

# tempora

Journal für moderne Arbeitszeiten

August 2008 **Familienorientierte Arbeitszeiten**

Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeiten vereinbaren

Potenziale familienorientierter Arbeitszeiten

tempora im Gespräch: Familienorientierte Arbeitszeiten bei Hoppen Innenausbau

Väter im Job: Zeit zu handeln

Links, Literatur, Veranstaltungen

## Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeiten vereinbaren

**Die Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren, stehen und fallen mit flexiblen Arbeitszeiten. Flexible Modelle schaffen zeitliche Spielräume für die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern und/oder Pflegeverantwortung. Beispielsweise reduziert sich der morgendliche Zeitdruck für Eltern, wenn der Arbeitsbeginn durch selbst bestimmte Arbeitszeit flexibel gestaltbar ist.**

Eine Familienorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Möglichkeit besteht, Lage und Dauer der Arbeitszeit, bspw. über Vertrauensarbeitszeit oder verschiedene Teilzeitmodelle, individuell anzupassen. Aber auch eine Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes durch (alternierende) Telearbeit kann helfen, den Bedürfnissen von Beschäftigten mit Familienverpflichtungen gerecht zu werden. Ausgefalle-

ne Arbeitsstunden, die z. B. durch den kurzfristigen Ausfall einer Betreuungsperson entstanden sind, lassen sich über ein Arbeitszeitkonto steuern, so dass sie bei Bedarf nachgeholt werden. Grundlegend für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind auch die Verlässlichkeit und damit die planbare Flexibilität der Arbeitszeit.

Aber: Die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells allein schafft noch keine besseren Möglichkeiten für die Balance zwischen Beruf und Familie. Entscheidend ist, dass die Familienfreundlichkeit im Unternehmen auch gelebte Realität ist und die Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen sowohl von Vorgesetzten als auch von Kollegen unterstützt und vorgelebt wird. Sinnvoll ist es bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle auf betrieblicher Ebene, die Beschäftigten mit einzubeziehen und

einen Kompromiss zwischen Unternehmensbelangen und dem Vereinbarkeitsinteresse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu finden. Alles in allem profitieren nicht nur Beschäftigte mit familiärer Verantwortung von flexiblen Arbeitszeiten. Im Sinne einer verbesserten Work-Life-Balance sind sie für alle Beschäftigten von Vorteil.

Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal mit familienorientierten Arbeitszeitmodellen positiv von der Konkurrenz abheben können, und Untersuchungen zeigen, dass ein steigender Anteil ihren Beschäftigten flexible Arbeitszeiten anbietet. Besonders bei kleinen und mittleren Betrieben zeigen sich noch große Potenziale im Bezug auf eine familienorientierte Neugestaltung der Arbeitszeiten.

Julia Stratmann, Zeitbüro NRW



Liebe Leserin, lieber Leser,

erfreulicherweise finden familienorientierte Arbeitszeiten in Unternehmen zunehmend stärkere Beachtung. Das mag am Fachkräftemangel liegen oder auch an der nachrückenden Junior-Geschäftsführung, für die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Bedeutung hat. Wahrscheinlich sind inzwischen aber auch die betriebswirtschaftlichen Vorteile erkannt worden.

Bei allen positiven Meldungen, darf allerdings nicht übersehen werden, dass es im Hinblick auf familienorientierte Arbeitszeiten in vielen Unternehmen noch Handlungsbedarf gibt.

Dabei zeigen die Praxisbeispiele, wie auch in unserer tempora-Ausgabe, dass eine flexible Arbeitszeitgestaltung auch in hochgradig kundenorientierten Bereichen möglich ist. Beispielsweise indem sich mindestens zwei Beschäftigte über eine Funktionszeitregelung gegenseitig vertreten und dabei die Ansprechzeiten nach individuellen Belangen abdecken. Auch wenn betriebliche Abläufe den Arbeitszeitbedarf vorgeben, könnten Handlungs- und Zeitspielräume in den meisten Fällen stärker genutzt werden und so zur besseren Vereinbarkeit von Betreuungszeiten und Arbeitsaufgaben beitragen.

Ich würde mir wünschen, dass familienorientierte Arbeitszeiten zum festen Baustein in den Unternehmen werden und zukünftig noch viele kreative Arbeitszeitmodelle entstehen, die verdeutlichen, wie gut sich Wettbewerbsfähigkeit und Familienorientierung ökonomisch und human ergänzen.

