

## Beispiele aus der Broschüre 'Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk'

Herausgeber:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

### Ein Beispiel aus der Praxis:

#### **Gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes in der H. Schalm GmbH, Mönchengladbach**

Angestoßen durch eine betriebliche Krise haben 1998 Geschäftsführung und Beschäftigte der H. Schalm GmbH gemeinsam mit einem Coach die Erwartungen an das Unternehmen diskutiert, neue Regeln für die gemeinsame Zusammenarbeit erarbeitet und in einer Unternehmensphilosophie und einem Leitbild niedergeschrieben. „Das war der Startschuss, das Unternehmen von Grund auf umzukrempeln. Dort ist die Grundlage der offenen Kommunikation entstanden, mit der wir heute leben.“

### Ein Beispiel aus der Praxis:

#### **Einsatzplanung bei der Sanitär Schalm GmbH, Mönchengladbach**

Im Betrieb der Brüder Norbert und Armin Schalm steht die Kundenorientierung an erster Stelle. „Zufriedene Kunden gibt es nur mit zufriedenen Mitarbeitern,“, davon ist Norbert Schalm überzeugt. „Unsere Mitarbeiter bestimmen das Bild unseres Unternehmens, denn sie sind beim Kunden vor Ort präsent.“ Für die Zufriedenheit der Beschäftigten sorgen in der H. Schalm GmbH eine offene Kommunikation, Mitarbeitergespräche und die Beteiligung der Beschäftigten an der Formulierung und Umsetzung der Unternehmensziele. Ein erklärtes Ziel der Firmenphilosophie ist dabei der Einklang zwischen persönlichen Bedürfnissen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Dies ist insbesondere wichtig, da durch einen hohen Anteil von Industriekunden und einen „Rund-um-die-Uhr-Kundendienst,“ für das Gewerk eher untypische Arbeitszeiten an Wochenenden oder längere Montageeinsätze anfallen, die die privaten Zeitbedarfe der Beschäftigten stark beeinträchtigen. Die Erhöhung der Zeitsouveränität verringert diese Problematik: So können die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten in Abstimmung mit den Kunden selbst regeln und erhalten dadurch einen zeitlichen Spielraum, z.B. bei der Festlegung ihres Arbeitsbeginns oder der Pausenzeiten. Die Erfassung der gleitenden Arbeitszeiten wird mit Hilfe von Arbeitszeitkonten geregelt. Auch die Konten dienen der Aufgabe, einen Freizeitausgleich für die Beschäftigten zu schaffen und ihnen höhere zeitliche Spielräume zu geben. Daneben können die Installateure mit Hilfe eines Einsatzplanes ihre zeitlichen Präferenzen für die Wochenendarbeit vermerken: Es wird farblich markiert, wann sie zur Verfügung stehen (grün), wann sie lieber nicht arbeiten wollen (gelb) und wann sie gar keine Zeit haben (rot). Ein solches System wird zwischen den Beschäftigten offen diskutiert, damit alle gleichermaßen zum Zug kommen. „Wir verlangen eine hohe Flexibilität von unseren Mitarbeitern – das können wir nur, wenn wir auch selbst flexibel sind und für die Zeitbedürfnisse unserer Beschäftigten ein offenes Ohr haben!“, bringt Norbert Schalm das Prinzip der Gegenseitigkeit auf den Punkt.

## Senkung von Fluktuation und Personalbeschaffungskosten - Das Beispiel H. Schalm GmbH

**Problem:** Schlechtes Betriebsklima und niedrige Mitarbeiterzufriedenheit sorgen für erhöhte Personalfuktuation und erleichtern die Personalabwerbung durch die Industrie. Der Fachkräftemangel sorgt für erhöhte Personalbeschaffungskosten.

**Maßnahmen:** Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Mitarbeiterbeteiligung an Zielvereinbarungen, Erfolgsprämien, Gesundheitsschutzmaßnahmen.

### Kosten :

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen, Arbeitszeitwünschen etc.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – insgesamt schwer quantifizierbar.

### Nutzen:

Kosten der unbesetzten Stelle (Überstd.)	1.000 €
Kosten Auswahl/Anwerbung:	3.750 €
Einstellungskosten:	400 €
Aus-/Fortbildungskosten:	500 €
Einarbeitungskosten:	2.500 €
Minderleistung bei Einarbeitung:	8.500 €
<hr/>	
Personal(wieder)beschaffungskosten	16.650 €

⇒ Durchschn. Einsparung je vermiedener Mitarbeiter-Fluktuation: **16.650 €**



**Deutlich positive Kosten-Nutzen-Relation der Maßnahmen,** da die Fluktuationsrate der H. Schalm GmbH nahe 0% liegt. Vergleichbare Betriebe verlieren jährlich bis zu zwei Beschäftigte.

## Senkung der Fehlzeiten und Lohnfortzahlungskosten - Das Beispiel H. Schalm GmbH

**Problem:** Der Betrieb hatte im Jahr 1997 mit durchschnittlich 13 Tagen einen hohen Krankenstand.

**Maßnahmen:** Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Mitarbeiterbeteiligung an Zielvereinbarungen, Erfolgsprämien, Gesundheitsschutzmaßnahmen.

