

Frankfurt, 27.05.19

# ZEITREICH

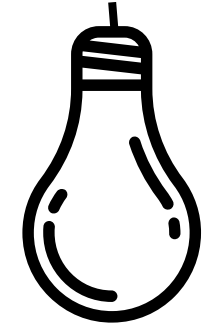
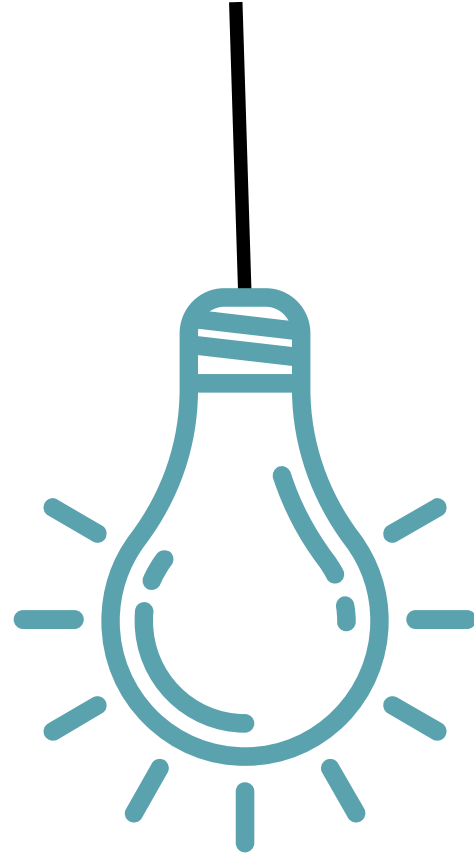
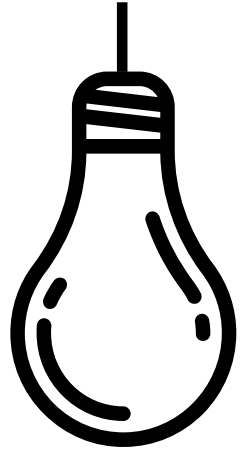
## Abschlussveranstaltung

# Herzlich willkommen!

Foto: I-vista / [pixelio](#)

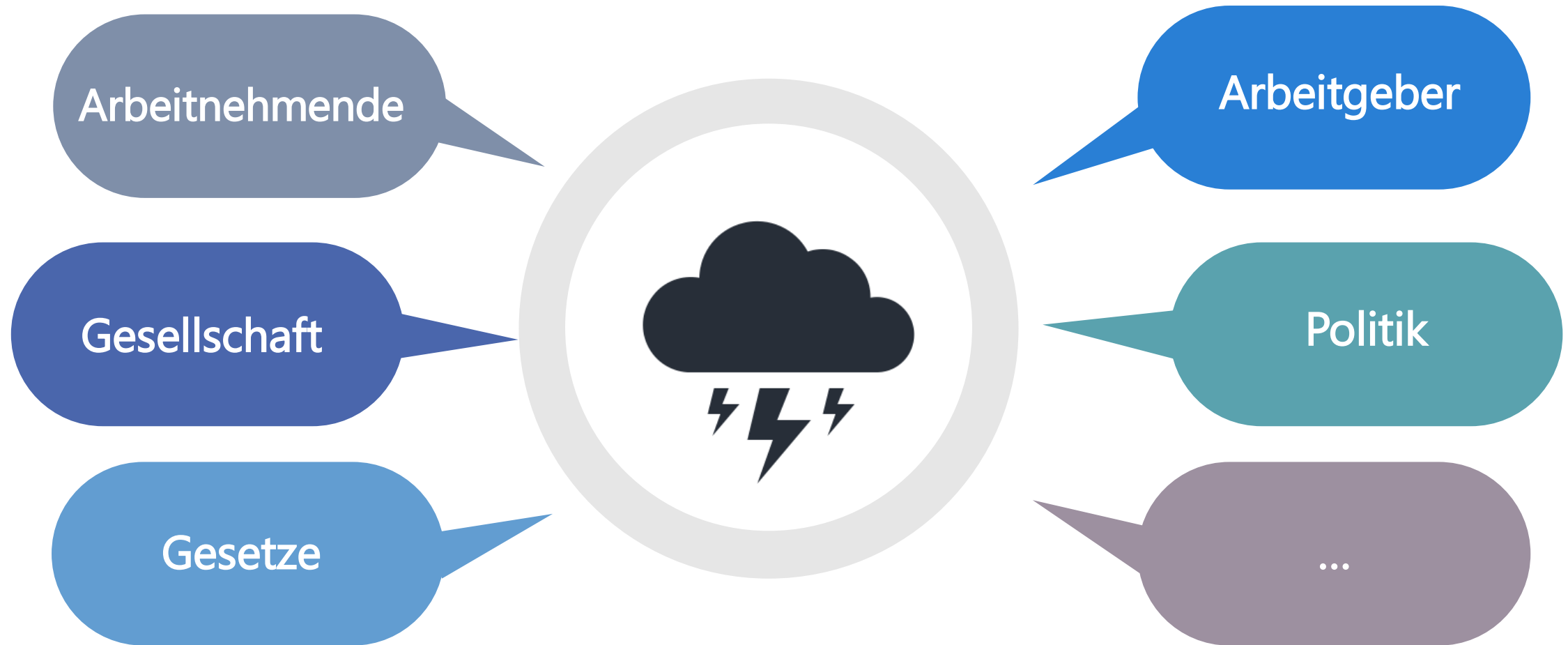
## Drei ZEITREICHe Jahre - Rückblick-

Foto: I-vista / [pixelio](#)



# PROJEKT ZEITREICH

# Hintergrund: Zielkonflikte



# Projektträger





# ZIEL

Entwicklung konfliktarmer  
Arbeitszeitlösungen unter  
Berücksichtigung der  
unterschiedlichen Interessen  
am Arbeitsplatz.