Ihre Dr. Ulrike Hellert

## Potenziale familienorientierter Arbeitszeiten

**Neben dem Staat, der sich im Rahmen einer Neujustierung der Familienpolitik zunehmend der Vereinbarkeitsfrage widmet, positionieren sich immer mehr erwerbswirtschaftliche Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen familienbewusst und tragen so dazu bei, Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dort zu lösen, wo sie besonders virulent sind: am Arbeitsplatz. Familienbewusste Personalpolitik wird zunehmend zu einem Instrument, das eine Balance zwischen beiden Lebensbereichen ermöglicht. Eine Schlüsselstellung haben dabei alle Maßnahmen inne, die zur Lösung des Konkurrenzverhältnisses um die Ressource Zeit zwischen Arbeits- und Familienleben beitragen.**

Auftretende Probleme können grundsätzlich durch drei Strategien gelöst werden: durch die Verschiebung von Zeitbedarfen (Zeitkonten), durch die Reduzierung von Zeitbedarfen (Teilzeit) und durch die Entlastung von Funktionen (Familienservice, familiennahe Dienstleistungen).

Dabei gilt es bei der Reduzierung von Zeitbedarfen des Arbeitslebens (Teilzeit) allerdings eines zu beachten: Sie bringt bei einem Elternteil erhebliche Einkommensreduzierungen mit sich. Und vor dem Hintergrund einer Scheidungswahrscheinlichkeit von über 40 % für heutige Ehen auch Risiken im Hinblick auf die ökonomische Absicherung der getrennten Familie. Andererseits weist aber eine Untersuchung des WSI nach, dass ein beachtlicher Anteil von Eltern (26 %) in Arbeitszeitkonstellationen mit doppelter Vollzeit oder überlanger Vollzeit lebt (Klenner/Pfahl 2008).

Die zentrale Bedeutung von Maßnahmen eines familienorientierten Zeitmanagements wurde sowohl in Mitarbeiterbefragungen als auch in bisher allen Befragungen, die das FFP unter auditierten Unternehmen und Institutionen durchgeführt hat, nachgewiesen. Darüber wirkt sich eine Erhöhung der Zeitsouveränität von Beschäftigten mit Familienpflichten positiv auf die Bewertung des betrieblichen Familienbewusstseins und auf die Arbeitszufriedenheit aus und es sind zudem positive betriebswirtschaftliche Effekte feststellbar. So können Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik (in deren Zentrum Maßnahmen

der Arbeitszeitgestaltung stehen) u. a. zu einer Senkung von Fehlzeiten und Fluktuation, zu einer deutlich kürzeren Verweildauer in der Elternzeit sowie zu kürzeren Wiedereinarbeitungsphasen nach der Elternzeit führen.

Flexible Arbeitszeiten sind per se jedoch kein Garant für positive Wirkungen. Unterschiedliche Untersuchungen haben gezeigt, dass mit rein unternehmensorientierten Arbeitszeitflexibilisierungen – also Flexibilisierungen, die ausschließlich auf eine Steigerung der ökonomischen Effizienz ausgerichtet sind – verschiedene Risiken für die Beschäftigten einhergehen. Diese reichen von einer Störung des Gleichgewichts zwischen Beruf und Familie bis zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Eine Arbeitszeitgestaltung, welche dagegen eine unternehmensorientierte Flexibilisierung mit einer mitarbeiterorientierten Individualisierung verbindet, ermöglicht es, betriebliche Ziele und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass familienbewusste Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung den Ausgangspunkt für ein ausgeprägtes betriebliches Familienbewusstsein und eine größere Zeitsouveränität der Mitarbeiterschaft bilden. Beides kann am Ende einer Wirkungskette zu einer Produktivitätserhöhung für das Unternehmen führen. Familienorientierte Arbeitszeiten bergen also auch betriebswirtschaftliche Potenziale.

Prof. Dr. Irene Gerlach,  
Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP)

## tempora im Gespräch: Familienorientierte Arbeitszeiten bei Hoppen Innenausbau

tempora sprach mit Geschäftsführerin Katrin Hoppen und Betriebswirtin Sabine Strömer, beide Mutter von 2 Kindern

**tempora:** Frau Hoppen, Sie bieten Ihren 25 Beschäftigten familienorientierte Arbeitszeiten. Wodurch wurde der Bedarf an familienorientierten Arbeitszeiten für das Unternehmen deutlich?

**Hoppen:** Nach der Geburt unseres zweiten Kindes wurde sehr schnell klar, dass Familie und Beruf schwer zu vereinbaren sind. Krippenplätze waren nicht vorhanden und auch Kindergärten und Schulen boten nicht die erforderlichen Öffnungszeiten. Frauen sind hoch qualifiziert und haben bis zur Geburt des Kindes gute Arbeit. Anschließend nur noch für die Kindererziehung und Haushalt zuständig zu sein, schafft bei vielen Unzufriedenheit. So beschlossen wir, die Arbeitszeiten der Beschäftigten, angefangen im Büro, zu verändern.