### Kosten :

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen, Arbeitszeitwünschen etc.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – daher insgesamt schwer quantifizierbar.

### Nutzen:

- Absenkung des Krankenstandes von durchschnittlich 13 Tagen auf 2,9 Tage/Mitarbeiter
- Durchschnittliche Lohnfortzahlungskosten pro Fehltag: **145 €**
- ⇒ **Durchschnittliche Ersparnis pro Beschäftigtem p.a.: 1.450 €**



**Jährlicher Nutzeneffekt bei 30 Beschäftigten: 43.500 €**

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Familienfreundlicher Personaleinsatz bei der KARO Gebäudereinigungs GmbH, Hamburg**

„Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantiert auch zufriedene Kunden.“ Für Frau Warner, Inhaberin der KARO Gebäudereinigungs GmbH in Hamburg, spricht vieles dafür, dass die Rücksichtnahme auf die persönlichen Belange der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg ihres Unternehmens ist. Dies erfordert einiges an Organisationsgeschick – schließlich beschäftigt Frau Warner rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem „Rund-um-die-Uhr“-Betrieb. Damit es zu einer Passung von individuellen Erfordernissen und betrieblichen Anforderungen kommen kann, werden auf den Personalbögen der Beschäftigten u.a. Arbeitszeitwünsche und Wohnort erfasst. Mit diesen Informationen werden die Arbeitseinsatzpläne abgestimmt, räumliche Nähe zum Arbeitsort und Arbeitszeitlage und -dauer finden Berücksichtigung. Dies ermöglicht insbesondere Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit familiären Verpflichtungen ein größeres und zugleich auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Arbeitszeitfenster. Die Informationen auf den Personalbögen werden nach Bedarf aktualisiert und abgestimmt, z.B. bei sich verändernden Zeitbedarfen für die Kinderbetreuung. „Die Kunden schätzen es, wenn nicht ständig neues Reinigungspersonal ihre Räume pflegt, und wir konnten durch diese Maßnahme viele bewährte Arbeitskräfte halten,“ resümiert Frau Warner die positiven Effekte.

**Senkung der Fehlzeiten und Lohnfortzahlungskosten  
- Das Beispiel KARO Gebäudereinigungs GmbH**

**Problem:** Das Gebäudereinigungsgewerbe weist mit 7% im Durchschnitt einen relativ hohen Krankenstand auf.

**Maßnahmen:** Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Hilfe in familiären Notlagen, Beratungsangebote, Kinder im Betrieb, Gesundheitsschutzmaßnahmen.

**Kosten :**

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen und Arbeitszeitwünschen, etc.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – daher insgesamt schwer quantifizierbar.

**Nutzen:**

- Mtl. 40.000 prod. Stunden
- Lohnfortzahlungskosten bei 7% Krankenstand: **26.600 €**
- Lohnfortzahlkst. KARO bei 4,8% Krankenstand: **18.240 €**
- ⇒ **Mtl. Ersparnis: 8.360 €**



**Jährlicher Nutzeneffekt: 100.320 €**

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Innerbetriebliche Kommunikation im Optikerbetrieb von Andreas Wittig e. Kfm., Berlin**

Die 8 Mitarbeiterinnen im Optikerbetrieb von Familie Wittig können ihre Arbeitszeiten flexibel und eigenverantwortlich absprechen. Regelmäßig alle 14 Tage treffen sich alle gemeinsam zu einem Teamgespräch. Ziel dieses Gesprächs ist der Austausch von Informationen über Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Zusätzlich werden gemeinschaftlich Lösungen für Problemstellungen gesucht und Verbesserungspotenziale diskutiert. Herr Wittig ist viel daran gelegen, dass die Beschäftigten ihre persönlichen Stärken für den Betrieb einsetzen und im Betrieb auch den Spielraum haben, Individualität zu entwickeln. Die Teambesprechungen werden daher auch genutzt, die individuellen Ziele zu reflektieren und zu schauen, inwiefern sie dem Betrieb nützen können. Damit ist das Teamgespräch zu einem wichtigen Bestandteil der Betriebskultur geworden.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Kontakte und Netzwerke im lokalen Umfeld – Optiker Andreas Wittig e. Kfm., Berlin**

„Das Thema Kinderbetreuung ist sehr einfach bei uns: Wir haben in der unmittelbaren Nähe einen Kindergarten und auch Tagesmütter, mit denen wir eng kooperieren. Es ist bereits zweimal vorgekommen, dass eine Mitarbeiterin einen Kindergartenplatz suchte und durch unsere Hilfe fand.“ Die Unternehmerin Karina Wittig konnte weiterhelfen: Aufgrund jahrelanger intensiver Zusammenarbeit mit dem Kindergarten, den auch die Kinder der Eheleute Wittig besucht haben, war die Vermittlung eines Kindergartenplatzes kein Problem. Andreas und Karina Wittig können sich auf diese Zusammenarbeit verlassen, zumal das Unternehmen hierfür den Kontakt und die Kommunikation zu dem Kindergarten und den Tagesmüttern pflegt.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Teilzeitarbeit in der Bäckerei Schmidbäck, Bobingen**