# Projektstart

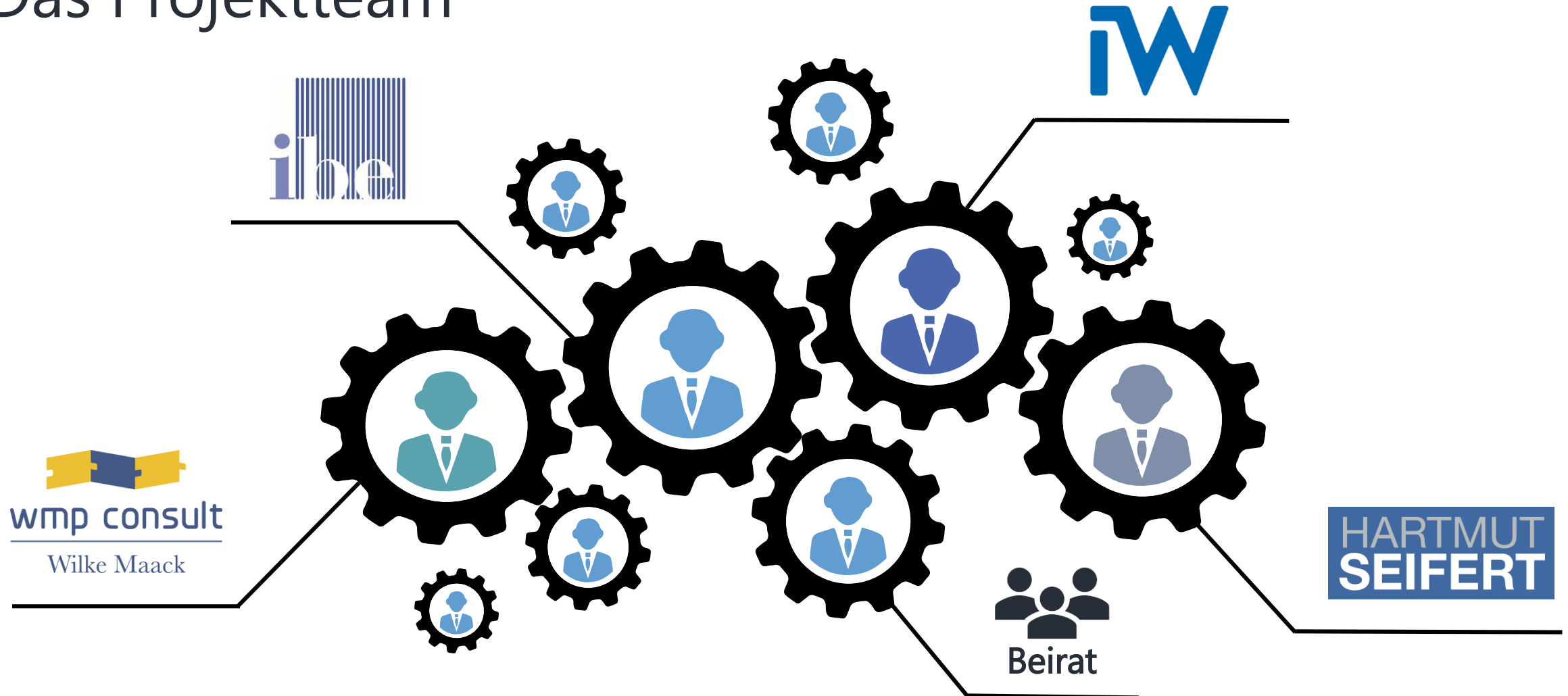
**Juli  
2016**



**START**

Das Projekt  
beginnt offiziell


# Das Projektteam






# 5 Zielgrößen

1



Zeit-  
souveränität

2




Zeit-  
umverteilung

3




Zeit-  
synchronisation

4



Zeit-  
kompetenz

5



Zeit-  
qualität

# Betriebe Modellphase

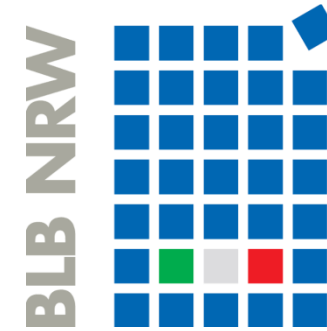
**zähnen**  
TECHNIK

**Heitzmann**  
Wir backen alles selbst.



RheinlandPfalz  
FINANZAMT TRIER

 Sparkasse  
der Homburgischen Gemeinden



**REWE**

 Megatech

# Betriebe Second-Starter-Phase



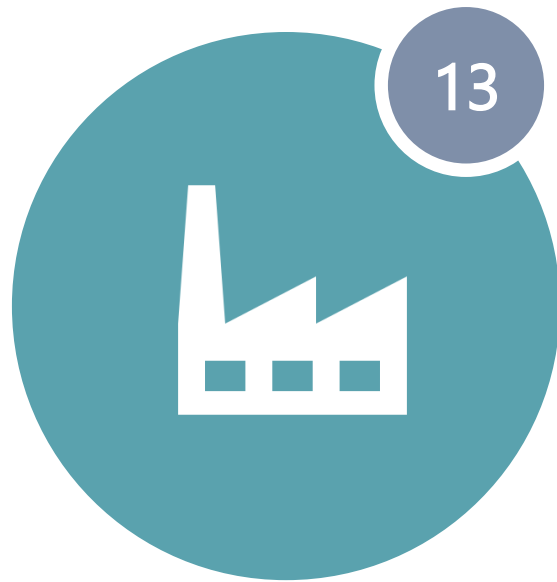
**Amtsgericht  
Dortmund**



Technische Betriebe Stadt Konstanz



# Das Projekt in Zahlen



**Betriebe/  
Verwaltungen**



**Workshops**



**Mitarbeiter-  
befragungen**

# Ergebnisse auf einen Blick



Ausgangslage



Aktivitäten



Ergebnis



Erfolgsfaktoren

Alle Poster im Detail auf: [www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)

**Juni  
2019**



**FINALE**  
  
Sämtliche  
Produkte sind  
verfügbar

## Drei ZEITREICHe Jahre - Ausblick -



**Prof. Dr. Jutta Rump**  
Direktorin des Instituts für  
Beschäftigung und Employability IBE

Foto: I-vista / [pixelio](#)





# Strategie für die Zukunft: Ambidextrie

Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)





# Die 4. Dimension der Digitalisierung

## VUCA-Welt

**V = Volatility** (Beweglichkeit)

**U= Uncertainty** (Unsicherheit)

**C= Complexity** (Komplexität)

**A= Ambiguity** (Mehrdeutigkeit)



## Transformation

# VUCA = Transformation

**Wir befinden uns in einer  
Transformation (und nicht (mehr) in  
einem Change-Prozess)!**



## Die 4 Dimensionen der Digitalisierung

1. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Technologie**
2. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Geschäftsmodelle**
3. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Prozesse und Strukturen**
4. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Gesellschaft, in sozialen  
Kontexte, im System Arbeit, ...**







# Arbeitswelt 4.0: Ganzheitlicher Ansatz

**Mikro-, Meso-, Makro-  
und Meta-Ebene**





# Ambidextrie: Agieren in Spannungsfeldern

## Ambidextrie im Business

- Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle
- Kostendruck – Innovationsdruck
- 120 % - 80 %
- Solutionismus – Ethik einer „Beyond Possibilities“
- Security – Flexibility (Flexicurity)
- Schnelles Denken – langsames Denken





## Ambidextrie in Führung und Kultur

- Bewahren – Verändern
- Change – Transformation
- Transaktionale Führung – Transformationale Führung
- Kontrolle – Vertrauen
- Unübersichtlichkeit – Kultur der Offenheit + Transparenz



## Ambidextrie in Organisation

- Linienorganisation – Agile Organisation
- Agilität – Flexibilität
- Old Work – New Work
- Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit
- Erreichbarkeit – Verfügbarkeit




## Ambidextrie im HR

- Personalanpassung – Fachkräfteengpass
- Überforderung – Unterforderung
- Burn-Out – Bore-Out
- Angst – Mut
- Beruf – Privatleben
- „Heimat“-Bedürfnis – VUCA-Welt
- Digital Immigrants – Digital Natives





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



**Praxisbeispiel emco  
Group  
–  
Betriebsvereinbarungen  
zu flexibler Arbeitszeit  
und  
mobilem Arbeiten**

Foto: I-vista / [pixelio](https://www.pixelio.de)

# emco Group

Abschlussveranstaltung  
Projekt ZEITREICH, Frankfurt  
27. Mai 2019

Klaus Mensing, Leiter Personalwesen und Rechtsabteilung  
Jörg Böttcher, Betriebsratsvorsitzender  
Marco Hilbers, Stellvertr. Betriebsratsvorsitzender



Das Unternehmen: Drei Geschäftsfelder,  
Vier Marken – eine starke Gruppe



# Kennzahlen

Umsatz: über 160 Mio. € (konsolidiert)

Mitarbeiter: über 1.200 weltweit, davon über  
600 in Lingen, Ausbildungsquote 5 %

Marken:  Bad und Bautechnik

  
 Büro- und Befestigungstechnik

 Elektroroller

- Tätig in der Metallindustrie mit hoher Fertigungstiefe
- make-to-stock & make-to-order



# emcobase – wir bauen unsere Zukunft

- Neue Organisation als Basis der emco Group
  - **Stärkere Marktorientierung:** Angliederung des Produktmanagements an den Vertrieb und Festlegung eines einheitlichen Produktionsentwicklungs-prozesses
  - **Leadership Team:** Eintritt des CFO
  - **Zentrale Governance:** Erarbeitung von verbindlichen Regelwerken (z. B. Reisemanagement-Richtlinie, Einkaufsrichtlinie, usw.)
  - **Internationalisierung:** Gründung einer neuen Vertriebsgesellschaft in Skandinavien für die Bautechnik und in China für Novus
  - **Optimierte Wertschöpfung:** Zusammenlegung der Produktionsbereiche und der SCM, Einführung der Abteilung Industrialisierung

# emcolean

- Überprüfung der Prozesse und deren Effizienzsteigerung
  - Gilt für Prozesse der Wertschöpfungskette im engeren Sinne und für Vertriebs- und Verwaltungsprozesse
- Verschwendung vermeiden und Wertschöpfung erhöhen
- Einbeziehung der Führungskräfte und der Mitarbeiter
  - Lean „live“ erleben in Best-Practice-Besuchen
  - Durchführung von verschiedenen Leuchtturmprojekten

# Das Projekt ZEITREICH, der Start

- Im April 2016 wurden wir durch die IGM Rheine auf das Projekt ZEITREICH aufmerksam gemacht
- Unterrichtung der Geschäftsleitung über das Projekt, durch den Betriebsrat und Herrn Dr. Seifert
- Vorstellung des Projekts auf der Betriebsversammlung im März 2017
- Start mit Fragebogenaktion zur Arbeitszeit im August 2017
- Auswertungen / Präsentation der Ergebnisse Oktober 2017
- Start in die Workshops / Teamsitzungen...

# Die Workshops, ZEITREICH

- 1. Workshop am 25.10.2017, Teilnehmer: Vorarbeiter aus den Produktionsbereichen
- 2. Workshop am 08.12.2017, Teilnehmer: Produktionsmitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen
- 3. Workshop am 31.01.2018, Teilnehmer: Mitarbeiter aus der Verwaltung und dem Vertrieb

Zusätzlich zu den Workshops gab es Interviews mit einzelnen Mitarbeitern durch Frau Flüter-Hoffmann und Herrn Dr. Seifert

# Die Workshops, ZEITREICH

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der derzeitigen Arbeitszeit?



