



## Aktuelle Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen

Als Basis für die Entwicklungsschritte im Projekt ArbeitsZeitGewinn wurde 2010 eine Online-Befragung durchgeführt. Befragt wurden 76 mittelständische Unternehmen des Produzierenden und des Gastgewerbes in Hessen. Hier nun die wichtigsten Ergebnisse zur aktuellen Arbeitszeitgestaltung.

### >>> Einleitung

Auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist flexible Arbeitszeitgestaltung ein Thema. Welche Modelle derzeit von Unternehmen eingesetzt werden, ist auf den folgenden Seiten zusammengetragen.<sup>1</sup>

### >>> Dauer der Arbeitszeit

**Überstunden** sind in vielen Unternehmen ein großes Problem. So antworten 42% der Unternehmen, dass in den letzten vier Wochen mehr gearbeitet werden musste. Bei 40% der Unternehmen stimmen die vereinbarten mit den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden überein. Die anderen Unternehmen haben in den letzten vier Wochen weniger gearbeitet oder die befragten Personen konnten keine genauen Auskünfte geben.

In 67% der Unternehmen arbeiten Beschäftigte in **Teilzeit**, womit diese Regelung zu einer der am häufigsten eingesetzten Arbeitszeitformen in den befragten Unternehmen wird. Hierbei treten keine besonderen Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen auf.



**Regelungen zur Altersteilzeit** gibt es in 25% der Betriebe. Dabei bestehen deutliche Differenzen zwischen den Unternehmensgrößen: Während Altersteilzeit in kleinen Unternehmen so gut wie nicht eingesetzt wird, nutzen diese Möglichkeit knapp 80% der befragten Großunternehmen.



**Kurzarbeit**, als Mittel der Beschäftigungssicherung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wird in 10% der Betriebe eingesetzt. In weiteren 51% der Betriebe wird Kurzarbeit zum Zeitpunkt der Befragung konkret geplant. Die hohe Quote an Unternehmen, die Kurzarbeit planen, spiegelt die allgemein

Projektverbund:



RKW  
Hessen



RKW  
Kompetenz-  
zentrum



FOM  
Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

schwierige wirtschaftliche Situation zum Zeitpunkt der Befragung wider.

### >>> Lage der Arbeitszeit

Bei vielen Unternehmen wird am Wochenende gearbeitet. Dabei ist besonders häufig die bedarfsabhängige Einbeziehung des Samstags vorzufinden.

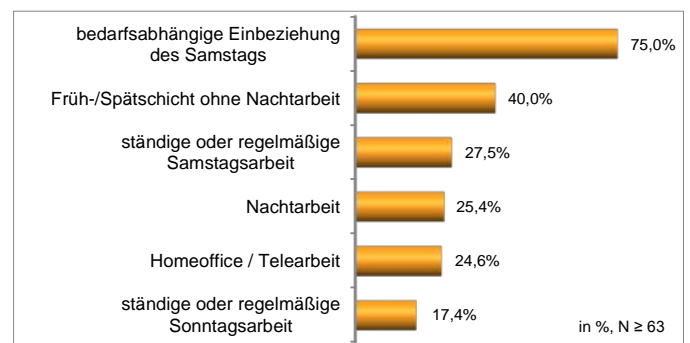


Abb. 1: Regelungen zur Lage der Arbeitszeit

**Homeoffice oder Telearbeit** wird bei gut einem Viertel der befragten Unternehmen eingesetzt.



Bemerkenswert ist: 40% der Unternehmen nutzen 2-Schichtsysteme (Aufteilung in Früh- und Spätschicht), 25% der Unternehmen arbeiten zusätzlich mit Nachtschichten. Bei allen Schichtsystemen gilt: Je größer ein Unternehmen, desto häufiger wird in Schichtarbeit gearbeitet.

Diese Entwicklung birgt auch Risiken: Immer mehr Unternehmen erhöhen die betriebliche Flexibilität, indem sie Betriebszeiten und Servicezeiten ausdehnen. Dabei können Nacht- und Schichtarbeit gesundheitlich belastend wirken, deshalb sollte Schichtarbeit so weit wie möglich vermieden werden. Dies ist jedoch nicht immer möglich.

<sup>1</sup> Zur Ergebnisdarstellung: Beachten Sie, dass in Unternehmen gleichzeitig mehrere Arbeitszeitformen eingesetzt werden können.

## >>> Verteilung der Arbeitszeit

Viele Unternehmen arbeiten mit festen Anfangs- und Endzeiten, beispielsweise weil in festen Schichtgruppen gearbeitet wird.

Fast ebenso viele Unternehmen nutzen aber auch schon flexible Arbeitszeiten in Form von **Gleitzeitmodellen**. Dabei überwiegt das Modell mit Kernzeiten gegenüber der Regelung ohne Kernzeit. Auch wird sichtbar, dass die Häufigkeit von Gleitzeitregelungen mit steigender Unternehmensgröße zunimmt.

Ein deutlicher Unterschied zwischen den Unternehmensgrößen besteht bei der Arbeitszeitregelung **Bereitschaftsdienste / Rufbereitschaft**. Während kein Kleinstunternehmen diese Arbeitszeitform implementiert hat, wird sie von 63% der Großunternehmen genutzt.

