





## 1. Zusammenfassung / Abstract

Das Ziel der regionalen Bestandsaufnahme war es, anhand komplementärer quantitativer und qualitativer empirischer Erhebungen (Unternehmens- und Expertenbefragung) differenzierte und vertiefende Erkenntnisse über die vorhandenen Arbeitszeitberatungsangebote in Rheinland-Pfalz und dem Saarland, über arbeitszeitbezogene Beratungs- und Gestaltungsbedarfe der kleineren und mittleren Unternehmen, über betriebliche Arbeitszeitpraxen und Arbeitszeitmodelle und diesbezügliche betriebliche Veränderungswünsche zu gewinnen. Neben der Bestandsaufnahme dienen die empirischen Ergebnisse zur ‚Fundierung‘ und Optimierung bei der weiteren Konzeption und beim Einsatz des Beratungsmodells sowie zur Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells im Rahmen des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“.

Anhand der Bestandsaufnahme konnte nachgewiesen werden, dass in der Modellregion zwar durchaus institutionelle Anbieter für Arbeitszeitberatung vorhanden sind, diese jedoch ein Beratungsangebot vorhalten, das lediglich Mitgliedsunternehmen offen steht und das sich primär an tarifgebundene, i. d. R. größere bzw. Großunternehmen richtet bzw. von diesen nachgefragt wird. In der Modellregion fehlen allerdings weitgehend KMU-sensible Beratungsangebote und -modelle zur mitarbeiterorientierten bzw. interessenausgleichenden Arbeitszeitgestaltung. Insofern schließt das Modellprojekt nicht nur eine strukturelle Angebotslücke, sondern auch eine inhaltliche. Die Fokussierung der Arbeitszeitberatung des Projekts auf kleine und mittlere Unternehmen und deren spezifische Bedarfe erweist sich als richtig, da diese Unternehmen kaum auf geeignete Beratungsstrukturen in der Modellregion zurückgreifen können und nur selten in der Lage sind, aus eigener Kraft zukunftsfähige Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, zugleich aber hohe Gestaltungs- bzw. Handlungsbedarfe hinsichtlich zukunftsorientierter und zugleich praxistauglicher Arbeitszeitlösungen haben.

---

The regional surveys aimed at gaining differentiated results and profound conclusions about consulting offers on working time in Rheinland-Pfalz and Saarland, also about companies' demands and needs for external counselling in developing new working time concepts. We need the empiric results both for customizing our own consulting concept and for developing a sustainable business model.

The empiric inquiries attested that there are, indeed, some regional institutional offers on consulting in the field of working time, but the available services primarily are addressed to and demanded by large-scaled enterprises. In model region SME's are missing adequate consulting services on working time considering workers interests in better work-life-balance. The results confirm that the consulting offers of the project bridge a gap in the market. Addressing the project offers to SME is probably leading to the desired results. On the one hand SME's are rarely capable to develop innovative working time concepts by themselves, on the other hand there is need for action in shaping working time and changing working hours policy.



## 2. Inhaltsverzeichnis

1.	Zusammenfassung / Abstract.....	3
2.	Inhaltsverzeichnis.....	5
3.	Einleitung (Zielsetzung Bestandsaufnahme).....	7
4.	Hintergrund.....	9
5.	Teil I: Qualitative Bestandsaufnahme – Expertengespräche ( <i>iso</i> ).....	10
5.1	Methoden.....	10
5.2	Ergebnisse der qualitativen Erhebung.....	11
5.2.1	Zentrale Fragestellungen.....	11
5.2.2	Regionale Angebotsstruktur zur Arbeitszeitberatung.....	12
5.2.3	Arbeitszeitberatung – betriebliche Bedarfe und Nachfrage.....	16
5.2.4	Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitpraxis in den Unternehmen.....	18
5.2.5	Gestaltungsbedarfe und Beratungsanlässe im Betrieb.....	20
5.2.6	Anforderungen an eine praxisorientierte Arbeitszeitberatung.....	22
6.	Teil II: Quantitative Bestandsaufnahme – Unternehmensbefragung (Inmit).....	25
6.1	Methoden der Unternehmensbefragung.....	25
6.1.1	Die Stichprobe.....	25
6.1.2	Das Erhebungsinstrument.....	27
6.1.3	Die Datenerhebung.....	27
6.1.4	Die Datenauswertung.....	28
6.2	Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	29
6.2.1	Ausgewählte Unternehmensmerkmale im Kontext der Arbeitszeitgestaltung.....	29
6.2.2	Status quo der Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen.....	32
6.2.3	Änderungsbedarfe und -prozesse bei der Arbeitszeitgestaltung.....	35
6.2.4	Kenntnisse, Informationsquellen und Erfahrungen in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung und -beratung.....	45
6.2.5	Motive, Hemmnisse und Erwartungen bei externen Arbeitszeitberatungen.....	52
6.2.6	Einschätzungen zum Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“.....	64
6.2.7	Ausgewählte zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	67
7.	Diskussion und Schlussfolgerungen (Teil I und II).....	70
Anhang	.....	74



### 3. Einleitung (Zielsetzung Bestandsaufnahme)<sup>1</sup>

Der vorliegende Bericht stellt die Vorgehensweise und Ergebnisse einer regionalen Bestandsaufnahme zum Status quo der Arbeitszeitberatung und der betrieblichen Arbeitszeitpraxis in den beiden Bundesländern Rheinland-Pfalz und Saarland dar. Die regionale Bestandsaufnahme ist Bestandteil der Aktivitäten des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“. Die Erhebungen und die daran anschließenden Arbeiten wurden arbeitsteilig von den beiden Projektpartnern *iso*-Institut (Expertenbefragung) und Inmit (Unternehmensbefragung) durchgeführt.

Durch eine differenzierte Analyse von Angebot und Nachfrage zur Arbeitszeitberatung auf regionaler Ebene können zielführende Erkenntnisse zur Arbeitszeitberatung für das Modellprojekt – und die Modellregion – gewonnen werden. Gerade aufgrund seiner regionalen Ausrichtung benötigt das Modellprojekt aussagekräftige Daten und Informationen, die einen tiefergehenden Einblick in die vorhandenen (Arbeitszeit-)Beratungsstrukturen der Modellregion einerseits und die externen Beratungs- und Unterstützungsbedarfe der dort ansässigen Unternehmen bei der Gestaltung der Arbeitszeit andererseits ermöglichen. Durch den regionalen Fokus der explorativen Bestandsaufnahme im Rahmen der Expertenbefragung können differenziertere Erkenntnisse gewonnen werden als dies in einer Machbarkeitsstudie (vgl. Sczesny et al. 2009) mit bundesweiter Ausrichtung möglich ist, insofern ergänzen sich die Ergebnisse der bisherigen empirischen Arbeiten im Kontext des Modellprojekts.

