7,50 Euro | B 9636 | 2011/2 handwerk-magazin.de/gruender

handwerk magazin

Gründer

Das Wirtschaftsmagazin für den erfolgreichen Unternehmensstart

Ein Sonderheft von handwerk magazin

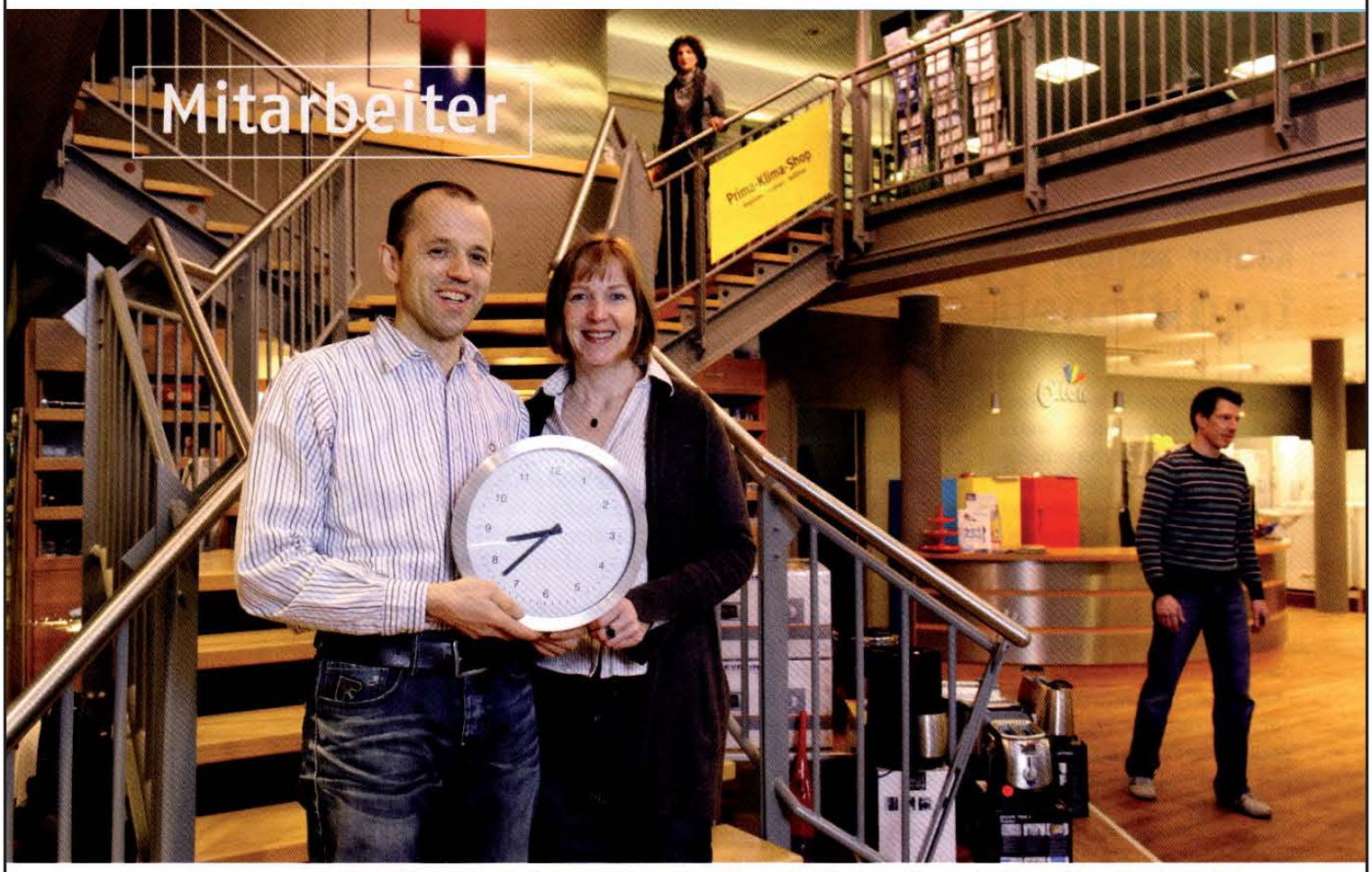
Bäckermeister Dennis Otten übernahm erfolgreich einen Traditionsbetrieb in Bremen.