Workshop mit emco Mitarbeitern und Christiane Flüter-Hoffman und Dr. Hartmut Seifert (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.)

# Ergebnisse aus den Workshops

In Sitzungen des Projektteams, bestehend aus Vertretern von ZEITREICH der GL, PW und des BR wurden dann die Ergebnisse der Workshops beraten und Schwerpunkte ermittelt

- BV Flexible Arbeitszeit von 1995 nicht mehr ausreichend bzw. zeitgemäß (Verwaltung +- 25h) (Produktion +-50h)
- Zu kurzer und starrer Arbeitszeitrahmen (6.00 Uhr – 17.30 Uhr)
- Zu lange Kernzeit ( 9.00 Uhr – 15.00 Uhr)
- Wunsch nach mehr Zeitsouveränität / Selbstbestimmung
- Zu wenig Regelungen / Maßnahmen zum Auf- bzw. Abbau der Zeitkonten
- Mehr Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeitszeit
- Arbeiten von Zuhause / Mobiles arbeiten

# Neue Betriebsvereinbarungen zum 01.02.2019

- Betriebsvereinbarung zur Regelung einer flexiblen Arbeitszeit
- Betriebsvereinbarung über die Einführung von und den Umgang mit mobiler Arbeit

Diese Vereinbarungen wurden den Beschäftigten am Standort Lingen auf mehreren Transferveranstaltungen im Januar 2019 durch das Projektteam im Dialog vorgestellt

# BV zur Regelung einer flexiblen Arbeitszeit

## Gründe / Vorteile / Präambel

- Höhere Zeitsouveränität und Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Work Life Balance
  
- Mehr Flexibilität für das Unternehmen
- Auslastungsschwankungen können besser kompensiert werden
- Effizienterer Einsatz der Betriebsmittel und sonstiger Ressourcen
- Geringere Leerlaufzeiten
  
- Verbesserung der gegenseitigen Kommunikation



# Kernpunkte der neuen BV Flex – Teil 1

- Ampelkonten für alle Mitarbeiter, Betrachtungstichtag 5. Werktag eines jeden Monats
- Arbeitszeitrahmen von 6.00 – 20.00 Uhr (Verwaltung und Vertrieb), im 2- oder 3-Schicht-Betrieb entsprechend länger

Produktion



Verwaltung und Vertrieb



- Mit fest hinterlegten Regeln zum Auf- bzw. Abbau der Stunden
  - Gelbphase bedeutet, dass der Vorgesetzte und der betroffene Beschäftigte einen schriftlichen Auf- / Abbauplan erarbeiten
  - Rotphase bedeutet, dass sich ab Erreichen der jew. Obergrenze die wöchentliche Arbeitszeit des betroffenen Beschäftigten auf 28 Stunden reduziert

# Kernpunkte der neuen BV Flex – Teil 2

- Funktionsbereichsbezogene Funktions- und Pausenzeiten in Absprache zwischen den Mitarbeitern und Abteilungsleitern, je Organisationseinheit (Keine allg. Kernzeit)
- Flexible Schichtmodelle in der Fertigung von 25 – 45 Stunden/ wöchentlich an 3 - 5 Arbeitstagen
- Samstagsarbeit auf Antrag möglich
- Zeitausgleich ganztägig / blockweise auf Antrag möglich
- Bei Ausscheiden entweder Zeitausgleich oder Einbehalt / Auszahlung
  
- Start: 01.02.2019, Pilotphase 6 Monate (weitere gemeinsame Termine in der Pilotphase zur Festlegung der Funktionszeiten)

# Kernpunkte der neuen BV Mobiles Arbeiten

- Prüfung der Möglichkeit auf mobiles Arbeiten für Mitarbeiter in allen Organisationseinheiten (Genehmigungsverfahren mit Erfüllung von Voraussetzungen)
- Der max. Umfang an mobiler Arbeit beträgt vorerst 20% der Arbeitszeit pro Woche
- Für das Pilotprojekt ist diese Möglichkeit zuerst beschränkt auf 10 neue Arbeitsplätze, zzgl. der bereits bestehenden „mobilen Rechner“ (ADM etc.)
- Bereits 11 genehmigte Anträge
  
- Start: 01.02.2019, Pilotphase 6 Monate



Danke.

<http://etc.ch/ptgP>



Abstimmungsrunde

## **Welche der nachfolgenden Themen (max. 2 Antworten) haben in Ihrem Arbeitszusammenhang zurzeit einen hohen Stellenwert?**

1. Eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten fördern.
2. Variable Verteilung der Arbeitszeiten im Lebensverlauf anbieten.
3. Betriebliche Arbeitszeitgestaltung mit ÖPNV, Kitas, Behörden usw. abstimmen.
4. Fähigkeit der Beschäftigten für Zeitmanagement verbessern.
5. Gesundheit der Beschäftigten durch Arbeitszeitgestaltung fördern.



## Lessons Learned

– Wie kann es gelingen,  
Zielkonflikte in der betrieblichen  
Arbeitszeitpolitik  
zu lösen

### **Moderation:**

Dr. Hartmut Seifert

Christiane Flüter-Hoffmann, IW Köln

### **Teilnehmende:**

**Boris Kowalak** und **Uwe Schulte** (thyssenkrupp Steel Europe AG)

**Jörg Böttcher** und **Klaus Mensing** (emco Group)

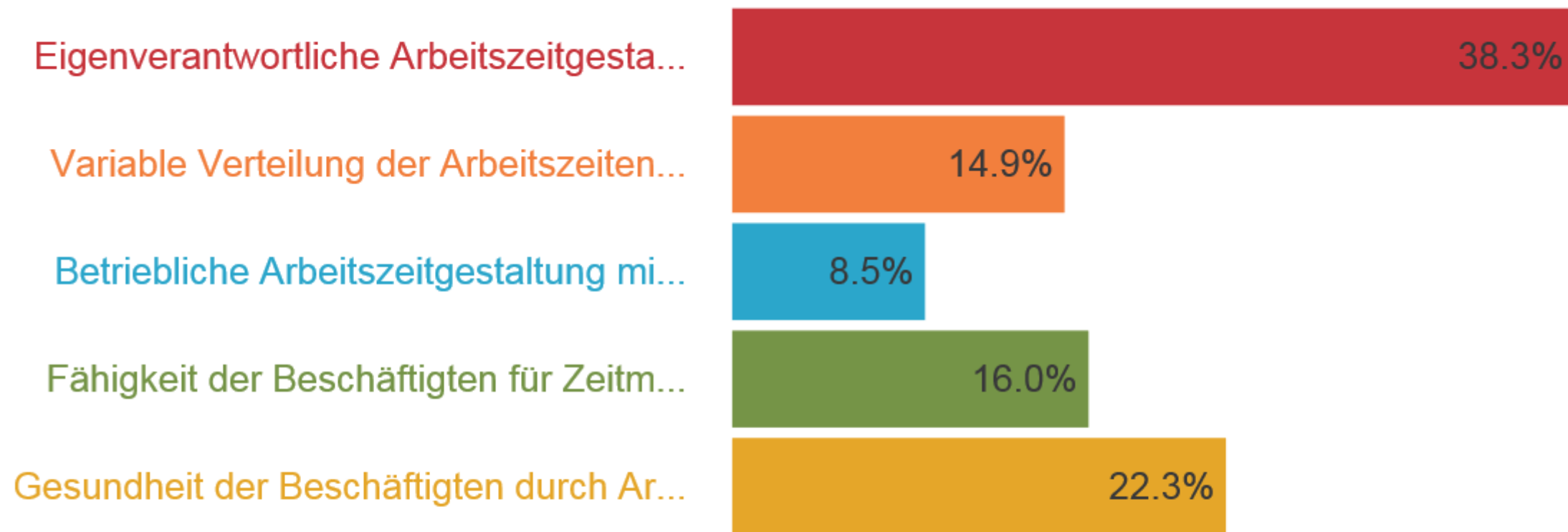
**Gabi Schilling** (IG Metall NRW)

**Peter Hampel** (Hessenmetall)

Foto: I-vista / [pixelio](https://www.pixelio.de)

## Welche der nachfolgenden Themen (max. 2 Antworten) haben in Ihrem Arbeitszusammenhang zurzeit einen hohen Stellenwert?