**tempora:** Wie sind die Arbeitszeiten im Unternehmen gestaltet, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen?

**Hoppen:** Heute arbeiten fünf Frauen in Teilzeit, u. a. Frau Strömer und ich. Alle haben je zwei Kinder, die noch den Kindergarten oder die Schule besuchen. Die Arbeitszeiten sind unterschiedlich

verteilt. Grundsätzlich ist gewährleistet, dass das Büro besetzt ist – notfalls gibt es eine Anrufweiterleitung. In der Tischlerei haben wir eine Kernarbeitszeit und arbeiten mit Arbeitszeitkonten.

**Strömer:** Es besteht bei uns auch die Möglichkeit, einen Teil der Aufgaben durch Einloggen auf dem Firmenserver zu Hause zu erledigen. Diese Möglichkeit wird von uns allen aber wenig genutzt, da wir im Team auch gern im persönlichen Kontakt zusammenarbeiten.

**tempora:** Welche Rolle spielen familienorientierte Arbeitszeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Sie als Angestellte?

**Strömer:** Als alleinerziehende Mutter von zwei schulpflichtigen Kindern trage ich die Erziehungsverantwortung überwiegend allein und möchte trotz Berufstätigkeit für meine Kinder da sein. Ohne familienorientierte Arbeitszeiten wäre dies nicht möglich. Meine normale Arbeitszeit ist an die Unterrichtszeit der Kinder angepasst. Und sollte mal eine plötzliche Grippe oder ein Sportunfall dazwischen kommen, besteht die Möglichkeit, sich kurzfristig und unbürokratisch mit Geschäftsleitung und Kollegen abzusprechen, damit das Büro trotzdem ausreichend besetzt ist.

**Hoppen:** Mit flexiblen Arbeitszeiten ist auch gemeint, dass es selbstverständlich ist, die Kinder zur Klassenfahrt am

Bus zu verabschieden. Dann beginnt die Arbeit eine Stunde später. Eine Mitarbeiterin bevorzugt, freitags einen freien Tag zu haben, da sie dann das Projekt „Gesundes Frühstück“ in der Schule weiterhin betreuen kann.

**tempora:** Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit familienorientierte Arbeitszeiten ihren Zweck erfüllen?

**Strömer:** Erste Voraussetzung ist gegenseitiges Verständnis, was in unserem Fall absolut gegeben ist. Man trifft jederzeit in allen Richtungen auf ein offenes Ohr. Im Gegenzug sind auch die Angestellten so flexibel wie möglich und legen gerne eine „Extraschicht“ ein, wenn mehr Arbeit anfällt. Dies geschieht immer auf freiwilliger Basis und im Rahmen der familiären Möglichkeiten. Die zusätzlich gearbeiteten Stunden verfallen dank des Arbeitszeitkontos nicht, sondern können freigenommen werden, wenn es der Arbeitsanfall zulässt. Längerfristig bekannte Termine wie Schulfeste meldet jeder rechtzeitig bei Kollegen und Geschäftsleitung an, damit optimal geplant werden kann. Und sollte die personelle Besetzung einmal eng werden, wird gemeinsam eine vertretbare Lösung gesucht ... und auch gefunden!

**tempora:** Wie profitiert das Unternehmen von familienorientierten Arbeitszeiten?

**Strömer:** Eine solche Arbeitsatmosphäre vorzufinden, ist letztendlich Angestellten und Arbeitgebern dienlich. Wir identifizieren uns mit dem Unternehmen und setzen uns gemeinsam ein, um ein bestmögliches Arbeitsergebnis zu erzielen. Es ist immer ein gegenseitiges Geben und Nehmen.

**Hoppen:** Wir haben hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einen niedrigen Krankenstand – den ich durchaus auch auf die Zufriedenheit zurückführe – und eine hohe Motivation. Und wir haben alle Spaß an der Arbeit – was will man mehr? Eine Symbiose zwischen Unternehmen und Familie, die ich jedem empfehlen kann.



Von links: Peter Hoppen, Katrin Hoppen und Ralf Hoppen

## Väter im Job: Zeit zu handeln

**Die IGS Organisationsberatung GmbH, Köln hat im Auftrag der „Hessenstiftung – familie hat zukunft“ eine Online-Befragung zu den Anforderungen von Vätern an einen familienfreundlichen Arbeitgeber durchgeführt, an der sich 360 Väter beteiligten. Nur eine Minderheit von 1,9 % der Umfrageteilnehmer erlebt keinen Konflikt zwischen Familie und Beruf. Ihren eigenen Ansprüchen an die Vaterrolle genügt gerade einmal ein Viertel der Befragten.**

In den meisten Unternehmen existieren familienfreundliche Instrumente, v. a. solche zur zeitlichen Flexibilisierung. Für Väter sieht die Realität jedoch meist anders aus. Nur 14 % der Befragten geben an, dass es bei ihrem Arbeitgeber als selbstverständ-

lich gilt, wenn sie familienfreundliche Angebote nutzen. Die Mehrheit (71 %) befürchtet negative Konsequenzen bei Inanspruchnahme, z. B. den endgültigen Karriereknick, aber auch Ansehensverluste im Unternehmen. Es fehlt an einer Unternehmenskultur, die auch Väter als Zielgruppe einer familienorientierten Personalpolitik begreift.