Ziel dieser Bestandsaufnahme ist es,

- a) die Ergebnisse als Input zur Feinjustierung und Optimierung des Beratungsmodells und des Beratungsprozesses während der Projektumsetzung zu nutzen („Lernendes Projekt“);
- b) die regionalen Institutionen in ihrer Rolle als Promotoren und Multiplikatoren sowie die Unternehmen in ihrer Rolle als Adressaten auf das Modellvorhaben und dessen neues Beratungsangebot aufmerksam zu machen (Sensibilisierung, Marketing),
- c) die Erkenntnisse zur Modellierung und Konzipierung des noch zu entwickelnden Geschäftsmodells zu nutzen (Nachhaltigkeit, Lessons learned).

Modellprojekte sind qua definitionem „exemplarische Feldexperimente“ mit offenem Ausgang. Bei der Konzipierung neuartiger Konzepte und Lösungen können im Praxistest viele (nicht intendierte) Effekte auftreten, die eine erfolgreiche Umsetzung erschweren oder im Extremfall gar scheitern lassen. Ob und in welchem Umfang die angestrebten Ziele des Modellprojekts realisiert werden können, hängt von vielen – teils aus dem Projekt heraus nicht steuer- oder beeinflussbaren – Faktoren ab. In diesem modellhaften Kontext erhält die regionale Bestandsaufnahme einen besonderen Stellenwert als mögliches ‚Korrektiv‘, indem die Ergebnisse zur Feinanpassung des Beratungsmodells, des Beratungsprozesses (Ansprache und Gewinnung der Unternehmen, zielgruppengerechte Vorgehensweisen bei der Akquisition usw.) und für den Wissenstransfer bzw. für die weitere Kompetenzentwicklung des Beraterpools genutzt werden können. Dem Verständnis der beiden Partnerinstitute zufolge ist das Modellprojekt als lernendes Projekt angelegt, das durch einen rekursiv angelegten Wissens- und Lernprozess systematisch weiterentwickelt wird, um die Passgenauigkeit des Angebots der modellhaften Arbeitszeitberatung und betrieblicher Nachfrage bzw. Bedarfe zu erhöhen. Die Erkenntnisse aus der Bestandsaufnahme dienen im Zusammenspiel mit

---

<sup>1</sup> Im Bericht wird auf eine gendergerechte Sprache aus Gründen besserer Lesbarkeit verzichtet. Die Bezeichnungen gelten, soweit nicht explizit das männliche oder weibliche Geschlecht gemeint ist, für beide Geschlechter.

den Ergebnissen der Evaluation der Unterfütterung und Modellierung eines praxisorientierten, pragmatischen und nachhaltigen Geschäftsmodells, das auf die spezifischen Beratungs- und Unterstützungsbedarfe der KMU bei der Arbeitszeitgestaltung zugeschnitten ist.

Die regionale Bestandsaufnahme beinhaltet einen komplementären Erhebungsansatz (Unternehmensbefragung und Expertengespräche), sie kombiniert quantitative und qualitative Methoden der Sozialforschung. Durch den komplementären Ansatz können die für das Modellprojekt relevanten Adressatengruppen – die Betriebe und institutionelle Multiplikatoren – mit ihren Einschätzungen und Bewertungen zu dem neuen Arbeitszeitberatungsangebot erfasst werden. Die Teilerhebungen hatten darüber hinaus den Zweck, das Beratungsangebot bei den jeweiligen Adressatengruppen bekannt zu machen und die Nachfrage nach der geförderten Arbeitszeitberatung anzuregen. Die Bestandsaufnahme dient somit auch der ‚Aufschließung‘ der Region für das Modellvorhaben. Das bedeutet nicht mehr und nicht weniger als die Betriebspraktiker und Multiplikatoren frühzeitig zu sensibilisieren und deren Blickfeld auf das Angebot der geförderten Arbeitszeitberatung im Modellprojekt zu lenken.

## 4. Hintergrund

Die ausgewählten Modellregionen im Saarland und in Rheinland-Pfalz sind mehrheitlich geprägt von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese machen – je nach Berechnungsgrundlage und KMU-Definition – rund 90% und mehr der dortigen Unternehmen aus und sind wesentlich stärker in ihrer Region verankert als Großbetriebe. Die Region stellt für KMU eine wichtige Ressource dar, was sowohl die Personalbeschaffung und den überbetrieblichen Wissenstransfer als auch die tradierten – auf Nähe und Vertrauen basierenden – Kooperations- und Netzwerkbeziehungen betrifft. Durch diese nahräumliche Verankerung sind die kleinen und mittleren Unternehmen allerdings auch umfassender in regionale Wirtschaftsbezüge und Strukturen eingebettet als Großbetriebe und demzufolge unmittelbarer von regionalspezifischen Entwicklungen betroffen. Ein Modellprojekt mit regionalem Zuschnitt muss die Spezifika und Besonderheiten der Modellregion und der dort ansässigen Betriebe kennen und in das Beratungsangebot integrieren, um praxisgerechte Akzeptanz und Nachfrage zu schaffen. Allerdings fehlen nach wie vor repräsentative Studien und wissenschaftliche Befunde zum Stellenwert der Arbeitszeitberatung in KMU, zu konkreten Unterstützungs- und Beratungsbedarfen bei der Arbeitszeitgestaltung sowie zu Akzeptanz und Nachfrage nach Arbeitszeitberatung durch KMU. Auf die Region heruntergebrochene Ergebnisse zu Angebot und Nachfrage der Arbeitszeitberatung fehlen gänzlich, dies gilt auch für die beiden Bundesländer Rheinland-Pfalz und Saarland, aus denen die Modellregion besteht. Eine vertiefende ‚Exploration‘ der Modellregionen hinsichtlich der thematischen Ausrichtung des Modellprojekts ist schon deshalb dringend erforderlich, damit die Kohärenz zwischen Beratungsmodell und betrieblicher Praxis sichergestellt werden kann. Im Modellprojekt werden rekursive Lernprozesse angestoßen, die für die Optimierung des Beratungsmodells und den Beratungsprozess genutzt werden sollen. Die Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme sind diesbezüglich sowohl als Input wie auch als ‚Korrektiv‘ zu verstehen, die den internen und projektübergreifenden Wissenstransfer befördern.