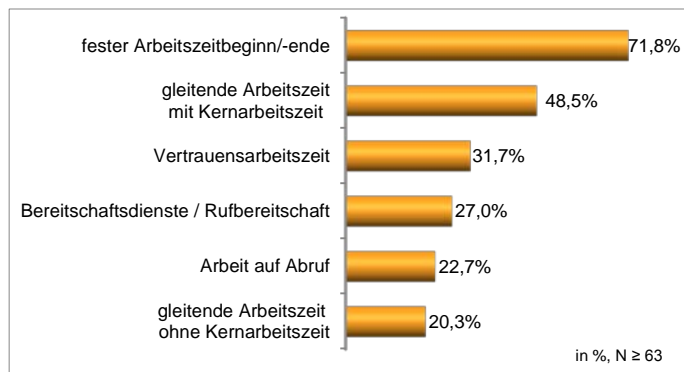


Abb. 2: Regelungen zur Verteilung der Arbeitszeit

Flexibilitätsreserven gewinnen Unternehmer über das Modell **Arbeit auf Abruf**. Dieses wird in 23% der befragten Unternehmen angewendet. Auffällig sind die vielen Kleinbetriebe im Vergleich zu den größeren Unternehmen, die Arbeit auf Abruf einsetzen.

**Vertrauensarbeitszeit** finden wir in 32% der befragten Unternehmen. Bei Vertrauensarbeitszeit wird die Kontrolle der Arbeitszeiten dem Beschäftigten übertragen.

## >>> Das Instrument Arbeitszeitkonto

Mit Arbeitszeitkonten können Personalkapazitäten an betriebliche Auftragschwankungen angepasst werden; Kosten für bezahlte Überstunden werden dadurch in der Regel reduziert.

Wir haben einerseits die Frage gestellt, ob es in den Unternehmen allgemein eine Regelung für Arbeitszeitkonten gibt und andererseits, ob auch Regelungen für Langzeitkonten existieren.

Insgesamt 65% der befragten Unternehmen greifen auf das Instrument der **Arbeitszeitkonten** zurück (Abb. 3). Dabei sind jedoch **Langzeitkonten** bei den befragten Unternehmen noch nicht sehr verbreitet. Diese können beispielsweise für Familienzeiten, Weiterbildungszeiten, Langzeitfreistellungen oder zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit genutzt werden.

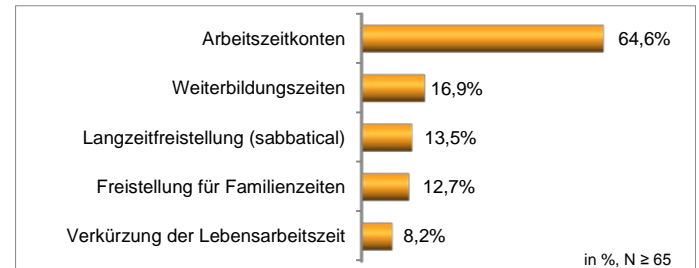


Abb. 3: Arbeitszeitkonten

Insgesamt werden in unserer Stichprobe Arbeitszeitkonten eher von größeren als von kleineren Unternehmen genutzt. So nutzen zwar bereits 43% der Kleinstunternehmen, aber schon jedes der befragten Großunternehmen Arbeitszeitkonten um die Flexibilität zu erhöhen.

## >>> Organisation der Arbeitszeiten

Betriebliche Arbeitszeitregeln haben große Auswirkungen auf das private und soziale Leben der Beschäftigten sowie auf deren Gesundheit. Welchen Einfluss haben aber die Mitarbeiter auf ihre Arbeitszeiten? Die Ergebnisse zeigen, dass in 37% der Unternehmen den Mitarbeitern ein Mitspracherecht eingeräumt wird.

Dabei können die Beschäftigten insbesondere bei der Verteilung der Arbeitszeiten – beispielsweise bei den Pausen oder den Anfangs- und Endzeiten bei Gleitzeitregelungen – Einfluss nehmen. Die grundsätzliche Organisation der Arbeitszeiten bleibt aber Aufgabe der Geschäftsführung.

So sind bspw. in knapp drei Viertel der Unternehmen die Geschäftsleiter oder die Personalleiter für die Planung der Anzahl an Mitarbeitern und deren Stundenzahl verantwortlich. Bei der oben angesprochenen Aufgabe der Verteilung der Arbeitszeiten können diese schon in 20% der Unternehmen von Mitarbeitern gestaltet werden.

## >>> Wo fehlt es?

Zusammenfassend lässt sich für die aktuell eingesetzten Arbeitszeitformen und -regelungen sagen, dass in den befragten Unternehmen bereits viele verschiedene flexible und innovative Arbeitszeitregelungen bestehen.

Aber auch traditionelle Arbeitszeitformen wie feste Arbeitszeiten gehören zum Alltag.

Arbeitszeitregelungen mit einem hohen Planungs- und Organisationsaufwand und insbesondere mit einem langen Zeithorizont (bspw. Langzeitkonten) werden in kleineren Unternehmen nur selten genutzt. Es gibt aber auch Beispiele dafür, dass auch bei kleinen Unternehmen mit diesen Arbeitszeitmodellen gearbeitet wird. So nutzen beispielsweise auch kleine Unternehmen die Möglichkeit von Heimarbeit fast ebenso viel wie größere Unternehmen.



Wie erfolgreich diese Modelle tatsächlich in der betrieblichen Praxis sind, konnten wir in der Befragung nicht erfassen. Es zeigt sich aber, dass innovative und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle grundsätzlich in jedem Unternehmen maßgeschneidert eingesetzt werden können.

### >>> Weitere Ergebnisse

Weitere Ergebnisse der Befragung finden Sie im Faktenblatt [„Ziele und Interessen mittelständischer Unternehmen zur Arbeitszeitgestaltung“](#) und in dem ausführlichen Ergebnisbericht.



#### Impressum:

**Herausgeber:** RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

**Autoren:** Ingra Freigang-Bauer, Gabriele Gusia  
(RKW Kompetenzzentrum)

**Stand:** April 2011

**Download:** [www.arbeits-zeit-gewinn.de](http://www.arbeits-zeit-gewinn.de)

**modell  
programm**  
Arbeits- und Gesundheit

gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projekträger



Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.