Gefragt nach den Instrumenten, die sie nutzen würden, wenn sie frei und ohne Konsequenzen zu befürchten wählen könnten, wird eins deutlich: Väter wünschen sich örtliche und zeitliche Flexibilität am Arbeitsplatz. In einem familienbewussten Umfeld würden 66 % der Väter ein Home Office regelmäßig nutzen, 59 % ihre Arbeitszeit reduzieren, 53% von Gleitzeit/Vertrauensarbeitszeit Gebrauch

machen. Zeitliche Flexibilität verbinden Väter mit der Möglichkeit, Jahresarbeitszeitkonten zu nutzen, Überstunden tatsächlich abzubauen und kurzfristig Freistellungen und Sonderurlaube zu realisieren.

Die meisten Väter (94 %) wünschen sich nicht nur eine flexible Arbeitszeitgestaltung, sondern erwarten sie vom Arbeitgeber auch. Gefragt ist die Flexibilität des Arbeitgebers, wenn es darum geht, individuelle Lösungen zu finden. Familienbewusste Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern vertrauen und auf Ergebnisse statt auf Anwesenheit setzen, sind hierfür ein Schlüsselfaktor.

Judith Kohn,  
IGS Organisationsberatung

## Links, Literatur, Veranstaltungen

### Links

[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

Unternehmensprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft sowie dem DGB. Die Seite informiert Unternehmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, stellt Erfolgsbeispiele vor und bietet eine umfangreiche Downloadsammlung von Studien und Ratgebern.

### Literatur

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008): Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften.

Klenner, Dr. C., Pfahl, S. (2008): Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. WSI Diskussionspapier 158, WSI der Hans-Boeckler-Stiftung, Düsseldorf.

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

### Veranstaltungen

#### Programm Know-how-Transfer:

#### Einführung von Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten

**25.9.2008, 13 – 17 Uhr, Rathaus Dortmund**

Mit Langzeitkonten können Unternehmen auf verschiedene aktuelle Herausforderungen wie z. B. alternde Belegschaften reagieren. Das Seminar erörtert, wie dieses Arbeitszeitmodell zu einem Erfolgsfaktor werden kann und welche Chancen, Risiken und Fragestellungen es mit sich bringt.

#### Weitere Seminare der Veranstaltungsreihe:

#### Arbeitszeitrecht in der betrieblichen Praxis 30.10.2008, 13 – 17 Uhr, IHK zu Dortmund

#### Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit 4.12.2008, 13 – 17 Uhr, e-port-Dortmund

Nähere Informationen entnehmen Sie unter [www.arbeitszeiten.nrw.de](http://www.arbeitszeiten.nrw.de) der Rubrik „Termine“. Der Einzelpreis beträgt 58 Euro, zwei frei wählbare Seminare für 109 Euro und alle drei Seminare zum Preis von 140 Euro.

Anmeldungen nehmen wir gerne per Mail an [info@zeitbuero.nrw.de](mailto:info@zeitbuero.nrw.de) oder telefonisch unter 0231/5897630 entgegen.

## Impressum

**Herausgeber:** Zeitbüro NRW

#### Redaktion:

Julia Stratmann (verantw. Redakteurin),  
Marc-A. Danlowski, Dr. Ulrike Hellert

#### An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:

Prof. Dr. Irene Gerlach, FFP;

Katrin Hoppen und Sabine Strömer,

Hoppen Innenausbau;

Judith Kohn, IGS Organisationsberatung

#### Foto- und Grafiknachweis:

Zeitbüro NRW, Dr. Ulrike Hellert

#### Redaktionsanschrift

#### und Bezugsadresse:

Zeitbüro NRW, Im Wasserturm,

Heiliger Weg 60, 44135 Dortmund,

Telefon 0231/58 97 63-0

**Online-Abo:** [tempora@zeitbuero.nrw.de](mailto:tempora@zeitbuero.nrw.de)

**Gestaltung:** Hilbig Strübbe Partner



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
NÄHER AM MENSCHEN



[www.mags.nrw.de](http://www.mags.nrw.de)

[www.zeitbuero.nrw.de](http://www.zeitbuero.nrw.de)