Die regionale Bestandsaufnahme ist von großem Nutzen zur erfolgreichen Umsetzung des Arbeitszeitberatungsmodells im Modellprojekt (s. Kap. 3). Durch die Unternehmensbefragung und die Expertengespräche können frühzeitig, d. h. in einer frühen Phase des Beratungsprozesses, wichtige Erkenntnisse zur inhaltlichen Ausrichtung und zum konzeptionellen Zuschnitt des Beratungsmodells gewonnen werden, die zeitliche Spielräume für Interventionen zur Verbesserung oder Feinjustierung des Beratungsmodells eröffnen und somit dazu beitragen, die Erfolgsaussichten des Projekts zu erhöhen.

In der Bestandsaufnahme werden die dem Beratungsmodell zugrunde liegenden theoretischen Prämissen und wissenschaftlichen Befunde der Machbarkeitsstudie (vgl. Sczesny et al. 2009) aufgegriffen und empirisch auf ihre Praxisrelevanz hin überprüft. Das Beratungsangebot des Modellprojekts „NeueArbeitsZeitPraxis“ adressiert branchenübergreifend kleine und mittlere Unternehmen mit Sitz in der Modellregion, die größtmäßig der KMU-Definition entsprechen. Es galt auszuloten, ob das Beratungsangebot auf die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen von KMU zugeschnitten ist, ob und welche Erfahrungen KMU bislang bereits mit Arbeitszeitberatung hatten, wie sie deren Nutzen bewerten, unter welchen Bedingungen und zu welchen Anlässen sie eine Arbeitszeitberatung in Anspruch nehmen würden.

## 5. Teil I: Qualitative Bestandsaufnahme – Expertengespräche (iso)

### 5.1 Methoden

#### a) Beschreibung der Stichprobe

Das iso-Institut hat eine qualitative Bestandsaufnahme zur Infrastruktur der Beratung und zur Einschätzung der Beratungsbedarfe vorgenommen. Mit ausgewählten Experten aus Institutionen im Saarland und in Rheinland-Pfalz wurden dazu leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Einbezogen wurden Vertreter aus folgenden Institutionen: Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Arbeitskammer des Saarlandes, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, Institutionen des staatlichen Arbeitsschutzes (Gewerbeaufsichtsämter, Ministerien), Berufsgenossenschaften, thematisch einschlägige Forschungs- und Beratungsinstitute.

Die Auswahl der Institutionen erfolgte keineswegs nach dem Zufallsprinzip, sondern orientierte sich a) an der Kenntnis des iso zum regionalen Institutionengefüge, b) an eigenen Vorrecherchen über vorhandene institutionelle Angebote zur betrieblichen Arbeitszeitberatung, c) an projektbezogenen thematischen Schnittstellen zu den Aufgaben oder Zielstellungen der regionalen Institutionen. Durch die Vorrecherche konnten bspw. geförderte Projekte wie neu eingerichtete Service-/Informationszentren in den Modellregionen ermittelt und ebenfalls in die qualitative Bestandsaufnahme einbezogen werden, die betriebliche Beratungs- oder Informationsangebote zum Thema Arbeitszeit vorhalten. Dabei handelt es sich um die Informationsstelle „ZeitZeichen“ in Rheinland-Pfalz sowie um die „Servicestelle Arbeit und Leben im Saarland“. Insgesamt wurden 15 leitfadengestützte Expertengespräche vor Ort durchgeführt, ergänzt durch drei Telefoninterviews.

Die in das Sample einbezogenen Institutionen sind zu einem Teil aufgrund ihrer thematischen Bezüge zum Modellprojekt und / oder ihrer Kenntnisse und Zugänge zu Unternehmen auch im Projektbeirat vertreten. Allerdings wurde bei der Auswahl der Gesprächspartner in den jeweiligen Institutionen nicht zwangsläufig auf die in den Beirat entsandten Repräsentanten orientiert, sondern primär auf Personen mit operativen Aufgaben, die aufgrund ihrer Tätigkeiten in engem Kontakt mit Unternehmen stehen oder teilweise sogar Betriebsberatung selbst durchführen und demzufolge auch konkrete Einblicke in die betriebliche Arbeitszeitpraxis haben. Die Gesprächspartner wurden in ihrer Rolle als Experten, d.h. als Kenner der regionalen Wirtschaft und Beratungslandschaft, und als Repräsentanten ihrer Organisation angesprochen.

#### b) Beschreibung der Instrumente

Für die qualitative Bestandsaufnahme wurde ein themenzentrierter Interviewleitfaden konzipiert und anschließend mit der BAuA abgestimmt (Leitfaden s. Anhang). Die Konstruktion des Leitfadens orientierte sich an den mit der Bestandsaufnahme verbundenen Zielsetzungen (s. Kap. 3 u. Kap. 4). Der Leitfaden beinhaltet fünf Themenblöcke:

- 1) Hintergrundinformationen zur Institution, zu Aufgaben und Funktionen, insbesondere hinsichtlich thematischer Bezüge zum Modellprojekt;
- 2) Fragen zu eigenen Beratungsangeboten für Unternehmen, sofern derartige Leistungen erbracht werden;
- 3) Informationen zur regionalen Beratungsstruktur, insbesondere zur Arbeitszeitberatung;

- 4) Einschätzungen zu Bedarfen und zur potenziellen Nachfrage des projektbezogenen Beratungsangebots;
- 5) zur Ausgestaltung eines Geschäftsmodells sowie zur potenziellen Bereitschaft, das Projekt in der Öffentlichkeitsarbeit oder bei der Gewinnung von Unternehmen zu unterstützen.

Der Leitfaden bildet ein grobes Orientierungsraster für den Interviewer im Rahmen der Gesprächsführung, es geht dabei nicht um das starre Abarbeiten der offenen Fragen. Gerade die Offenheit dieses Instrumentariums bietet die Möglichkeit, den Leitfaden situationsangepasst zu nutzen, um tiefere Erkenntnisse über bislang ‚verborgene‘ bzw. komplexere Zusammenhänge zu gewinnen.

