%	0	6%
D Produktion	202	26%	20%	1%	10%	1%	22%
E Produktion	340	20%	3%	4%	11%	0	>30%
F Dienstleistung	61	42%	28%	0	2%	10%	13%
G Dienstleistung	140	10%	0	0	10%	1%	1%
H Dienstleistung	550	>50%	20%	0	1%	0	>21%
I Dienstleistung	600	90%	ca. 75%	0	2%	13-15%	ca. 50%
K Dienstleistung	280	52%	30%	0	6%	2%	15-20%
L Dienstleistung	37	50%	3%	0	0	5%	3%
M Dienstleistung	750	ca. 85%	20%	0	1%	0	10%
N Logistik	45	34%	7%	0	18%	18%	13%
O Handel	80	ca. 92%	Ca. 40%	0	9%	s. Teilzeit	15%