Firmenwert
Kaufpreis kalkulieren

Marketing
Geschäftsidee erneuern

Betriebsübergabe
Nachfolge perfekt machen

4 195309 907504 02



Konto fürs Leben – bei Inge und Alwin Otten können die Mitarbeiter Renteneinstieg und Auszeiten flexibel planen.

Mehr Freiraum für Fachkräfte

Arbeitszeit Sie wollen gute Mitarbeiter halten und neuen Fachkräften attraktive Jobs bieten? Mit flexibler Arbeitszeit erreichen Sie beides – und erhöhen so ganz nebenbei auch Motivation und Produktivität.

Text **Kerstin Meier** Foto **Tobias Trapp**

Wie kann es ein Betrieb schaffen, den so dringend benötigten erfahrenen Fachkräften einen attraktiven Job zu bieten? Inge und Alwin Otten, Inhaber eines Kälte-, Klima- und Elektrofachbetriebes in Meppen, haben dafür eine im Handwerk bislang seltene Lösungen gefunden: ein Lebensarbeitszeitkonto für alle Mitarbeiter. Anlass war, dass ein 62 Jahre alter Mitarbeiter, der zunehmend an körperliche und gesundheitliche Grenzen stieß, sich deshalb häufig krank melden musste. Sehr gern, so Alwin Otten, wäre der Senior vorzeitig in Rente gegangen, „doch das konnte er sich aufgrund der hohen Abschläge nicht leisten. „Das hat uns zu denken gegeben", bekennt seine Frau Inge, „zumal die Rente sich weiter nach hinten verschiebt und unsere heute noch relativ junge Belegschaft fast geschlossen älter werden wird."

Im Betrieb Otten können die Mitarbeiter heute vom Bruttolohn beispielsweise monatliche Festbeträge, Überstunden oder auch Sonderzahlungen inklusive Arbeitgebersozialleistungen auf ihr Konto einzahlen. In späteren Lebensphasen lassen sich diese Ersparnisse dann als Einkommensquelle abrufen. „Je nach Ansparbetrag erhalten Beschäftigte so die Chance, etwa vorzeitig in Rente zu gehen, ihre Elternzeit zu verlängern oder eine Auszeit für die Pflege eines Familienmitglieds zu nehmen", nennt Harald Röder von der Deutschen Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten (DBZWK) einige Einsatzmöglichkeiten.

Jeder Zweite will flexibel arbeiten

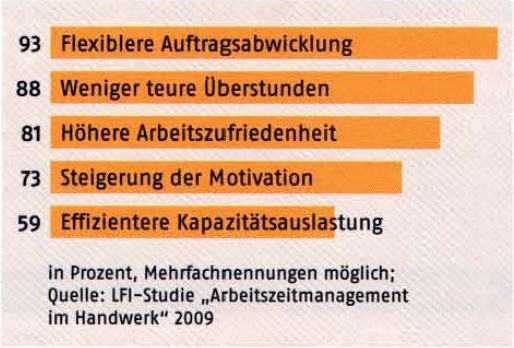
Doch sind solche Modelle wirklich geeignet, die Attraktivität der Arbeitsplätze im Handwerk zu erhöhen? Die bereits zum zweiten Mal durchgeführte Studie des Hamburger Fürstenberg Instituts hat darauf eine klare Antwort: So ist es vor allem die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die bei 82 Prozent der handwerklichen Mitarbeiter auf die Leistung drückt. Konkret klagen laut Studie 76 Prozent der im Handwerk beschäftigten Mitarbeiter, dass sie keine Möglichkeit haben, ihrem Beruf von zu Hause aus nachzugehen. 41 Prozent vermissen explizit eine flexible Einteilung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit.