### *c) Beschreibung der Vorgehensweise*

Der Feldzugang zu den institutionellen Experten gestaltete sich weitgehend komplikationslos, u. a. weil das Projekt bei den Akteuren und Institutionen durch deren Mitwirkung im Beirat meist schon bekannt war oder das *iso*-Institut bestehende Kontakte als ‚Türöffner‘ nutzen konnte. In der Regel genügte eine telefonische Kontaktaufnahme, in mehreren Fällen wurde zunächst eine schriftliche Anfrage an die avisierten Gesprächspartner gerichtet, der eine Kurzbeschreibung des Modellprojekts beigefügt war.

Prinzipiell waren sämtliche angefragten Experten zu einem Interview bereit. In der Praxis erwies es sich bei einigen Gesprächspartnern jedoch aufgrund arbeitsbedingter oder zeitlicher Probleme als schwierig, zu einer konkreten Terminvereinbarung zu kommen. Infolgedessen erstreckte sich die Erhebungsphase auf den Zeitraum von Dezember 2010 bis April 2011. Sämtliche Expertengespräche wurden mit Erlaubnis der Interviewpartner mitgeschnitten<sup>2</sup>. Die Dauer der Gespräche variierte je nach Aufgabenstellung der Institution bzw. Kenntnisstand des Gesprächspartners. Im Schnitt hatten die Interviews eine Länge von etwa eineinhalb Stunden.

### *d) Beschreibung der Datenauswertung*

Die Interviewmitschnitte wurden transkribiert und die Inhalte anschließend in fallbezogenen Exzerpten zusammengefasst. Bei der Exzerpterstellung wurde eine thematische Strukturierung bzw. Komprimierung der Gesprächsinhalte vorgenommen, wobei die Themenblöcke des Leitfadens als Strukturierungshilfe dienten. Die Zusammenführung, Verdichtung und Aufbereitung der Gesprächsinhalte als Exzerpt bildeten das Ergebnis einer Erstanalyse und Fallinterpretation. Im zweiten Schritt erfolgte eine themenbezogene Gesamtauswertung aller Expertengespräche mit anschließender Interpretation der Ergebnisse (s. Kap. 5.2.)

## **5.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebung**

### **5.2.1 Zentrale Fragestellungen**

Bestandteil der Machbarkeitsstudie (vgl. Sczesny et al. 2009) war eine bundesweite Bestandsaufnahme zur Arbeitszeitberatung. Eine differenzierte kleinräumigere Betrachtung der Beratungsstrukturen war in diesem Zusammenhang jedoch nicht möglich. Für das Modellprojekt indes ist es auf-

---

<sup>2</sup> Sämtliche im Bericht verwendeten Zitate aus den Expertengesprächen wurden anonymisiert.

grund seiner regionalen Verankerung und im Hinblick auf die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells relevant, genauere Kenntnis über die hiesigen Angebote und Strukturen zur Arbeitszeitberatung zu erlangen. Dies geschah durch eigene Recherchen und durch die Expertengespräche.

Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews dienen dazu, komplementär zur Unternehmensbefragung – überbetriebliche – Informationen zu gewinnen, die über die eigentliche Erhebung der IST-Situation hinaus für einen rekursiv angelegten Umsetzungsprozess bedeutsam sind. Im Rahmen der qualitativen Bestandsaufnahme ging es deshalb vorrangig darum, aus Expertensicht fachliche und erfahrungsgeleitete Einschätzungen zur Erfolgsträchtigkeit des geförderten Arbeitszeitberatungsmodells bei KMU, zur regionalen Beratungsinfrastruktur und zur Nachhaltigkeit des Beratungsmodells zu erhalten. Zu den erkenntnisleitenden Fragestellungen, auf die sich die nachfolgenden Ergebnisse beziehen, gehörten insbesondere folgende:

- Auf welche regional vorhandenen Angebote zur Arbeitszeitberatung können die Unternehmen in der Modellregion zurückgreifen?
- Wie erklärt sich die Diskrepanz zwischen geringer Nachfrage nach und evidentem Bedarf an einer betrieblichen Arbeitszeitberatung?
- Was sind die gängigen Arbeitszeitmodelle und -praxen in den Unternehmen der Modellregion? Wie verbreitet sind innovative – mitarbeiterorientierte – Arbeitszeitmodelle?
- Welche Problemstellungen bzw. Bedarfe zur Arbeitszeitgestaltung treten in den Unternehmen auf, bei welchen Anlässen werden Arbeitszeitberater hinzugezogen?
- Welchen Erwartungen bzw. Anforderungen muss die geförderte Arbeitszeitberatung genügen, damit das Angebot von KMU verstärkt nachgefragt wird?

### 5.2.2 Regionale Angebotsstruktur zur Arbeitszeitberatung

Auf dem Feld der Arbeitszeitberatung sind bundesweit drei Akteursgruppen tätig: die kommerziellen Berater, die institutionellen Berater sowie staatlich geförderte Beratungsprojekte (vgl. Sczesny et al. 2009), in der Modellregion sind lediglich die beiden letzten Typen vorhanden. Auf dem kommerziellen Beratungsmarkt hat sich die Arbeitszeitberatung als ‚Spezialdisziplin‘ erst neuerdings herausgebildet, von daher gibt es bundesweit nur wenige Spezialisten, die zudem keinen expliziten Branchenbezug haben<sup>3</sup>. Viele Beratungsgesellschaften haben in ihrem umfangreichen Portfolio als ein Angebot unter zahlreichen anderen auch Arbeitszeitberatung. Sie bedienen vor allem die größeren Betriebe und dort deren Bedürfnis nach Ausweitung der Betriebszeiten/Maschinenlaufzeiten, nach der Installierung komplexer flexibler Arbeitszeitsysteme (z. B. Jahresarbeitszeitkonten) und optimierter Schichtmodelle. Sie sind eher als Rationalisierer des Arbeitszeitregimes denn als Protagonisten der Zeitsouveränität der Beschäftigten unterwegs. Dieser Typus des kommerziellen Arbeitszeitberaters ist in der Modellregion allerdings nicht vertreten oder nicht wahrnehmbar, was sich bereits bei der Zusammenstellung des Beraterpools herauskristallisiert hatte. Auch den befragten Experten in den regionalen Institutionen sind namentlich keine kommerziellen Berater aus dem Saarland oder Rheinland-Pfalz bekannt, die schwerpunktmäßig Arbeitszeitberatung durchführen

---

<sup>3</sup> Dass es bundesweit trotz des großen Angebots an konkurrierenden Unternehmensberatern lediglich eine Handvoll spezialisierter Arbeitszeitberater gibt, dürfte bereits ein aussagekräftiger Indikator dafür sein, dass die betriebliche Nachfrage eher gering ist und somit die Arbeitszeitberatung bisher kein lukratives Geschäftsfeld darstellt.

würden. Durch die arbeitszeitbezogene Qualifizierung der Berater füllt das Modellprojekt eine strukturelle Vakanz im regionalen Beratungsspektrum.