„Flexible oder verkürzte Arbeitszeiten sind auch im Bäckerhandwerk möglich, und das nicht nur in der Konditorei oder im Verkauf, sondern auch in der Backstube,“, davon ist Hans-Georg Sontheimer überzeugt. In seinem Betrieb, der Bäckerei Schmidbäck in Bobingen, einer Bäckerei mit 3 Filialen und insgesamt 15 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, hat er bereits mehr als 10 Varianten von Arbeitszeitmodellen ausprobiert. Bäckermeister Sontheimer berichtet: „Wir sind sozusagen gezwungen, uns verschiedene Maßnahmen zu überlegen, wenn wir gute Mitarbeiter im Betrieb halten wollen. Die bestmögliche Lösung für die Angestellten müssen wir herausfinden und anbieten – man findet immer eine Lösung, die praktikabel ist.“ So arbeitet z.B. die Fachverkäuferin einer Filiale an 3 Tagen vormittags bis 13:00 Uhr, bis ihre Kinder vom Kindergarten abgeholt werden müssen. Auch in der Backstube arbeitet eine Teilzeitkraft: die Mitarbeiterin arbeitet von 4:30 bis 7:30 Uhr und ist um 8:00 Uhr zuhause, wenn ihr Mann zur Arbeit geht. Herr Sontheimer kann auf seine Mitarbeiterinnen zählen: „Wenn sie Kinder haben und im Beruf bleiben möchten, kriegen sie das auch hin,“. Das zeigt sich auch in dem hohen Engagement für den Betrieb: In Notfällen und Urlaubszeiten hilft man sich gegenseitig und springt füreinander ein.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Teilzeitarbeit in der Bäckerei Konditorei Hoffmann, München**

„Wenn beide Seiten wollen, gibt es immer eine Lösung,“. Nach diesem Motto versucht Familie Hoffmann, ihr gut ausgebildetes Personal im Betrieb zu halten – und das auch, wenn sich durch veränderte Familiensituationen die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten verändern. Bei den Verkäuferinnen im Ladengeschäft des Münchener Traditionsbetriebes ist dies recht einfach, da hier die Arbeitszeiten individuell abgesprochen werden. Aber auch in der Backstube sind flexible Arbeitszeitregelungen möglich, so praktiziert bspw. eine Konditorin erfolgreich Teilzeitarbeit. Obwohl Herr Hoffmann um die geringere Flexibilität von Teilzeitbeschäftigten weiß, da diese oftmals familiäre Verpflichtungen haben und an Betreuungszeiten gebunden sind, schätzt er sie sehr: „Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die 3 Stunden im Betrieb sind, sind in ihrer kurzen Arbeitszeit höher motiviert als solche, die 8 Stunden im Betrieb sind.,“

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Teilzeitarbeit in der Keller Dental-Labor GmbH, Remscheid**

Der Markt fordert auch im Zahntechnikerhandwerk, schneller und flexibler auf die gestiegenen Anforderungen der Kunden zu reagieren. Herr Alles, der Inhaber des Dental-Labors Keller in Remscheid setzt daher auf die hohe Motivation und die gute Ausbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Nur wenn man gut ausgebildete, hoch motivierte Arbeitskräfte hat, die Verantwortung tragen können und mitdenken, kann man flexibel auf die Kundenwünsche reagieren,“. Flexibel reagiert der Betrieb daher nicht nur auf Kundenwünsche, sondern auch auf die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. So arbeitet bspw. eine Mitarbeiterin mit zwei Kindern in Teilzeit mit 12 Stunden pro Woche. Ein anderer Mitarbeiter, Vater von Zwillingen, dessen Frau mit einem Friseurbetrieb selbständig ist, arbeitet an zwei weiteren Tagen. Das ist zwar beiden Fällen ein sehr geringer Stundenumfang, aber Herr Alles betont, dass es sich um zwei langjährige und gut qualifizierte Kräfte handelt, die sich auch in der geringen Zeit sinnvoll einbringen können. Ein solch geringer Stundenumfang rechnet sich für den Betrieb, weil sich die Beschäftigten einen der teuren Arbeitsplätze teilen können und dem Betrieb zudem zusätzliche Flexibilität für Kapazitätsschwankungen bieten.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Arbeitszeitkontenregelung bei der Keller Dental-Labor GmbH, Remscheid**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dentallabors Keller haben gleitende Arbeitszeiten. Dies ist von Vorteil, denn durch das kundenorientierte Arbeiten kann der Arbeitsanfall stark schwanken und ist mitunter schwer planbar. Der Inhaber Herr Alles: „Wenn sich der Betrieb flexibel zeigt und seine Beschäftigten unterstützt, sind diese auch flexibler und helfen bei betrieblichen Engpässen aus,“. Die variable Arbeitszeitverteilung wird über ein Arbeitszeitkonto gesteuert. Dabei wird der Ausgleich von Zeitguthaben und –schulden über den Zeitraum eines Jahres angestrebt. Es kann aber auch vorkommen, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter am Ende des Jahres 5 Minustage hat. Für Rainer Alles ist das jedoch kein Problem: Wenn Kunden, Kollegen und Unternehmen mit der Arbeit voll zufrieden waren, werden den Beschäftigten auch schon einmal Tage geschenkt, ohne das Jahresarbeitszeitkonto oder den Urlaubsanspruch für das nächste Jahr anzukratzen.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Heimarbeit bei der Keller Dental-Labor GmbH, Remscheid**