<http://etc.ch/ptgP>



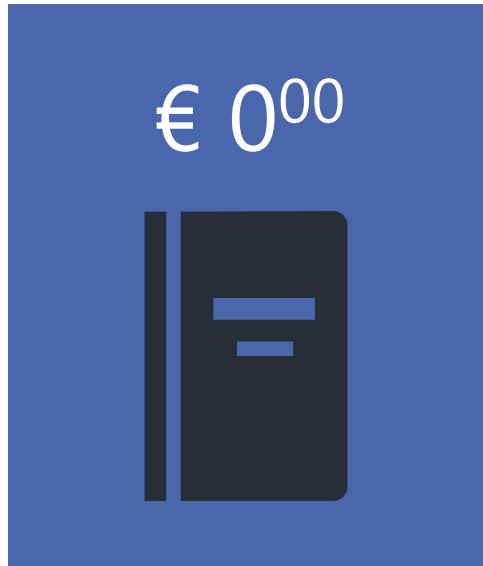
94 votes - 47 participants

## Was bleibt – Produkte und Erkenntnisse

Foto: I-vista / [pixelio](#)

# Aktuell: Produkte des Projekts

**Leitfaden**  
Personalverantwortliche



**Leitfaden**  
Betriebs-/Personalräte



**Trainingskonzept**  
Bildungsarbeit





## Zielgruppe:

Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen in Betrieben und Verwaltungen

Besonderer Fokus auf KMU

## Frei verfügbar unter:

<http://projekt-zeitreich.de/leitfaden-personalverantwortliche>

## Autorenteam:



Christiane Flüter-Hoffmann, Andrea Hammermann, Oliver Stettes  
Institut der deutschen Wirtschaft

Quelle: Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen Gestaltungskonzept. Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen (Illustrationen: Leo Leowald)

# Aufbau des Leitfadens



Vorwort

Vorwort des Ministeriums:  
Annette Schicke,  
Referentin in der  
Abteilung  
Digitalisierung der  
Arbeitswelt im  
Bundesministerium  
für Arbeit und  
Soziales



Einleitung

Motive für  
Arbeitszeitprojekte  
und Informationen  
zum ZEITREICH-  
Projekt



Flexibilisierung in der  
Arbeitszeitgestaltung  
im digitalen Wandel

Artikel zu vier Arbeitszeithemen:

- Aufbruch in eine moderne, innovative Arbeitszeitgestaltung
- Wandel gestalten – mit sozialpartnerschaftlichem Ansatz
- Führungs- und Unternehmenskultur beachten
- Zukunftsmodell flexibles Arbeiten



Arbeitszeitmodelle:  
Merkmale und  
Verbreitung

- Vorstellung der Modelle von A bis Z
- Angaben zur Verbreitung, Praxisbeispiele und Diskussion der Vor- und Nachteile für Beschäftigte und Arbeitgeber/-innen



Operative Arbeit in  
den Organisationen

Vorgehensbeschreibung  
zur erfolgreichen  
Gestaltung von  
Arbeitszeitprojekten



Bonusmaterial

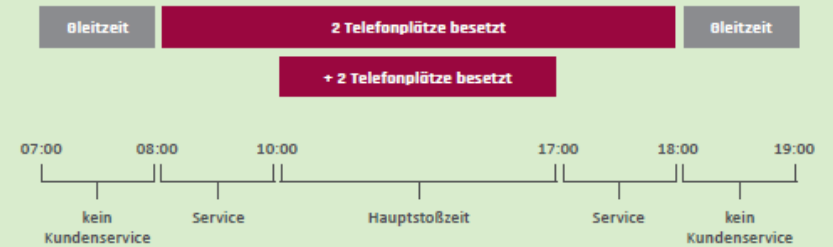
- ZEITREICH-Poster
- Musterfragebogen
- Glossar

## Funktionszeit

Viele Unternehmen, die ein Gleitzeitmodell mit einer Kernarbeitszeit praktizieren, stellen oft fest, dass die Kernarbeitszeit nicht den Zeiten entspricht, die sich die Kunden wünschen. Stattdessen wird für die einzelnen Unternehmensbereiche eine **Funktionsfähigkeit** definiert. Diese Funktionszeit gibt den zeitlichen Rahmen für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbereiche vor. Während der Funktionszeit können entsprechend der betrieblichen Belange die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen

und sie in Absprache mit dem Team eigenverteilen. Die Funktionszeit gibt also einerseits den Beschäftigten mehr Arbeitszeitfreiheit und garantiert andererseits den Kunden die Funktionsfähigkeit im Arbeitsbereich. Voraussetzungen für eine Funktionszeit sind erstens gut definierte Arbeitsbereiche. Voraussetzungen für eine Funktionszeit sind zweitens gut definierte Arbeitsbereiche, die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs übernehmen und die sich absprechen über die Lage der Arbeit

Überblick über die Funktionszeit in einem Vertriebsbüro, das für Kundinnen und Kunden telefonisch zwischen 8:00 und 17:00 Uhr erreichbar ist – wobei aus Erfahrung bekannt ist, dass die meisten Kundinnen und Kunden zwischen 10 und 17 Uhr anrufen





Quelle: [https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/fileadmin/user\\_upload/Contentbilder/HSMI\\_Arbeitszeit\\_Funktionszeit.png](https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/fileadmin/user_upload/Contentbilder/HSMI_Arbeitszeit_Funktionszeit.png)

Komprimiertes  
Arbeitszeitwissen

Funktionszeit			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Betriebe verschaffen sich einen Imagegewinn und damit bessere Arbeitgeber-Attraktivität.</li> <li>➔ Vorgesetzte werden von der Arbeitszeitplanung entlastet und können sich anderen Themen widmen, vorausgesetzt, dass die Organisation in den Teams...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Beschäftigte können ihre Arbeitszeit unkompliziert im Team abstimmen.</li> <li>➔ Beschäftigte erhalten eine hohe Zeitsouveränität und damit eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf.</li> <li>➔ Beschäftigte haben...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Betriebe haben hohen Aufwand bei der Entwicklung der Funktionszeiten: Für die kleinsten Einheiten in den Abteilungen müssen je nach Anforderung unterschiedliche Funktionszeiten entwickelt und in das Arbeitzeitsystem eingepflegt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Beschäftigte könnten im Team Konflikte erleben, wenn die Einigung auf die Lage der jeweiligen Zeiten nicht gut funktioniert oder Absprachen nicht eingehalten werden.</li> </ul>





Veränderungstypen in der Belegschaft	
Typus	Beschreibung
 <p><b>Visionäre</b></p>	<p>Visionäre sind schon zwei Schritte weiter und sehen die derzeitigen Veränderungen nur als Zwischenschritt hin zur radikalen Neuaufstellung.</p> <p>➤ Visionäre sind wichtige Impulsgeber und können andere mitreißen. Eine kritische Machbarkeitsanalyse hilft, ihre Ideen zu prüfen und notwendige Kompromisse zu finden.</p>
 <p><b>Follower</b></p>	<p>Follower fühlen sich am wohlsten, wenn die Mehrheit der Belegschaft hinter der Veränderung steht und es keine Konflikte gibt.</p> <p>➤ Follower bilden wichtige Mehrheiten, um Veränderungen durchzusetzen. Nachfragen nach der eigenen Meinung sind hilfreich, um zu prüfen, ob die angestrebten Veränderungen auch wirklich eine Verbesserung bedeuten würden.</p>
 <p><b>Opportunisten</b></p>	<p>Opportunisten prüfen, wie sich aus der Veränderung ein Vorteil schlagen lässt.</p> <p>➤ Opportunisten sind fit in der Kosten-Nutzenanalyse, allerdings muss man sie gelegentlich auch zu einem Perspektivwechsel überreden, weil sie oft nur den eigenen Nutzen sehen (wollen).</p>
 <p><b>Abwartende</b></p>	<p>Abwartende lassen sich von ersten Gerüchten einer möglichen Veränderung nicht aus dem Konzept bringen und lassen anderen beim Ausprobieren auch gerne den Vortritt.</p> <p>➤ Abwartende wirken den Veränderungen gegenüber erstmal gleichgültig. Es ist aber ratsam, sie in den Veränderungsprozess einzubinden, um Beschwerden im Nachhinein vorzubeugen.</p>
 <p><b>Untergrundkämpfer</b></p>	<p>Untergrundkämpfer üben selten offene Kritik, sondern nutzen das Anheizen des Flurfunks für ihre Ziele. Mit Gerüchten trommeln sie Mehrheiten gegen die Veränderung zusammen.</p> <p>➤ Untergrundkämpfer sind schwer zu identifizieren. Es ist immer besser, Kritiker zum offenen Austausch einzuladen, um das Für und Wider der Veränderung zu erörtern.</p>
 <p><b>Offene Gegner</b></p>	<p>Offene Gegner streiten unumwunden für den Ist-Zustand und wehren sich gegen die Veränderung bis hin zum Boykott.</p> <p>➤ Offene Gegner brauchen eine Möglichkeit, ihrem Ärger Luft zu machen. Es kann daher sinnvoll sein, Gegner aktiv einzubinden, Kompromisse zu finden und sie so zu Verbündeten zu machen.</p>
 <p><b>Emigranten</b></p>	<p>Emigranten entziehen sich dem Veränderungsprozess und suchen das Weite.</p> <p>➤ Emigranten zu identifizieren und ihre Ängste auszuräumen ist wichtig, denn hier verlassen häufig Beschäftigte den Betrieb, die man gerne halten möchte.</p>