Die zweite, für die Arbeitszeitberatung relevante Gruppe der institutionellen Berater ist in der Modellregion häufiger vertreten, wobei das jeweilige Leistungsspektrum ebenso wie das Beratungsziel eine größere Varianz aufweist und Arbeitszeitberatung wiederum nur eines – und keineswegs das wichtigste – Angebot des Dienstleistungsspektrums darstellt. Mehrheitlich richten sich die vorhandenen Beratungsangebote zudem an mittelständische und Großunternehmen der Region bzw. werden fast ausschließlich von diesen nachgefragt. Zu diesem institutionellen Beratungssegment in der Modellregion gehören die Berater aus den (großen) Tarifverbänden, also Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände aus der Metall-/Elektrobranche und dem Dienstleistungsbereich, sowie aus gewerkschaftsnahen Forschungs- bzw. Beratungsinstituten.

Die Arbeitszeitberatung der jeweiligen Tarifpartner ist eine beitragsfinanzierte Dienstleistung, die ausschließlich den Mitgliedsunternehmen bzw. den Betriebsräten in gewerkschaftlich organisierten Betrieben zugute kommt. Die Arbeitszeitberatung ist grundsätzlich anlassbezogen, wobei in der Regel die Anpassung der betrieblichen Arbeitszeitregelungen an den jeweils gültigen oder einen neu abgeschlossenen Tarifvertrag im Fokus steht. Die Berater der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften sind Tarifexperten und ausgewiesene Spezialisten in Fragen der Kompatibilität von praktizierten Arbeitszeitmodellen und tarifvertraglich möglichen Lösungen. Ihre Unterstützung wird vor allem dann benötigt, wenn sich Tarifbestimmungen ändern und sich durch Öffnungsklauseln weitere Flexibilitätsspielräume bieten. Der Beratungsumfang variiert je nach betrieblichen Unterstützungsbedarfen; er geht von telefonischen Erstauskünften über Erstberatung bis hin zur Umsetzungsbegleitung bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle oder zur Verabschiedung von Betriebsvereinbarungen, wobei dann meist wieder Vertreter beider Tarifparteien einbezogen werden.

Die Berater werden nur auf direkte Aufforderung der Betriebe bzw. Betriebsräte aktiv, sie betreiben keine aktive Betriebsakquise. Da die Beratungsleistung für die Mitglieder kostenlos ist und sich aus den jeweiligen Mitgliedsbeiträgen speist, wird das Beratungsangebot nicht offensiv vermarktet, zumal auch die personellen Kapazitäten begrenzt sind. Die Tarifbindung der Klein- und Handwerksbetriebe ist gering, ihre Belegschaften sind selten gewerkschaftlich organisiert und Interessenvertretungen rar gesät, weshalb ihnen der Zugang zur Arbeitszeitberatung der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften meist versperrt bleibt. Die Innungen, die für das Handwerk Tarifvereinbarungen abschließen, haben aufgrund der geringen Tarifbindung eine wesentlich schwächere Vertretungs- und Handlungsmacht als andere Arbeitgeberverbände<sup>4</sup>. Die personellen Ressourcen sind meist so gering, dass es ihnen kaum möglich ist, betriebsindividuelle Beratungs- und Dienstleistungsangebote für die eigenen Mitgliedsunternehmen vorzuhalten.

Die Arbeitszeitexperten aus den großen Tarifparteien sind ausgewiesene Branchenkenner mit tiefen Einblicken in die branchentypischen Arbeitszeitarrangements und -problematiken – insbesondere der regionalen Großunternehmen. Im Regelfall können sie die Betriebsberatung ohne Rückgriff auf externe Expertise erfolgreich durchführen. Bei besonders komplexen Gestaltungsproblemen nutzen bspw. die Tarifpartner aus der Metall- und Elektroindustrie das wissenschaftliche Know-how ihrer eigenen Forschungsinstitute als ‚back office‘. Für die Gewerkschaften übernimmt diese Unterstüt-

---

<sup>4</sup> Im Saarland haben sich die Innungen, die oftmals zu wenige Mitgliedsbetriebe haben, um eigene Organisationsstrukturen aufbauen und unterhalten zu können, in einem gewerkeübergreifenden Arbeitgeberverband für das Handwerk zusammengeschlossen, u. a. um Synergien zu nutzen (hauptamtliches Personal) und die Verhandlungsmacht zu bündeln.

zerrolle das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans Böckler Stiftung, für die Arbeitgeberverbände Gesamtmetall das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA). Diese Institutionen versorgen die Berater auch mit passförmigen Materialien und Instrumenten zur Arbeitszeitgestaltung. Die Beratungsansätze der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände unterscheiden sich zwangsläufig hinsichtlich der Zielsetzung. Während die arbeitgebernahen Berater vor allem die betrieblichen und betriebswirtschaftlichen Belange in der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigen, sind die arbeitnehmernahen Berater an einer humanen Arbeitszeitgestaltung interessiert, die den Interessen und Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommt. In der Beratungspraxis der arbeitnehmernahen Berater geht es jedoch im Regelfall nicht um die Einführung humanerer oder gesünderer Arbeitszeitmodelle, vielmehr werden sie von Betriebsräten eher als ‚trouble shooter‘ angefordert, um weitere betriebliche Bestrebungen in Richtung Entgrenzung oder Ausdehnung der Arbeitszeiten abzuwehren oder um drohende Arbeitszeitkonflikte zu entschärfen.