„Eine erfahrene Mitarbeiterin und alleinerziehende Mutter, die ich für ihre gute Arbeit sehr schätze, war durch die Abholtermine ihres kleinen Sohnes am Kindergarten oft nicht konzentriert bei der Arbeit,“. So wiesen die Arbeiten, welche die Mitarbeiterin kurz vor ihrem Arbeitsschluss fertig stellen musste, manchmal eine schlechte Qualität auf und waren nicht passgenau, stellte der Betriebsinhaber Rainer Alles fest. Er hat der Mitarbeiterin einen Heimarbeitsplatz eingerichtet, so dass sie Arbeiten, die keiner ständigen Überwachung des Meisters unterliegen müssen, die aber gleichwohl im Labor zwischengeprüft und dann weiterbearbeitet werden, zuhause konzentriert und ohne Zeitdruck erledigen kann.

**Qualitätssteigerungen durch Reduktion der Stressbelastung und Erhöhung der Motivation**

**- Das Beispiel Keller Dental-Labor GmbH**

**Problem:** Eine Mitarbeiterin (alleinerziehende Mutter) ist durch Abholtermine ihres Sohnes am Kindergarten nicht konzentriert bei der Arbeit – Arbeiten kurz vor ihrem Arbeitsschluss weisen eine schlechte Qualität auf.

**Maßnahme:** Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes: Die Mitarbeiterin kann Arbeiten, die keiner ständigen Überwachung des Meisters unterliegen müssen, zuhause ohne Zeitdruck erledigen.

**Kosten :**

- Investition für die Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes ca. 6.000 €
- verteilt über 3 Jahre: betrieblicher Aufwand ca. 2.000 € p.a.

**Nutzen:**

- Durch fehlerhafte, nicht einpassbare Werkstücke können je Werkstück bis zu 5.000 € Schaden entstehen.
- Das Risiko liegt realistisch bei einem Kulanzfall pro Jahr.



**Kosten-Nutzen-Relation:  
2.000 €: 5.000 € - deutlich positiv!**

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Teilzeitarbeit im Malerbetrieb Wolfgang Scharpf, Esslingen**

Auch in einem klassischen Baugewerk ist eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit möglich, das zeigt der Malerbetrieb von Wolfgang Scharpf: Von den 10 Beschäftigten in der Produktion arbeiten 3 Beschäftigte mit einem reduzierten Stundenumfang, darunter eine Malerin mit 2 Kindern, die im Verlauf der Elternzeit langsam wieder in den Beruf einsteigt und daher zunächst nur an 2 Tagen in der Woche arbeitet, und ein Maler, der an einem Nachmittag in der Woche Zeit für seine Kinder haben möchte. Auch wenn die Organisation des flexiblen Arbeitseinsatzes etwas mehr Zeit kostet, die Vorteile liegen für Herr Scharpf klar auf der Hand: „Meine Erfahrung ist, dass die Teilzeitbeschäftigten motivierter sind und auch schneller arbeiten,“. Der Malermeister führt dies auch darauf zurück, dass seine Teilzeitkräfte mehr Reserven für die körperlich anstrengende Arbeit haben.

## Senkung von Fluktuation und Personalbeschaffungskosten - Das Beispiel Malerbetrieb Wolfgang Scharpf

**Problem:** Fluktuation ist kostenintensiv: Gute Fachkräfte sind nach wie vor rar. Suche und Einarbeitung sind aufwändig – es dauert bis zu einem Jahr bis ein neuer Mitarbeiter den im Betrieb geforderten Standard erreicht. In dieser Zeit erbringt er nur ca. 80% der Leistung im Vergleich zu eingearbeiteten MA.

**Maßnahmen:** Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Teilzeit, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Kooperation mit Malerbetrieben

### Kosten :

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen, Arbeitszeitwünschen etc.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – insgesamt schwer quantifizierbar.

### Nutzen:

Kosten Auswahl/Anwerbung:	900 €
Einstellungskosten:	100 €
Aus-/Fortbildungskosten:	500 €
Einarbeitungskosten:	3.000 €
Minderleistung bei Einarbeitung:	14.000 €
<hr/>	
Personal(wieder)beschaffungskosten	18.500 €

⇒ Durchschnittliches Einsparpotenzial je vermiedener Mitarbeiter-Fluktuation:  
**18.500 €**



Bereits ein vermiedener Fluktuationsfall rechtfertigt Investitionen in Familienfreundlichkeit

## Effizienzgewinn durch Teilzeitbeschäftigung - Das Beispiel Malerbetrieb Wolfgang Scharpf

**Problem:** Bindung erfahrener Mitarbeiter/-innen mit Familienpflichten. Wiedereinstieg von Mitarbeiter/-innen nach der Elternzeit.