Quelle: Weiterentwicklung in Anlehnung an Vahs, 2009, 344



**Hinweise  
auf wichtige  
Sachverhalte**



**Tipps  
zum  
Nachschlagen**



**Handlungs-  
empfehlungen für  
erfolgreiche  
Arbeitszeitprojekte**



## Mehr Flexibilität durch Funktionszeiten und mobiles Arbeiten

**Ausgangslage**  
Der AMADA Konzern gehört mit weltweit über 8.000 Mitarbeitern an 43 Standorten zu den international führenden Maschinen-, und Werkzeugherstellern für die Blechbearbeitung. Die AMADA GmbH bietet ein umfassendes Programm an Schweiß-, Bohr- und Laserschweißmaschinen, Metallbearbeitungsmaschinen, Schweiß-Arbeitsstationen und eine große Werkzeugpalette rund um diese. Angebot ist die im Jahre 1973 gegründete AMADA GmbH für den Vertrieb und die Serviceleistungen in Deutschland, Österreich, Niederlande und Rumänien zuständig und besteht darüber hinaus aus Tochtergesellschaften in Polen und Russland. Von den rund 250 Beschäftigten arbeiten die

Mehrheit im Außendienst. Am Hauptsitz in Haan-Gruiten und in der Niederlassung in Eching bei Landshut sind insgesamt etwa 100 Mitarbeiter tätig. In der Mitarbeiterbefragung wurde sich heraus, dass drei Viertel der Beschäftigten die sich beteiligen wollten, ihre Arbeitszeitmöglichkeiten zufrieden oder sehr zufrieden waren. Sie wünschten sich insgesamt mehr Flexibilität und in der Verwaltung die Möglichkeit, gelegentlich auch mobil arbeiten zu können. Das Projektteam wollte darüber hinaus bestehende Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit überprüfen, um historisch gewachsene Einzelfallregelungen durch allgemein gültige Regelungen ersetzen zu können.

**Aktivitäten**  
Das Projektteam bestand aus Vertretern des Personalbereichs, Mitgliedern des Betriebsrats, einer Führungskraft des Serviceübernehmens und dem kaufmännischen Leiter von AMADA. Die externen Beraterinnen koordinierten acht Projektmeetings und führten zwei Interviews mit Personen aus dem Personalbereich und dem Betriebsrat durch. Das Projektteam wurde die Beschäftigtenbefragung und

erhielt die folgenden Themenschwerpunkte: Mobiles Arbeiten, Einführung des Zeitrechnungssystems und Überprüfung der bestehenden Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit im Hinblick auf eine Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu diesen Themen befragte das Projektteam auch Kollegen in den anderen Betrieben, soweit Erläuterung möglich als auch Mitarbeiter einer Führungskraft.

erhalten Einzelfallregelungen vorgelegt werden. Das Konzept der Arbeitsregelung hat sich für den Prozess bewährt und soll fortgesetzt werden. Dabei sind weitere Themen an inhaltlicher Relevanz vorgesehen. Die Einführung der Einzelfallregelungen ist die Pilotphase mit anschließender Ergänzungsprüfung durch die Projektgruppe geplant.

**Erfolgsfaktoren**  
Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die offene Kommunikation, die kontinuierliche Führung und die zielorientierte Begleitung durch die beteiligten Kollegen. Das Projektteam berieterte zudem die externen Mitarbeiter und die betroffenen Kollegen sowie die Führungskräfte der Betriebsräte.

als Erfolgsfaktoren. Durch Beispiele aus anderen Betrieben mit denen sich das Projektteam erwarben identifizieren oder eigene Erfahrungen teilen, wurde sich ein Einverständnis mit Ziel, die somit für zukünftige Reaktionen notwendig gewesen wäre.

[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)

### Praxisbeispiel aus dem ZEITREICH-Projekt

Die AMADA GmbH hat als Pilotbetrieb des Projekts ZEITREICH von 2018 bis 2019 mitgewirkt. Der AMADA Konzern gehört mit weltweit über 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 43 Standorten zu den international führenden Maschinen- und Werkzeugherstellern für die Blechbearbeitung.

Die im Jahre 1973 gegründete AMADA GmbH ist für den Vertrieb und die Serviceleistungen in Deutschland, Österreich, Niederlande und Rumänien zuständig. Von den rund 250 Beschäftigten arbeitet die Mehrheit im Außendienst. Am Hauptsitz in Haan-Gruiten und in der Niederlassung in Eching bei Landshut sind insgesamt etwa 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Im ZEITREICH-Projekt stellte sich in der Beschäftigtenbefragung heraus, dass drei Viertel der Beschäftigten mit ihren Arbeitszeitregelungen zufrieden oder sehr zufrieden waren. Sie wünschten sich insgesamt mehr Flexibilität und in der Verwaltung die Möglichkeit, gelegentlich auch mobil arbeiten zu können. Das Projektteam wollte darüber hinaus bestehende Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit überprüfen, um historisch gewachsene Einzelfallregelungen durch allgemein gültige Regelungen ersetzen zu können.

**Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb**

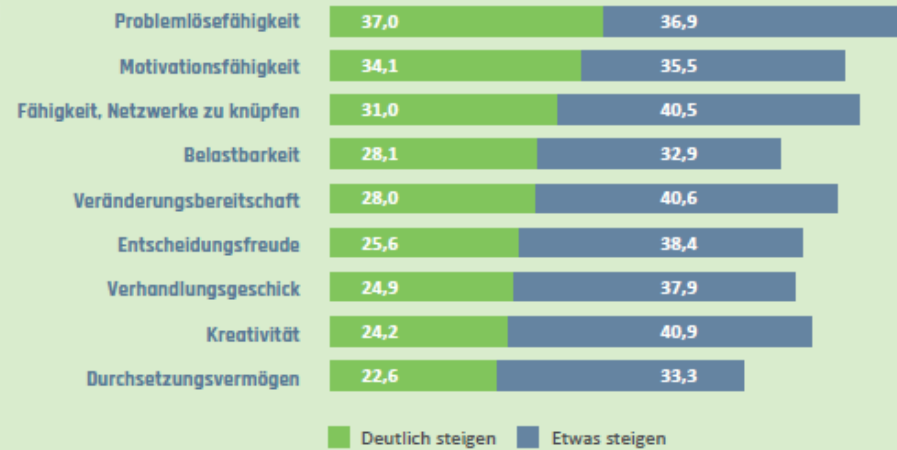
*„Wir waren sehr froh zu hören, dass unsere Beschäftigten im Großen und Ganzen sehr zufrieden mit ihren Arbeitszeitmodellen sind, sich aber wohl noch mehr Flexibilität wünschen. Das Projekt ZEITREICH kam uns wie gerufen, um die verschiedenen Arbeitszeitmodelle und die damit verbundenen Betriebsvereinbarungen auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen. Jetzt haben wir eine aktualisierte Vereinbarung zur „Regelung der flexiblen Arbeitszeit – insbesondere Funktionszeit und Arbeitszeitkonten als Ampelkonten“, die mehrere veraltete Regelungen ersetzen wird. Das hat uns enorm weitergeholfen.“*

Mantoy Becker  
KAUFMÄNNISCHER LEITER DER AMADA GMBH



### Zukünftige Bedeutung von Führungskompetenzen

Anteil der Betriebe, in denen die Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz in den nächsten fünf Jahren steigt, in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2017; Hammermann/Stettes, 2017, 96