„Flexible Beschäftigungsmodelle werden in den nächsten Jahren rasant an Bedeutung gewinnen", prophezeit Ingra Freigang-Bauer vom RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft in Eschborn. Um Klein- und Mittelbetriebe für die mit dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen zu rüsten, wurde im vergangenen Jahr das vom Arbeitsministerium geförderte Modellprojekt „Arbeits-Zeit-Gewinn" gestartet. So wird es nach Einschätzung von Diplom-Soziologin Freigang-Bauer für die Be-

→ Vorteile

Was Flexzeit bringt

Aufträge flexibler abwickeln, teure Überstunden vermeiden und die Mitarbeiterzufriedenheit steigern – Flexzeit hat viele positive Effekte.



in Prozent, Mehrfachnennungen möglich; Quelle: LFI-Studie „Arbeitszeitmanagement im Handwerk" 2009

Chart: Klaus Niesen

„Die Jahresarbeitszeit spart bei der Buchhaltung viel Arbeit."

Wolfgang Sträter, Rechtsanwalt und Experte für Flexzeit in Dortmund.

→ Fünf-Schritte-Fahrplan

So finden Sie das richtige Modell

Je genauer die Arbeitszeiten auf die individuellen Belange des Betriebes zugeschnitten sind, desto mehr können Chef und Mitarbeiter von einem flexiblen Arbeitszeitmodell profitieren. Lassen Sie sich deshalb mit der Einführung genügend Zeit und nutzen Sie professionelle Beratung.

1. Analyse
Ergründen Sie: Wo ist der Krankenstand hoch oder die Stimmung mies? Hier liegt das meiste Verbesserungspotenzial! Befragen Sie auch die Mitarbeiter nach ihrer Zufriedenheit und Wunsch-Arbeitszeiten.

2. Entwicklung
Überlegen Sie, wie sich Defizite beseitigen und mit den Mitarbeiterinteressen bestmöglich in Einklang bringen lassen. Nicht immer sind einheitliche Arbeitszeitmodelle für die gesamte Firma sinnvoll.

3. Vorbereitung
Vereinbaren Sie mit allen betroffenen Mitarbeitern die neuen Regeln zu Arbeitszeit, Zeitausgleich, Urlaub und Vergütung schriftlich. Das ist zwar nicht zwingend erforderlich, schützt aber in der Praxis vor unnötigen Diskussionen und Konflikten.

4. Einführung
Beobachten Sie in der Startphase besonders genau, ob die gewünschten Effekte eintreten und wo sich unerwartete „Nebenwirkungen" zeigen. Befragen Sie dazu auch regelmäßig Ihre Mitarbeiter.

5. Optimierung
Verhindern Sie, dass Fehlentwicklungen sich verstetigen, und setzen Sie Verbesserungen schnellstmöglich um. Behalten Sie dabei auch „weiche" Faktoren wie die Arbeitszufriedenheit im Blick!

triebe künftig nicht nur darum gehen, flexible Zeitmodelle für eine älter werdende Belegschaft zu finden, sondern auch die Attraktivität der Arbeitsplätze in den Kleinbetrieben zu erhöhen.
Dass nicht nur die Mitarbeiter, sondern von allem auch die Betriebe von der Einführung flexibler Arbeitszeiten profitieren, belegt eine Studie des Müncher „Ludwig Fröhler Instituts" zum „Arbeitszeitmanagement im Handwerk" (siehe Grafik Seite 33). Neben den Pluspunkten bei Effizienz, Produktivität und Kundenzufriedenheit hat Wolfgang Stäter, Rechtsanwalt und Experte für flexible Arbeitszeitregelungen in Dortmund, noch einen weiteren Vorteil ausgemacht. „Ein verstetigtes Monatseinkommen auf der Basis eines Jahresarbeitszeitkontos erleichtert die Buchhaltung ungemein."
Im Meppener Betrieb von Inge und Alwin Otten kommt das auch in einer Broschüre dokumentierte „Otten-Lebensarbeitszeitmodell" bei den Mitarbeitern jedenfalls bestens an. Drei Viertel der 55 Beschäftigten sparen bereits in das Vorsorgemodell. Die damit verbundenen Ausgaben sehen die beiden Unternehmer als lohnende Investition. „Langfristig werden wir Geld sparen", ist der Geschäftsführer überzeugt, „weil wir Mitarbeiter stärker an uns binden und in verschiedensten Lebenssituationen attraktive Lösungen anbieten können." ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

„Kleinbetriebe haben bei der Flexzeit noch große Reserven."