**Maßnahmen:** Teilzeit, Arbeitszeitkonten.

### Kosten :

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen und Arbeitszeitwünschen, etc.

### Nutzen:

- Teilzeitbeschäftigte arbeiten ca. 15% effizienter
- ⇒ Die Besetzung einer Vollzeitstelle mit Teilzeitkräften ermöglicht ca. **14.000 €** Mehrleistung p.a.



Der Nutzeffekt liegt deutlich über dem Aufwand für Einführung und Koordination der Teilzeit

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Flexible Arbeitszeitgestaltung in der Fleischerei Ossenbrügge, Stade**

Familie Ossenbrügge führt in Stade ihr Fleischerfachgeschäft bereits in der dritten Generation. Neben dem Ladengeschäft, das von 7:00 bis 18:00 Uhr geöffnet hat, wird das Fleisch- und Wurstangebot nach Bedarf auch im Partyservice und in einem Imbisswagen angeboten. Im Betrieb müssen die Arbeitszeiten oft ganz individuell der Situation angepasst werden. So ist es aber auch möglich, dass eine alleinerziehende Mitarbeiterin mit schulpflichtigem Kind ihre Arbeitszeiten selbst einteilt und eigenverantwortlich die Aufgaben abarbeitet, für die sie verantwortlich ist. Der Betrieb zeigt sich auch bei kleinen Erledigungen, Arztbesuchen oder Behördengängen flexibel: Diese können zwischendurch erledigt werden, wenn gerade Zeit dafür ist. Doch das Entgegenkommen zahlt sich aus: „Wir bekommen vieles wieder zurück, z.B. wenn außer der Reihe einmal noch ein Partybuffet für das Wochenende vorbereitet werden muss.“

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Familienpflichten kein Hinderungsgrund für Neueinstellungen – Fleischerei Ossenbrügge, Stade**

Die Juniorchefin der Fleischerei Ossenbrügge, Meike Ossenbrügge, die selbst zwei Kinder hat, setzt sich besonders für Frauen ein, die nach der Familienphase wieder im Beruf Fuß fassen wollen: „Wiedereinsteigerinnen sind besonders motiviert und leistungsbereit.“ Daneben schätzt sie die Flexibilität und das Improvisationstalent von Frauen und deren gutes Gespür für den Umgang mit den Kunden.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Flexible Arbeitszeitgestaltung in der Firma Elektro Wolff GmbH, Swisttal-Ollheim**

Die Beschäftigten der Elektro Wolff GmbH in Swisttal können sich in Abstimmung mit der Geschäftsleitung die Arbeitszeiten so frei wie möglich einteilen. In der Praxis heißt das: „Wenn ein Mitarbeiter mittags zwei Stunden Zeit braucht, um sein Kind von der Schule abzuholen, kann er das machen – Hauptsache, am Abend ist der Auftrag erledigt,“ erläutert Elektromeister Dieter Wolff die Zeitsouveränität seiner Beschäftigten. Dass diese ein ähnliches Qualifikationsniveau haben, vereinfacht den flexiblen Personaleinsatz.

Die Anforderungen an die Beschäftigten sind gerade in einem kleinen, aber hoch spezialisierten Familienbetrieb sehr hoch, es muss viel Zeit in Weiterbildung investiert werden, hinzu kommt der Arbeitsalltag mit zum Teil langen Wegezeiten zu den Baustellen. Gerade wenn die Beschäftigten Familie haben, sind sie doppelt belastet. Ihren Zeitbedürfnissen ist daher in besonderem Maße Rechnung zu tragen: Der Vorteil liegt für Frau Wolff auf der Hand: „Der Rücken muss frei bleiben, das geht nicht durch permanenten Druck: Es bringt uns nichts, wenn ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz ist, aber mit den Gedanken bei seiner Frau im Krankenhaus, im Kindergarten oder bei einem anderen Problem.“ Die Berücksichtigung individueller Zeitbedarfe wird damit zu einem wichtigen Baustein für die Zufriedenheit der Beschäftigten und ein gutes Betriebsklima. Auch die Zahlen geben den Wolffs recht: Krankenstand und Fehlzeiten liegen schon seit Jahren deutlich unter dem Branchendurchschnitt.

**Reduktion der Kulanz- und Gewährleistungsaufwendungen  
- Das Beispiel Elektro Wolff GmbH**

**Problem:** Durch private Probleme ist ein Geselle unmotiviert und unkonzentriert bei der Arbeit und führt die Elektroinstallationen fehlerhaft aus.

**Maßnahme:** Zeitsouveränität und Jahresarbeitszeitkonten schaffen Spielräume für private Zeitbedürfnisse.  
Eine offene Betriebskultur sorgt dafür, dass persönliche Probleme bereits im Vorfeld besprochen und geklärt werden können.