An der Schnittstelle zwischen institutioneller und kommerzieller Arbeitszeitberatung sind in der Modellregion drei gewerkschaftsnahe Institutionen angesiedelt, zwei davon im Saarland, nämlich die „Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung“ (BEST), eine gemeinsame Tochtergesellschaft der Arbeitskammer und des DGB Saar, und das von der Arbeitskammer mitgegründete Info-Institut, das sowohl Forschung als auch Betriebsräteberatung durchführt. Eine dritte Institution bildet die Technologieberatungsstelle (TBS) der Gewerkschaften in Rheinland-Pfalz. BEST und TBS haben ein regionales Einzugsgebiet und arbeiten überregional im TBS-Netzwerk zusammen, das Info-Institut ist vorrangig überregional tätig.

Die drei Beratungsinstitutionen führen zwar durchaus betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung für Betriebsräte durch, allerdings nicht schwerpunktmäßig und zudem meist eng begrenzt auf die Themenfelder Schichtplangestaltung bzw. Arbeitszeiterfassung. Die Beratung der Betriebsräte ist kostenpflichtig (Kostenübernahme durch Arbeitgeber) und wird zudem nur auf direkte Anfrage von Interessenvertretungen durchgeführt. Diese Arbeitszeitberatungen werden ausschließlich von Betriebsräten in mittelständischen bzw. größeren Betrieben in Anspruch genommen.

Ein drittes Segment der Arbeitszeitberatung bilden die geförderten Informations- bzw. Beratungsstellen mit projektförmigem (befristeten) Charakter, von denen es mittlerweile jeweils eine Rheinland-Pfalz und im Saarland gibt. In 2008 wurde, befristet auf zunächst fünf Jahre, die „Servicestelle Arbeit und Leben im Saarland“ (ALS) gegründet und organisatorisch bei der Zentrale für Produktivität (Träger: IHK und Wirtschaftsministerium) angesiedelt. Die Servicestelle ALS informiert und berät saarländische Firmen, insbesondere Klein- und Handwerksbetriebe, in allen Fragen im Zusammenhang mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, u. a. auch zu familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, flexiblen Arbeitszeitregelungen wie Teilzeit, Gleitzeit, Lebensarbeitszeitkonten, Telearbeit. Die Betriebsberatung führen externe Unternehmensberater im Auftrag der ALS durch, wobei Kleinbetriebe bis zu 50 Mitarbeitern einen Zuschuss in Höhe von 90 Prozent der Beratungskosten für maximal fünf Beratungstage erhalten können, größere Betriebe in Höhe von 85 Prozent. Trotz des attraktiven Förderangebots ist die Nachfrage derzeit (noch) gering, was einerseits auf die Wirtschaftskrise und die geringe Personalkapazität der Beratungsstelle zurückgeführt wird, andererseits auf die mangelnde Bereitschaft der Unternehmen, sich auf eine geförderte Beratung über familienfreundliche Arbeitszeit- bzw. Personalpolitik einzulassen. Die Servicestelle ALS mit ihrem dezidierten Fokus auf Familienfreundlichkeit stellt kein konkurrierendes, sondern ein komplementäres Angebot zur Arbeitszeitberatung des Modellprojekts dar. Letztere orientiert auf einen ganzheitlichen Beratungsansatz unter besonderer Berücksichtigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Auch die mit Landesmitteln geförderte Informationsstelle „ZeitZeichen“ in Rheinland-Pfalz ist als ein komplementäres Angebot zum Modellprojekt Neue ArbeitsZeitPraxis zu verstehen. Die seit Mai 2005 vom Land Rheinland-Pfalz (derzeit durch das Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen) geförderte Informationsstelle wurde vom Inmit-Institut in Trier konzipiert und aufgebaut und ist dort personell und räumlich angesiedelt. Die zunächst auf drei Jahre angelegte Förderung der Informationsstelle wurde aufgrund der bestehenden guten Nachfrage an Informations- und Erstberatungsleistungen im Jahresturnus bis einschließlich 2011 verlängert. Im thematischen Fokus von „ZeitZeichen“ steht die Arbeitszeitgestaltung als Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Förderung der Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern für die partnerschaftliche Teilhabe am Erwerbsleben sowie bei Familienaufgaben. Die Informationsstelle ist in ihrer Funktion eine preislose Erstanlaufstelle für Unternehmen (erste Priorität) sowie erwerbstätige Frauen und Männer zu Fragen einer familien- und chancengerechten Arbeitswelt. Über verschiedene Zugangsformen – insbesondere eine umfassende Internetplattform ([www.zeitzeichen-rlp.de](http://www.zeitzeichen-rlp.de); rd. 12.000 eindeutige Besucher monatlich), telefonische Anfragemöglichkeit, via E-Mail-Anfrage und über einen Informationsstand sowie Vorträge und Workshops vor Ort bei Unternehmen und auf Veranstaltungen („ZeitZeichen mobil“) – werden die nachgefragten Informations- und Erstberatungsleistungen erbracht. Eine kontinuierliche aktualisierte und ergänzte Good Practice-Sammlung von 25 mittelständischen Unternehmen aus Rheinland-Pfalz verschiedener Branchen bietet eine gute Übersicht zu praxisorientierten Arbeitszeitlösungen. Die „ZeitZeichen“-Informationsstelle ist bewusst als niedrigschwelliges Einstiegsangebot für Unternehmen angelegt, um diese zu informieren und zu sensibilisieren. Für weiterführende betriebsindividuelle Beratungen vermittelt die „ZeitZeichen“-Informationsstelle Kontakte zu spezialisierten Arbeitszeitberatungen, in diesem Kontext erfolgt auch eine enge Zusammenarbeit mit dem Modellprojekt. Eine wichtige Rolle bei der „ZeitZeichen“-Informationsstelle spielt die Vernetzung und Kooperation mit anderen betriebsberatenden Institutionen (bspw. Kammern, Arbeitgeberservice der Agenturen für Arbeit, Wirtschaftsförderungen, Gewerkschaften, Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt), ebenso zu anderen arbeitszeitbezogenen Projekten und Initiativen in Rheinland-Pfalz und auf Bundesebene (z. B. auditberufundfamilie, Kompetenzstelle zukunftsfähige Arbeit, Servicestelle Lokale Bündnisse für Familie, Erfolgsfaktor Familie).