Ingra Freigang-Bauer, Leiterin des Projekts „Arbeits-Zeit-Gewinn" beim RKW in Eschborn.

→ Flexzeit-Übersicht

Die wichtigsten Modelle für das Handwerk

In den letzten Jahren wurden die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit beträchtlich erweitert. Gisela Goos, Betriebsberaterin der Handwerkskammer Münster, hat die wichtigsten Fakten zu den im Handwerk am meisten genutzten Modellen für handwerk magazin zusammengefasst.

Modelle und Instrumente	Ziele	Vorteile	Voraussetzungen	Rahmenbedingungen
Jahresarbeitszeit-/ Ampelkonto	■ Abfedern von regelmäßigen (z.B. saisonalen) Auftragsschwankungen	■ Fixe monatliche Lohnkosten ■ Keine Zuschläge für Überstunden ■ Größere zeitliche Flexibilität	■ Zeitkonto muss im definierten Zeitraum ausgeglichen werden ■ pro Woche max. 60 Std. Arbeit erlaubt	■ Tarifverträge können Ausgleichszeitraum vorgeben (Beispiel: Metall = 18 Monate, Bäcker + Friseure = 6 Monate)
Service- und Bereichsfunktionszeit	■ Verlängerung von Servicezeiten ■ genauere Anpassung an Kundenströme und -bedürfnisse	■ Erweiterung von Betriebszeiten durch Funktionszeiten mit geringerer Besetzung ■ Größere zeitliche Flexibilität	■ Festlegung von Zeiten minimaler und maximaler Personalstärke ■ Ggf. Qualifizierung / Neueinstellung	■ Realisierung häufig mit Hilfe von Teilzeitarbeit. Zeitplanung kann ggf. in Eigenregie der Teams erfolgen.
Teilzeit	■ Abfedern täglicher oder wöchentlicher Arbeitsspitzen ■ Absicherung längerer Öffnungs-/ Sprechzeiten ■ Erschließen von Arbeitsmarktreserven	■ Flexiblere Personalplanung ■ Bessere Work-Life-Balance ■ Geringerer Krankenstand ■ Teilweise höhere Produktivität	■ Höherer Einarbeitungs- und Verwaltungsaufwand ■ Evtl. höhere relative Personalzusatzkosten ■ Teilzeitarbeit verlangt auch Teilzeit-Arbeitspensum!	■ Viele Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. Jobsharing, saisonale Teilzeit usw.) ■ Gute Möglichkeit zur Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter
Schichtarbeit	■ Bessere Auslastung teurer Maschinen und Anlagen ■ Verlängerung von Servicezeiten	■ Großer Gestaltungsspielraum ■ Häufiges Beispiel: Aufteilung in Gruppen	■ Ausreichende Zahl von Fachkräften mit gleicher Qualifikation ■ Gesetzl. Grenzen beachten (s. oben)	■ Viele Sonderformen möglich ■ Gruppen müssen zeitversetzt tätig sein
Lebensarbeitszeit	■ Abfederung der „Rente mit 67" und der demografischen Entwicklung ■ Bindung von Fachkräften	■ Gleitende Übergänge zur Rente möglich ■ Beschäftigte senken ihre Steuerlast ■ Arbeitgeberbeiträge werden mit verzinst	■ Strenge gesetzliche Vorgaben zu Anlage und Insolvenzschutz ■ Banken bieten Zeitwertkonten-Modelle nach Vorgaben	■ Vielfältige Sparmöglichkeiten (Prämien, Resturlaub etc.) ■ Guthaben kann je nach Vertrag flexibel genutzt werden

Online exklusiv

Einen Leitfaden zur Einführung von Lebensarbeitszeitkonten sowie wichtige Tipps finden Sie unter **handwerk-magazin.de/mitarbeiter**

Info Zeitkonten

Personalkostenrechner

DBZWK

Deutsche Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH
Karlsbader Straße 18 73527 Schwäbisch Gmünd Telefon 07171 874 88 80 Fax 07171 977 90-77
info@dbzwk.de www.dbzwk.de