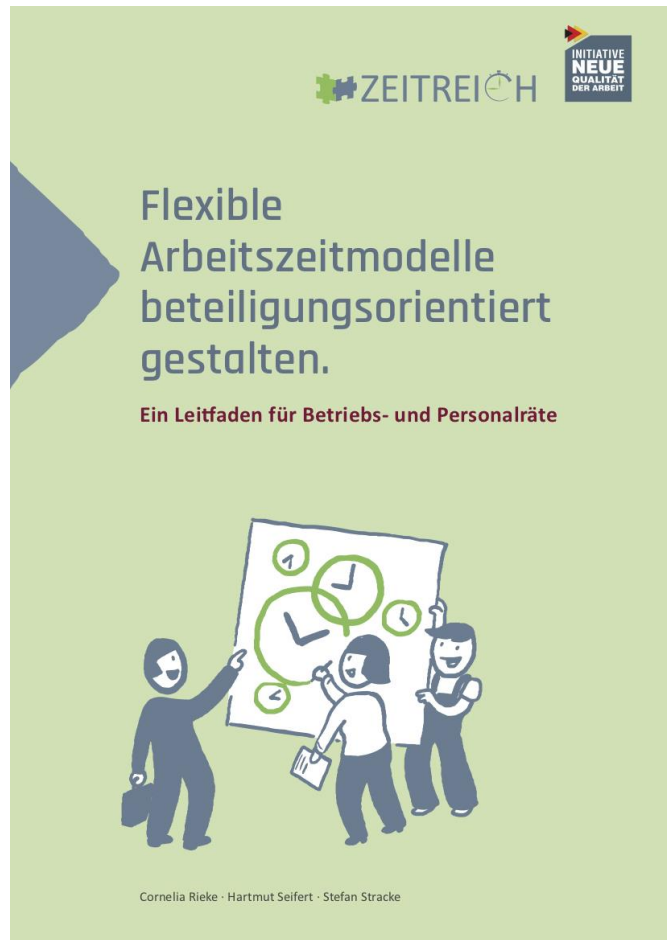
### Übereinstimmung von tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit im Jahr 2016

So viel Prozent der abhängig Beschäftigten mit dieser tatsächlichen Arbeitszeit arbeiten im Jahr 2016...

Wunscharbeitszeit in Stunden pro Woche				
Tatsächliche Arbeitszeit in Stunden pro Woche	bis 15	16 bis 25	26 bis 34	35 und mehr
bis 15	64	20	5	11
16 bis 25	9	63	13	14
26 bis 34	3	23	54	19
35 und mehr	–	3	14	83

... weniger als gewünscht  
 ... im gewünschten Umfang  
 ... mehr als gewünscht

Ohne Auszubildende, 1-Euro-Jobber und Beschäftigte mit Nebenerwerb  
 Quellen: Sozio-oekonomisches Panel; Institut der deutschen Wirtschaft



## Zielgruppe:

Betriebs- und Personalräte  
in Betrieben und Verwaltungen

## Frei verfügbar unter:

<http://projekt-zeitreich.de/leitfaden-betriebs-und-personalraete>

## Autorenteam:



Cornelia Rieke



Hartmut Seifert



Stefan Stracke

Quelle: Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte (Illustrationen: Leo Leowald)

# Aufbau des Leitfadens

## Teil 1

Herausforderungen, Trends  
und Handlungsmöglichkeiten  
bei der Arbeitszeitgestaltung

## Teil 2

Arbeitszeitformen –  
Gestaltungsansätze und  
Praxisbeispiele

## Teil 3

Arbeitszeitmodelle erfolgreich  
umsetzen – Das Vorgehen in  
sechs Schritten

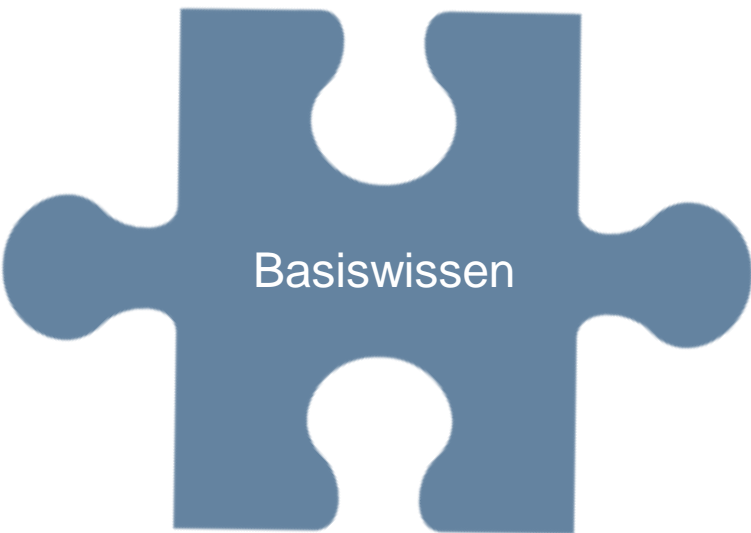
## Teil 4

Fazit

## Zusatzmaterial



- Interviewleitfaden
- Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung
- Beispielhafter Workshop-Ablauf
- Poster zu Praxisbeispielen der ZEITREICH-Betriebe



- 2.1 Schichtmodelle und versetzte Arbeitszeiten
- 2.2 Teilzeitarbeit
- 2.3 Arbeitszeit- und Ampelkonten
- 2.4 Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten
- 2.5 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten
- 2.6 Funktionszeit bzw. Servicezeit
- 2.7 Vertrauensarbeitszeit
- 2.8 Wahlarbeitszeit

Vor- und Nachteile von Schichtmodellen		
	<b>+</b> Vorteile	<b>-</b> Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bei Konti-Schicht: Maximale Ausschöpfung von Maschinenlaufzeiten (rund um die Uhr)</li> <li>➤ flexible Reaktion auf Nachfrageschwankungen</li> <li>➤ hohe Kunden- bzw. Serviceorientierung durch fristgerechtes Liefern oder 24-Stunden-Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zuschläge für Nacht- und Wochenendschichten, Feiertage</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zuschläge für Nacht- und Wochenendschichten, Feiertage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gesundheitsbelastende Arbeitszeiten (z. B. bei Zusatzschichten oder Nachtschichten)</li> <li>➤ unattraktive Arbeitszeiten (abends oder am Wochenende) mit negativen Auswirkungen auf Familienleben und soziales Leben</li> </ul>





### Neues Arbeitszeitmodell für die Wachtmeisterei und Flexibilisierung der Kernarbeitszeit

**Ausgangslage**

Das Amtsgericht Dortmund ist das größte Amtsgericht im Oberlandesgerichtsbezirk Hamm. Hier arbeiten rund 540 Bedienstete in vielfältigen Arbeitsbereichen mit jeweils unterschiedlichen Arbeitszeitenrhythmen. Der in der Befähigung geäußerte Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer noch flexibleren Gestaltung der Kernarbeitszeit wurde zu einem Projektzeitpunkt erklärt. Als zweiten Schwerpunkt wählte man die Überprüfung des Arbeitszeitmodells in der Wachtmeisterei. Hier war das Aufgabenspektrum infolge gesteigerter Sicherungsanforderungen innerhalb der Justiz in den letzten Jahren stetig gewachsen.

**Aktivitäten**

Das parallel betriebene Projektteam aus Bediensteten der verschiedenen Abteilungen und Mitarbeitervertretungen prüfte zunächst potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten bestehender Arbeitszeitregelungen. Insgesamt fiel die Bewertung der existierenden Regelungen sowohl aus Sicht der Behördenleitung als auch aus Mitarbeitersicht sehr positiv aus. Zur Verbesserung der Situation in der Wachtmeisterei wurden drei alternative Arbeitszeitmodelle erarbeitet. Diese wurden in Workshops mit den Wachtmeisterinnen und Wachtmeistern diskutiert. In den Projekttagungen wurden zudem verschiedene Ansätze zur Flexibilisierung der Kernarbeitszeit erarbeitet und weiterentwickelt.

**Ergebnis**

Unter Einwirkung der Betroffenen entwickelte das Projektteam für die Wachtmeisterei ein Modell mit versetzten Arbeitszeiten und einer wöchentlichen Rotation der Bereitschaftsdienste. Hiermit sollen in erster Linie Überstunden und lange Bereitschaftsdienste reduziert werden. Außerdem soll eine Flexibilisierung der Kernarbeitszeit erreicht werden, indem erweiterte Möglichkeiten zur Freizeitnahme innerho-

der Bereitschaft und eine für alle einheitliche Kernarbeitszeit geschaffen werden. Nach abschließender Verhandlung zwischen Behördenleitung und Personalrat sollen die vereinbarten Veränderungen zunächst in einer Pilotphase erprobt werden. In der Pilotphase sind die Wachtmeisterinnen und Mitarbeiter gefragt, ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

**Erfolgsfaktoren**

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor stellte ohne Zweifel der offene Dialog mit der Behördenleitung dar, die durch ihre aktive Beteiligung den Themen die notwendige Dringlichkeit verliehen hat. Das Thema Arbeitszeitsysteme wurde damit sprichwörtlich zur „Chefsache“ erklärt, was sich für die Erarbeitung der Lösungsansätze sowie insbesondere deren Umsetzung als sehr förderlich erwies. Zudem konnte durch die Arbeit im Projektteam untereinander ein besseres Verständnis für andere Bereiche des Amtsgerichts geschaffen werden, was nicht nur einen „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht, sondern auch sehr zu konstruktivem Zusammenhalt im Projektteam beigetragen hat.