Trotz aller Unterschiede, ist allen oben genannten Anbietern von betrieblichen Beratungsleistungen gemeinsam, dass sie die Klein- und Mittelbetriebe bisher nicht in dem gewünschten Ausmaß (quantitativ und qualitativ bzw. in der Breite und Tiefe) erreichen. Sie adressieren in der Regel diejenigen, die ohnehin schon beratungsaffin und ‚fortschrittlich‘ sind. Aus der Arbeitsschutzforschung ist bekannt, dass nur ein aufsuchender Beratungsansatz und ein pragmatischer Beratungsstil die Türen der kleineren Unternehmen öffnen kann (vgl. Reindl et al. 2008), was auch die Erfahrungen der beiden Institute in anderen Projekten mit KMU bestätigen. Dazu fehlen den Institutionen die personellen Ressourcen und den Privaten die wirtschaftlichen Anreize.

Schließlich sind mit der Arbeitszeitfrage als solche am Rande noch staatliche Einrichtungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Arbeitsschutzverwaltung, Gewerbeaufsichtsämter, Arbeits- und Gesundheitsministerien), die Präventionsanbieter wie Berufsgenossenschaften und Krankenkassen, sowie die Kammern<sup>5</sup> (IHK, Handwerkskammern, Arbeitskammer) befasst. Die Aufsichtsbehörden und Präventionsanbieter berühren im Rahmen ihres umfassenden Kontroll- bzw. Dienstleistungsauftrags auch das Themenfeld Arbeitszeit, sie beraten entweder punktuell einzelne Betriebe

---

<sup>5</sup> IHK und HWK dürfen aufgrund des Wettbewerbsverbots grundsätzlich keine eigene betriebliche Arbeitszeitberatung durchführen, da sie sonst in Konkurrenz zu kommerziellen Beratern treten, die bei ihnen Mitglied sind.

und Arbeitnehmer oder klären über Normen und Vorschriften zu Arbeitszeitregelungen auf. Beispielhaft seien hier die Aktivitäten der BG Holz und Metall genannt, die im Rahmen ihres Präventionsangebots für Mitgliedsunternehmen regelmäßig Seminare zur „gesundheitsgerechten Arbeitszeitgestaltung“ anbieten, die sich an Akteure aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (Personaler, Führungskräfte, Betriebsräte, SIFA) richten. Das Schulungsangebot wird überwiegend von Betriebspraktikern aus Großbetrieben in Anspruch genommen. Fach- und Führungskräfte aus KMU nehmen eher selten an diesen Seminaren teil. Betriebsspezifische Arbeitszeitberatung bietet die BG jedoch nicht an, weil sie dafür keine ausreichenden personellen Kapazitäten zur Verfügung hat.

Arbeitszeit und Arbeitszeitberatung sind Felder, die in der Modellregion durch ein heterogenes Institutionengefüge besetzt werden. Eine enge Zusammenarbeit auf diesen Feldern über die eigenen Organisationsbezüge hinaus findet zwischen diesen heterogenen Akteursgruppen nicht statt. Nichtsdestotrotz sind die befragten Verbandsvertreter in der Regel gut informiert über das externe Spektrum an Unterstützungs- und Hilfeleistungen, das Betrieben in der Region diesbezüglich angeboten wird. Als aufmerksame Marktbeobachter haben die Befragten zumeist auch Kenntnis von den in der Modellregion vorhandenen Informationsstellen zur Arbeitszeit(-beratung). Diejenigen Institutionen ohne eigenen Beratungsservice sind durchaus in der Lage, anfragende Unternehmen auf die in der Region vorhandenen Beratungsangebote zum Thema Arbeitszeit hinzuweisen.

### 5.2.3 Arbeitszeitberatung – betriebliche Bedarfe und Nachfrage

Das Modellprojekt resultiert aus Befunden, die besagen, dass Unternehmen, insbesondere KMU, aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung einen evidenten Bedarf an qualifizierter Beratung zur Gestaltung einer gesundheitsgerechten bzw. humanzentrierten Arbeitszeit haben, der sich (bislang) jedoch nicht in einer adäquaten Nachfrage artikuliert. Dass die Arbeitszeit und die Arbeitszeitpolitik innerbetrieblich ein gestaltungs- und interessenrelevantes Handlungsfeld mit hohen Regelungs- und Gestaltungsbedarfen ist, zeigen auch die Ergebnisse der regelmäßigen Unternehmens- und Arbeitnehmerbefragungen der Sozialforschungsstelle Dortmund (vgl. Groß 2010). Im Saarland befragt die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung (BEST) alle zwei Jahre Betriebsräte im Rahmen des „AK-Betriebsbarometer“ u. a. zu ihren aktuellen Arbeitsschwerpunkten. Das Thema Arbeitszeit(-gestaltung), insbesondere Arbeitszeitverkürzung, Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit, Abschluss einer Betriebsvereinbarung u. ä. nimmt in der Betriebsratsarbeit regelmäßig eine Spitzenposition ein (vgl. BEST 2009). Allerdings beziehen sich die Ergebnisse von WSI und BEST nur auf Unternehmen, in denen Arbeitnehmervertretungen existieren und die der Mitbestimmung unterliegen, also primär mittelständische und größere Unternehmen. Über den internen Stellenwert, den das Thema Arbeitszeit(-gestaltung) für kleinere und Kleinstbetriebe hat, können die erwähnten Studien keine Aussagen treffen.