**Kosten :**

- Aufwand für Abstimmung von Zeitplänen und Jahresarbeitszeitkonten.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – daher insgesamt nur schwer quantifizierbar.

**Nutzen:**

- Gewährleistungsfälle können 5.000 € und mehr kosten.
- Kulanzfälle binden teure Meisterstunden – Akquisitionszeit geht verloren.
- Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.



**Kosten-Nutzen-Relation deutlich positiv!**

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Handwerkerkooperationen bei der F. Tautenhain GmbH, Steinbach-Hallenberg**

Dachdeckermeister Frank Tautenhain ist überzeugt, dass seinem Unternehmen die Kooperation mit anderen Dachdeckerbetrieben viele Vorteile bietet. Mit drei weiteren Thüringer Dachdeckern kooperiert der Betrieb aus Steinbach-Hallenberg bei der Ausleihe von Mitarbeitern und Werkzeugen, aber auch beim Austausch von Know-how und Spezialwissen. „Als relativ kleiner Betrieb mit sieben Beschäftigten gewinnen wir durch die Kooperation viel Flexibilität!„. Die Flexibilität zeigt sich sowohl in der Möglichkeit, größere Aufträge anzunehmen, als auch, wenn es darum geht, den Mitarbeitern in familiären Notsituationen mit einer flexibleren Zeit- und Einsatzplanung entgegen zu kommen. „Viele Probleme lassen sich besser lösen, wenn man enger zusammenarbeitet!„, ist das eindeutige Fazit von Frank Tautenhain.

**Ein Beispiel aus der Praxis: Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe bei der GRAICHEN Bau- und Möbelwerkstätten GmbH, Froburg**

Die Graichen Bau- und Möbelwerkstätten GmbH, ein traditionsreicher sächsischer Tischlereibetrieb mit insgesamt 35 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, hat sich auf individuellen Möbelbau und hochwertigen Innenausbau spezialisiert. In der Regel bauen die Tischler ihre in der Werkstatt angefertigten Innenausbauten selbst bei den Auftraggebern vor Ort ein. Die Kunden des überregional bekannten Betriebs sitzen im ganzen Land. Die Tischler sind daher oft einige Tage auf Montage, häufig werden unter Hochdruck auch Überstunden geleistet. Dabei wurde in der Vergangenheit oftmals wenig Rücksicht auf die familiären Belange genommen. Eine Beschäftigtenbefragung zu Verbesserungsvorschlägen und Wünschen hat entsprechend gezeigt, dass vor allem „mehr Zeit„, und eine stärkere Berücksichtigung privater Belange gewünscht wird. Die Geschäftsleitung nimmt die Wünsche ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ernst. Im Unternehmen wird seitdem versucht, die Überstunden zu reduzieren und, auch wenn die Auftragsbücher voll sind, die Urlaubswünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen. Generell wird angestrebt, dass die Beschäftigten angepasst an ihre Zeitbedarfe – z.B. in den Schulferien – 4 Wochen Urlaub am einem Stück nehmen können. Gerade erst hat ein Mitarbeiter und Familienvater für 2 Monate sein Überstundenkonto für seinen Hausbau genutzt – auch das eine Form der Familienfreundlichkeit. Die Beschäftigten zahlen das betriebliche Engagement mit Motivation und Treue zurück: „Gerade Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Kindern haben ein höheres Verantwortungsgefühl und engagieren sich auch mehr für den Betrieb„, sind die Erfahrungen in der Firma Graichen.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Zeitliche Entlastung durch ein „Kindergeld„ in der Freien Holzwerkstatt, Freiburg**

In der Schreinerei „Freie Holzwerkstatt„ in Freiburg profitieren Beschäftigte mit Kind(ern) von einer besonderen Form der Familien-Unterstützung: Für das erste Kind zahlt der Betrieb monatlich ein zusätzliches „Kindergeld„ in Höhe von 150,- Euro, für jedes weitere Kind 75,- Euro. Wahlweise kann dieses Geld mit dem Lohn ausgezahlt werden oder in Freizeit ausgeglichen werden – dann wird das Kindergeld entsprechend durch den Stundensatz einer Arbeitsstunde geteilt.

Entwickelt hat sich dieses Angebot aus einer konkreten Situation heraus: Es wurde überlegt, wie ein Mitarbeiter mit 3 Kindern zeitlich entlastet werden kann, da dieser zudem lange Fahrtzeiten zur Arbeitsstelle hatte. Die Idee mit dem Kindergeld entstand. Heute nutzt Herr Lempp, einer der Geschäftsführer der Holzwerkstatt, selbst dieses Angebot: Er hatte bislang 2 Kinder und durch das „Kindergeld„ etwa 5 bis 6 Stunden im Monat zusätzlich zur Verfügung. Die freie Zeit nutzt er, um morgens seine Kinder in den Kindergarten zu bringen: „Man hat einfach mehr Teil am Alltagsleben der Kinder„. Mit dem dritten Kind, das kürzlich geboren wurde, wird der Zeitgewinn für die Familie nun noch etwas größer. Herr Lempp weiß dieses Angebot sehr zu schätzen: „Dies ist nur möglich, weil hier alle Beschäftigten die Wertigkeit familienfreundlicher Maßnahmen akzeptieren und fördern„. Denn schließlich müssen alle Beschäftigten gemeinsam das Kindergeld erwirtschaften.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Die hohe Bedeutung des Betriebsklimas bei der WIRO Präzisions-Werkzeugbau GmbH, Olpe**