Wie kann man im Vollzugsbetrieb die Rahmenbedingungen so verbessern, dass jeder Beschäftigte die Möglichkeit für eine individuelle Pause hat?

Mit welchen arbeitszeitsystematischen Lösungen kann man in Zukunft flexibel kritischen Auslastungsschwankungen im Bereich MT begegnen?

ausgearbeitet. Um gut auf den Umgang mit kritischen Auslastungsschwankungen vorbereitet zu sein, wurde ein „Instrumentenkasten Flexibilisierung MT“ erstellt. Mit Blick auf die alternde Belegschaft und die steigenden Kräfteknappheiten wurde eine Lösung gesucht, für die bestehende Zahl der Altersbeziehten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine größtmögliche Erholung zu bieten.

Jebration. Durch das Rotationsangebot sollen die Einsatzmöglichkeiten für Maschinisten verbessert werden. Dies schafft wiederum Möglichkeiten, andere Maschinistenführer abzulösen. Für Maßnahmen zur Verbesserung der Pausenregelung wurde ein konkreter Umsetzungsplan vereinbart. Dazu gehören z.B. die Einrichtung eines produktionsnahen Pausenraums sowie die Einführung von

[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)

Gefördert durch:

Beitragende Partner:

Fachlich Begleitende:

Projektpartner:

### Verbesserung der Pausenregelung und Instrumentenkasten für den Umgang mit Auslastungsschwankungen

**Ausgangslage**

Hewing ist ein in Dortmund (NRW) ansässiger Rohrproduzent, dessen Produkte im Sanitär- und Heizungsreich zum Einsatz kommen. Hergestellt werden vor allem Kunststoff- und Mehrschicht-Verbundrohre (MT). Von den rund 214 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die meisten im Vollzeit-Schichtbetrieb tätig. Bei Hewing standen zwei Fragen im Vordergrund:

**Aktivitäten**

Auf Basis von Mitarbeiterbefragungen sowie Workshops mit Vorarbeiten und im Projektteam wurde die Ausgangslage analysiert. Lösungsvorschläge wurden in Arbeitsgruppen aus Führungskräften, Betriebsratsvertretern und Beschäftigten gemeinsam erarbeitet. Zum Thema „Pausenregelung“ wurden u.a. „Zeitfresser“ identifiziert, „Spielregeln“ zur Pauseneinhaltung und Abbildung von Kollegen aufgestellt und ein Rotations- und Qualifizierungsplan erstellt.

**Ergebnis**

Der Instrumentenkasten stellt als Daten vier Situationsvarianten in Abhängigkeit von der Produktionsmenge vor. Alle Schichtmodelle wurden bereits in der Vergangenheit bei Hewing erprobt. Für Maßnahmen zur Verbesserung der Pausenregelung wurde ein konkreter Umsetzungsplan vereinbart. Dazu gehören z.B. die Einrichtung eines produktionsnahen Pausenraums sowie die Einführung von

Jebration. Durch das Rotationsangebot sollen die Einsatzmöglichkeiten für Maschinisten verbessert werden. Dies schafft wiederum Möglichkeiten, andere Maschinistenführer abzulösen. Für Maßnahmen zur Verbesserung der Pausenregelung wurde ein konkreter Umsetzungsplan vereinbart. Dazu gehören z.B. die Einrichtung eines produktionsnahen Pausenraums sowie die Einführung von

**Erfolgsfaktoren**

Ein Erfolg war vor allem die gute Zusammenarbeit von Führungskräften und Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen. Besonders förderlich war, Maschinistenführer und Vorarbeiter in die Projektarbeit einzubeziehen, unterschiedliche Perspektiven bei der Lösungfindung zu berücksichtigen

ausgearbeitet. Um gut auf den Umgang mit kritischen Auslastungsschwankungen vorbereitet zu sein, wurde ein „Instrumentenkasten Flexibilisierung MT“ erstellt. Mit Blick auf die alternde Belegschaft und die steigenden Kräfteknappheiten wurde eine Lösung gesucht, für die bestehende Zahl der Altersbeziehten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine größtmögliche Erholung zu bieten.

Jebration. Durch das Rotationsangebot sollen die Einsatzmöglichkeiten für Maschinisten verbessert werden. Dies schafft wiederum Möglichkeiten, andere Maschinistenführer abzulösen. Für Maßnahmen zur Verbesserung der Pausenregelung wurde ein konkreter Umsetzungsplan vereinbart. Dazu gehören z.B. die Einrichtung eines produktionsnahen Pausenraums sowie die Einführung von

[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)

Gefördert durch:

Beitragende Partner:

Fachlich Begleitende:

Projektpartner:




Das Vorgehen bei Arbeitszeitprojekten in sechs Schritten



**Beispiel für einen Projektplan mit konkreten Maßnahmen (vereinfacht)**

Thema	Handlungsbedarf	Maßnahme	Ziel der Maßnahme	Erfolgskriterien	Priorität (hoch, mittel, gering)	Verantwortliche/r	Unterstützer/in (extern/intern)	Frist
Langzeitkonten	Wachsende Vereinbarkeitsproblematik (Beruf/Privates); persönliche Wünsche und Bedarfe nach Auszeitregelungen;	Einführung von Langzeit-/Lebensarbeitszeitkonten	Flexibles Instrument, um längere Auszeiten der Beschäftigten individuell zu ermöglichen	Konten wurden eingeführt	mittel	Frau Meier		31.09.19



## Weiterführende Informationen

### Weiterführende Informationen

- **Praxisbeispiele und Umsetzungshilfen der INQA**  
<https://www.inqa.de/>
- **Archiv der Hans-Böckler-Stiftung mit Gestaltungshilfen für Betriebs- und Dienstvereinbarungen**  
<https://www.boeckler.de/113078.htm#bvdoku32568> und  
<https://www.boeckler.de/594.htm>
- **Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box, herausgegeben vom Inmit - Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. und dem iso - Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. in Saarbrücken (Stand: Februar 2013)**  
[https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Handlungshilfen/ArbeitszeitPraxis\\_Toolbox.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Handlungshilfen/ArbeitszeitPraxis_Toolbox.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- **BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung**  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9BMAS](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=9BMAS)

### Förderprogramme und Beratungsangebote des BMAS

- **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**  
<https://www.inqa.de/>  
  
INQA bietet Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.
- **Datenbank „Berater Offensive Mittelstand“**  
<https://www.offensive-mittelstand.de/serviceangebote/datenbank-berater-offensive-mittelstand>  
  
Die Datenbank liefert eine Übersicht über von der Offensive Mittelstand autorisierte Beraterinnen und Berater, die mit dem Check „Guter Mittelstand“ Unterstützung anbieten.
- **Programm unternehmensWert:Mensch**  
<https://www.unternehmenswert-mensch.de/startseite.html>



## Interviewleitfaden

### Zielsetzung:

Anhand von Einzel- oder Gruppeninterviews mit Beschäftigten und Führungskräften unterschiedlicher Abteilungen und Interessengruppen im Betrieb bzw. der Verwaltung lassen sich nützliche Informationen über Probleme und Verbesserungspotenziale zur aktuellen Arbeitszeitsituation gewinnen.

Die Fragen können je nach Bedarf variiert werden.

### I. Zeitkonflikte

1. Welche Arbeitszeiten sind Ihnen gestellt bzw. gewünscht?
2. Allgemein: Welche Arbeitszeiten bevorzugen Sie? Im Detail: Abwägung von Arbeitszeiten und Zeitemverteiler

## Beispielhafter Workshop-Ablauf

Zeit	Programmpunkt
10 min	<b>Begrüßung</b> 1. Vorstellung des Hintergrunds und der Ziele des Workshops durch die Moderatorin bzw. den Moderator und/oder durch die Geschäftsführung/Interessensvertretung 2. Vorstellung des Programms und des Ablaufs des Workshops durch die Moderatorin bzw. den Moderator
30 min	<b>Vorstellungsrunde</b> 1. Bitte nennen Sie Ihren Namen, Ihren Aufgabenbereich, die Dauer der Beschäftigung in diesem Bereich und die Betriebszugehörigkeit 2. Was gefällt Ihnen gut an der derzeitigen Arbeitszeitsituation? 3. Worüber ärgern Sie sich?

## Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung

Mit welchen Arbeitszeitregelungen arbeiten Sie im Moment, und wie zufrieden sind Sie mit diesen?