Auch in einer männerdominierten Branche wie dem „Werkzeugbau,“ ist Familienfreundlichkeit kein Fremdwort. Zwar sind die Möglichkeiten für eine flexible Arbeitsorganisation bei WIRO gering: Die 26 Mitarbeiter in der Produktion sind auf bestimmte Maschinen spezialisiert und bei den Arbeitsabläufen stark voneinander abhängig. Die Geschäftsführer Herr Rohlje sen. und sein Sohn legen aber viel Wert auf ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern und haben immer ein „ein offenes Ohr,“ für deren private Belange. So werden bspw. die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten in Ausnahmefällen durch Absprachen mit dem Vorgesetzten oder dem Chef informell geregelt oder durch zeitliche Freistellung/Hilfestellung bei besonderen Familienangelegenheiten geleistet. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steht dabei an erster Stelle. Herr Rohlje: „Dies wirkt sich auch auf die Familien aus – die Familie lebt ruhiger und mit weniger Stress, denn zufriedene Mitarbeiter tragen diese Zufriedenheit auch in die Familie und in die Kindererziehung,“. Das gute Betriebsklima ist die Basis für den Erfolg des mittelständischen Unternehmens, ist Herr Rohlje überzeugt: „Seit 30 Jahren steht der Name WIRO weltweit für hochwertige Spritzgießwerkzeuge und das Unternehmen hat in dieser Zeit noch nie rote Zahlen geschrieben,“. Und die Familienfreundlichkeit könnte künftig noch wichtiger werden: „Dieses Jahr hatten wir einen Babyboom im Unternehmen, 5 Mitarbeiter im Betrieb haben Nachwuchs bekommen!,,

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Telearbeit im Autohaus Newel, Cochem**

„Im Betrieb wird immer eine Lösung gefunden,“ – das ist eine Erfahrung, die die Mitarbeiterin in der Großkundenbetreuung im Autohaus Newel in Cochem-Brauheck nur bestätigen kann: Die junge Mutter ist derzeit noch in der Elternzeit und hat bereits in den ersten Monaten nach der Geburt ihres Kindes begonnen, ihre Arbeitszeiten langsam zu steigern. Mittlerweile arbeitet die Mitarbeiterin an drei Tagen in der Woche von 15.00 Uhr bis 22.00 Uhr, wenn ihr Kind versorgt ist, im Büro. Dies ist für den Betrieb eine gute Lösung, da der serviceorientierte Betrieb Montag bis Freitag bis 22:00 Uhr geöffnet ist. Daneben hat ihr der Betrieb ein Home-Office eingerichtet, das mit dem Büro vernetzt ist. So kann die Mitarbeiterin zuhause nach Arbeitsanfall und ihren zeitlichen Möglichkeiten arbeiten. Sie erledigt dort Schreibaufträge und führt von zuhause auch Kundenanrufe zur Kundenzufriedenheit durch. Die Mitarbeiterin ist mit dieser Arbeitsaufteilung sehr zufrieden. Bei dem Wunsch, nach Bedarf auch zuhause arbeiten zu können, kam ihr dabei sehr entgegen, dass der Firmenchefin des Autohauses, Frau Buhr, neben einer hohen Serviceorientierung auch die Mitarbeiterzufriedenheit sehr am Herzen liegt. Und dies nicht ohne Grund: „Die Differenzierung zur Konkurrenz geht heute nur noch über den Service, d.h. nicht zuletzt durch die Begeisterung und Freundlichkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit der die Kunden an den Betrieb gebunden werden.,,

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Beruflicher Wiedereinstieg im Friseurbetrieb Umlandt, Stade**

In dem persönlich geführten Friseursalon von Frau Galler ist das Stammpersonal ebenso wichtig wie die Stammkundschaft: Die Kunden möchten in der Regel von „ihrer,“ Friseurin bedient werden. Wichtig ist daher fest angestelltes, gut ausgebildetes Personal, das an festen Tagen zuverlässig und motiviert für die Kunden da ist. Doch nicht nur durch die hohe Kundenbindung, sondern auch aufgrund der permanenten Investitionen in die Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen lohnt es sich besonders, den Mitarbeiterinnen eine langfristige Perspektive für den Verbleib im Betrieb aufzuzeigen, auch wenn diese bspw. in Elternzeit gehen. „Eine neue Mitarbeiterin braucht lange, bis sie eine Stammkundschaft aufgebaut hat und die volle Produktivität erreicht,“, Frau Galler motiviert daher die Mitarbeiterinnen in Elternzeit dazu, möglichst bald mit einem verringerten Stundenumfang wieder zu arbeiten. Dies funktioniert hier erfahrungsgemäß am besten, wenn die Mitarbeiterin an festen Tagen ganztags eingesetzt werden kann. Eine abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit ist aber auch bei den Mitarbeiterinnen sehr gefragt: „Meine Mitarbeiterinnen sind schon von sich aus sehr daran interessiert, den Kontakt zum Betrieb nicht zu verlieren und schnell wieder einzusteigen!,, hebt Frau Galler hervor– Indiz für die gute Arbeitsatmosphäre, die nicht zuletzt von den Kunden sehr geschätzt wird.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Friseurbetrieb Umlandt, Stade**