	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	nicht zutreffend
feste Zeiten für täglichen Arbeitsbeginn und Arbeitsende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleitzeit ohne Kernzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleitzeit mit Kernzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jahresarbeitszeitkonto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langzeitkonto, Lebensarbeitszeitkonto, Zeitwertkonto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schichtarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachtarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Zielgruppe:

Trainerinnen und Trainer sowie Beratende

## Frei verfügbar unter:

<http://projekt-zeitreich.de/trainigskonzept>

## Autorenteam:



Prof. Dr. Jutta Rump



Janina Kaiser

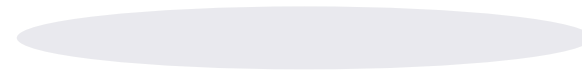
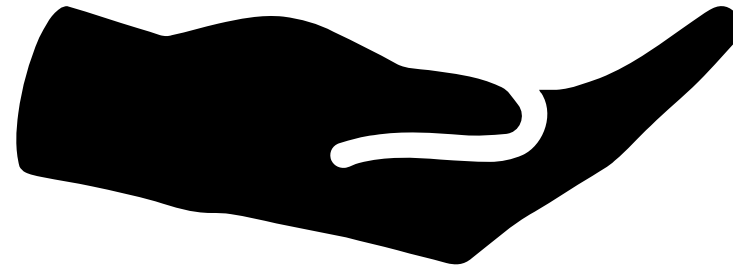


Silke Eilers

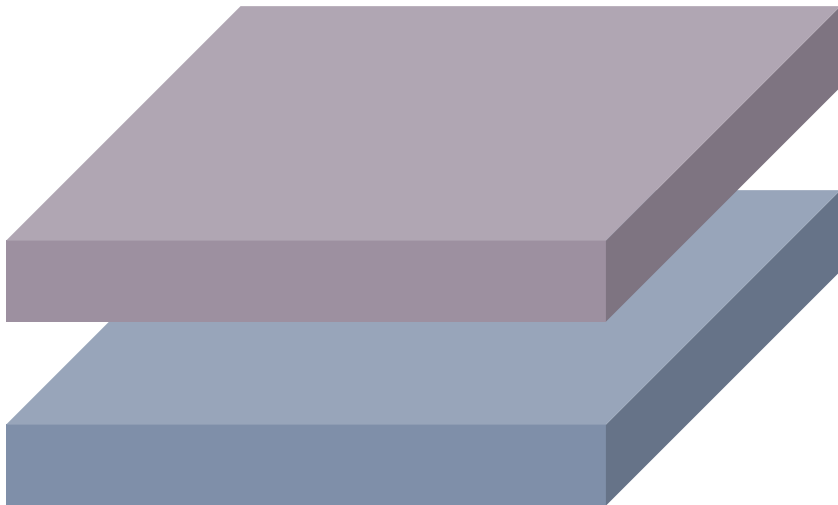
Quelle: Trainingskonzept zur Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen



Gesellschaft für  
Bildung,  
Wissen,  
Seminar  
der IG BCE mbH



## Aufbau des Konzepts



1

### **Prozessuale Ebene**

Grundstruktur für einen idealtypischen Prozess

2

### **Inhaltliche Ebene**

Erläuterungen innerhalb der Prozessschritte

## Vermitteln Sie in vier Schritten, wie man ...





# Ihr Mehrwert

01

Berücksichtigung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen

02

Durchführung sowohl mit als auch ohne externen Trainer oder Trainerin möglich

03

Modularer Aufbau für individuelles Tempo und Vorgehen

04

Zahlreiche begleitende Unterlagen (z.B. Interviewleitfäden, Fragebögen etc.)

05

Praktische Beispiele zur Veranschaulichung der Lehrinhalte

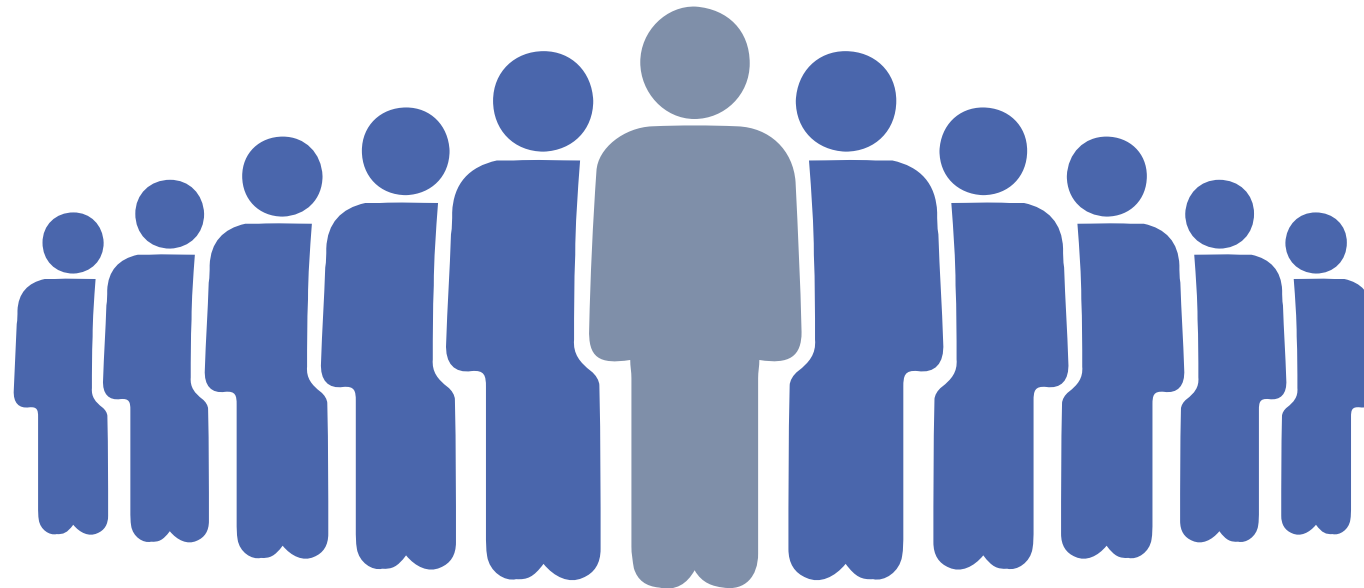
## Ziele: Teilnehmende sollen ...



- 1 ... Zeitkonflikte im Betrieb bzw. in der Verwaltung systematisch identifizieren können
- 2 ... gezielt den Austausch mit der Arbeitgeberseite / Interessenvertretung suchen
- 3 ... schrittweise anhand der erlernten prozessualen Vorgehensweise innovative Lösungen zur Arbeitszeitgestaltung anstoßen können
- 4 ... im Nachgang zum Seminar ein eigenes Konzept zur individuellen Arbeitszeitgestaltung entwickeln können

## Empfohlene Teilnehmerzahl

Das Trainingskonzept ist auf eine optimale Gruppengröße von **12 – 15 Teilnehmenden** ausgerichtet. Eine Teilnehmerzahl von mehr als 15 Personen ist unter Berücksichtigung der Lernziele nicht zu empfehlen.



# Gruppenzusammensetzung



Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalräte aus unterschiedlichen Betrieben und Verwaltungen **einer Branche**



Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalräte aus unterschiedlichen Betrieben und Verwaltungen **unterschiedlicher Branchen**



Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalräte aus dem **gleichen Betrieb bzw. der gleichen Verwaltung**

## Nutzungshinweise



### Prozess

Bei der Umsetzung sollten alle 4 Schritte durchlaufen werden.



### Inhalte

Die inhaltliche Tiefe lässt sich an die Vorkenntnisse der Teilnehmenden anpassen.



### Richtwerte

Das Konzept enthält für jeden Baustein Richtwerte bezüglich des Zeitbedarfs.



### Spielraum

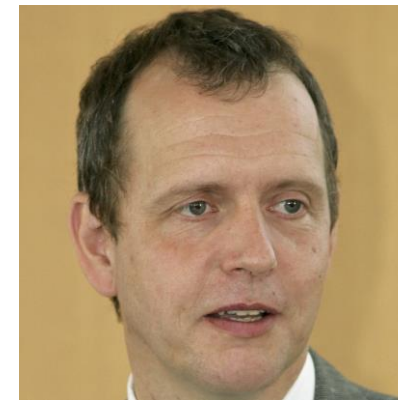
Warm-Up-Übungen, Pausenzeiten sowie Abschlussrunden können individuell festgelegt werden.

# Anforderungen an Trainerinnen und Trainer



- 1 Erfahrungen in der Gestaltung von Seminaren für Personalverantwortliche sowie Betriebs- und Personalräte
- 2 Kenntnisse zum Thema Arbeitszeitgestaltung
- 3 Ggf. Hinzuziehung eines externen Experten / einer externen Expertin für bestimmte Themen notwendig (z.B. Arbeitsrecht)

## Abschlusswort aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales



**Achim Sieker**  
Referent Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Foto: I-vista / [pixelio](https://www.pixelio.de)

# Danke!



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)