Im Friseurbetrieb Umlandt in Stade sind ausschließlich Mitarbeiterinnen beschäftigt. Diese haben hier überwiegend bereits ihre berufliche Ausbildung absolviert und sind somit mit den betrieblichen Abläufen und den Wünschen der Kunden bestens vertraut. Frau Galler, die Chefin, legt zudem viel Wert auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationen ihrer Mitarbeiterinnen. An den betrieblichen Schulungen nehmen grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen teil – auch jene, die gerade in Elternzeit sind. Damit bleiben alle auf dem neuesten Stand, sowohl was Trends und fachliche Neuerungen als auch interne Belange angeht.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Vater in Elternzeit – Weber Elektrotechnik GmbH, Erfurt**

Als sich der technische Leiter der Weber Elektrotechnik GmbH mit dem Wunsch, ein Jahr in Elternzeit zu gehen, an den Geschäftsführer wandte, fand er volle Unterstützung: „Ein solches Angebot lohnt sich immer, wenn man gute Mitarbeiter im Betrieb halten will“, so Herr Gimbel. Für beide Seiten – Mitarbeiter und Unternehmen – wurde eine passende „Elternzeit-Lösung“, gefunden: Der Mitarbeiter arbeitete im ersten Jahr nach der Geburt seines Kindes an 2 Tagen in der Woche für jeweils 6 Stunden im Betrieb. Auch im Rahmen der Teilzeitbeschäftigung übernahm er dabei weiterhin leitende Aufgaben von der Kundenbetreuung bis zur Koordination der Arbeitseinsätze. Da der Mitarbeiter wegen seiner hohen Leistungsfähigkeit und langjährigen Berufs- und Betriebs- erfahrung sehr geschätzt wird, hat Herr Gimbel gerne in Kauf genommen, dass er manchmal selbst einspringen musste, um den „Elternzeitler“, zu vertreten. Für den Vater in Elternzeit hat sich diese Lösung bewährt, da er mehr Zeit für den Nachwuchs hatte und zugleich weiterhin einen Beitrag zum Haushaltseinkommen leisten konnte. Durch die Teilzeitarbeit konnte zudem der Kontakt zum Betrieb aufrecht erhalten werden. Auch seine Frau profitierte von der Lösung: Weil ihr Mann einen großen Teil der Familienarbeit übernehmen konnte, hatte sie die Möglichkeit, weiterhin arbeiten zu können.

**Ein Beispiel aus der Praxis:**

**Frauenförderung in der Schreinerei HOLUNDER HOF, Kelkheim**

Die Schreinerei HOLUNDER HOF im Taunus hat sich auf „Möbel mit Geschichte“, – Möbelrestaurierung und individuelle Möbelfertigung – spezialisiert. Aber nicht nur das ist hier „besonders“, sondern auch der hohe Frauenanteil im Betrieb: Im HOLUNDER HOF arbeiten fünf Frauen und ein Mann. Die Unternehmerin und Schreinermeisterin Sigrun Horn erklärt dies so: „Seit ein paar Jahren stelle ich ausschließlich Frauen als Auszubildende ein.“, „Nicht um Männer zu benachteiligen“, wie sie betont. „Aber da sich das herumgesprochen hat, bewerben sich viele gut qualifizierte Frauen und die Zahl der männlichen Bewerber ist gering.“, Hinzu kommt, dass sich insbesondere Frauen für die Restaurierung und individuelle Möbelfertigungen interessieren.

Durch den hohen Frauenanteil hat der Betrieb aber auch branchenunübliche Problemlagen, denn wird eine Mitarbeiterin schwanger, darf sie nicht mehr in der Werkstatt arbeiten. Hier hat sich in der Vergangenheit folgende Lösung bewährt: Eine schwangere Mitarbeiterin konnte an 2 Tagen in der Woche im Büro oder in der Möbelausstellung arbeiten. Dort war sie bspw. für die Lohnabrechnung konzeptionelle Arbeiten oder die Beratung zuständig, aber auch für die theoretische Einarbeitung von Auszubildenden/Praktikantinnen. Damit ging der Anschluss an den Betrieb und der Kontakt zu dem Kollegenkreis nicht so schnell verloren und der Betrieb konnte den kurzfristigen Ausfall der Mitarbeiterin besser bewältigen.