Die befragten Experten stimmen zwar prinzipiell diesen empirischen Befunden zu, kommen jedoch bei Betrachtung der unterschiedlichen Betriebstypen und -größen zu einer differenzierteren Einschätzung hinsichtlich externer Arbeitszeitberatungs- und Unterstützungsbedarfe. Jene befragten Akteure aus Handwerkskammern und Wirtschaftsverbänden, die sich vor allem als Lobbyisten der Klein- und Handwerksbetriebe verstehen, sehen die Gründe für eine geringe Nachfrage nach Arbeitszeitberatung in diesem Betriebssegment einerseits in geringen Gestaltungsbedarfen, andererseits auch in den begrenzten Gestaltungsmöglichkeiten. *„Die kleinen Unternehmen, die kriegen das auch ohne Berater hin. Mit der Hand am Arm vereinbart der Chef das mit den Mitarbeitern. Der nennt das auch nicht Flexibilität oder Familienfreundlichkeit, sondern der sieht die Notwendig-*

*keit. Da kennt man auch die Verhältnisse, auch die privaten Verhältnisse. Und da findet man Regelungen, die brauchen mich nicht“ (Experte aus einer Wirtschaftskammer).*

Die strukturelle Verfasstheit und personalisierte Arbeitsweise der Klein- und Kleinstbetriebe zeichnet sich demzufolge durch hohen Pragmatismus und Flexibilität aus, die eher mit situativem statt strategischem Handeln einhergeht. Die Praxis in der Handhabung von Arbeitszeit ist nicht in kollektive Regelungen oder Betriebsvereinbarungen gegossen, sondern folgt den Zwängen bzw. externen Anforderungen wie Terminvorgaben und Kundenwünschen. *„Arbeitszeitgestaltung ist kein Theoriefeld, sondern basiert auf der Arbeitspraxis. Das, was in der Realität passiert, danach muss ich die Rahmenbedingungen ausrichten, um praxisnah zu sein. Und wir im Handwerk sind sehr praxisnah, wir sind handlungsorientiert. Bei der Arbeitszeitregelung ist man prinzipiell sehr flexibel, aber: letztendlich entscheidet der Termin und der Kunde. Die Handwerksbetriebe gehen pragmatisch mit Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter um, suchen einzelfallbezogene Lösungen. Das läuft geräuschlos. Wenn jemand kommt und sagt: ich möchte aber nur 2 oder 3 Tage die Woche arbeiten, also nicht jeden halben Tag. Dann wird das gemacht“.* (Experte aus einer Wirtschaftskammer).

Wünsche von Beschäftigten nach Arbeitszeitflexibilität, Aufstockung oder Reduzierung der Arbeitszeit werden im Klein- und Handwerksbetrieb primär personenbezogen, also auf individueller Ebene geregelt, nicht auf kollektiver oder struktureller Ebene. Kleinbetriebe verfügen nicht über funktional ausdifferenzierte Strukturen, sie zeichnen sich stattdessen durch eine eher ganzheitliche Arbeitsweise aus. Von daher entstehen den befragten Experten zufolge kaum größere, geschweige denn konzeptionelle Gestaltungsbedarfe, für deren Lösung externe Arbeitszeitberater benötigt würden. Kleinbetriebe mit einer überschaubaren Anzahl an Beschäftigten haben nach Experteneinschätzung kaum Spielräume zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle oder -konzepte<sup>6</sup>. Man würde sie damit organisatorisch überfrachten und letztlich in ihrer betrieblichen Flexibilität beschneiden. Gleichwohl räumen die Experten ein, dass ein ganzheitlicher Beratungsansatz, wie ihn das Modellprojekt verfolgt, durchaus von Nutzen für die Kleinbetriebe sein kann. Denn vielen Kleinunternehmen fehlt bislang noch das Bewusstsein, dass sie sich durch mitarbeiter- bzw. familienfreundliche oder gesundheitsförderliche Arbeitszeiten im Wettbewerb um Fachkräfte als attraktive Arbeitgeber positionieren können und dies sogar verstärkt tun müssen.

Je ausdifferenzierter und größer die Unternehmen sind, desto größer sind meist auch die institutionellen bzw. kollektiven Gestaltungs- und Regelungsbedarfe zur Arbeitszeit, zumal sich die betrieblichen Zeiterfordernisse je nach Arbeits- und Tätigkeitsbereich (z. B. Einkauf, Vertrieb, Produktion) deutlich unterscheiden und demzufolge unterschiedliche Arbeitszeitmodelle (bspw. Gleitzeit, Schichtarbeit) meist parallel existieren. Die Personalabteilungen, unterstützt durch die Stäbe mit REFA- und Zeiterfassungsspezialisten sowie die Fachkräfte für Arbeitsschutz, die in größeren und Großunternehmen zahlreich vertreten sind, verfügen in aller Regel über das notwendige Wissen und Know-how zur gesetztes- und tarifkonformen sowie gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitszeiten bzw. zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Ihnen stehen Betriebsräte als Verhandlungspartner zur Seite, die in der Regel in der Arbeitszeitmaterie ebenfalls einschlägig geschult sind, die ihre im BetrVG garantierten Mitbestimmungsrechte auf dem Feld der Arbeitszeit genau kennen und ihre Interventionsmöglichkeiten in der Regel auch nutzen. Diese Unternehmen benötigen im Normalfall keine externe Arbeitszeitberatung zur Lösung ihrer Arbeitszeitprobleme. Nichts-

---

<sup>6</sup> Die bereits vorliegenden Beratungsberichte aus abgeschlossenen Erstberatungen in Kleinstbetrieben im Rahmen des Modellprojekts bestätigen die Aussagen der Experten. Die Lösungen zur Arbeitszeitgestaltung, die in der Beratung erarbeitet wurden, beziehen sich ausnahmslos auf individuelle Regelungen wie bspw. Aufstockung der Arbeitszeiten einer Teilzeitkraft, Einstellung eines neuen Mitarbeiters.

dennoch sind es gerade diese Unternehmen, die am umfangreichsten die externen Schulungs- und Beratungsangebote nutzen. Auch hier scheint sich das Matthäus-Prinzip zu bewahrheiten: Wer hat, dem wird gegeben.

Das KMU-Segment mit ca. 30 bis 250 Beschäftigten gilt unter den Experten als wichtigste Adressatengruppe einer qualifizierten Arbeitszeitberatung. In diesem Betriebssegment treffen hohe betriebliche Bedarfe zur Gestaltung der Arbeitszeit und geringe Handlungsressourcen bzw. Problemlösungskompetenz aufeinander. Die Experten bestätigen mit ihren Einschätzungen somit die konzeptionelle Ausrichtung des Modellprojekts auf eine KMU-affine Arbeitszeitberatung, zumal dieses Betriebssegment kaum durch die bestehenden Beratungsstrukturen erreicht wird.

## 5.2.4 Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitpraxis in den Unternehmen

Hinsichtlich der regionalen Verbreitung bestimmter Arbeitszeitpraxen und Arbeitszeitregelungen sind von den befragten Experten selbstverständlich keine validen – quantifizierbaren – Angaben zu erwarten. Vielmehr ging es in den Gesprächen eher darum, anhand der Kenntnisse und Erfahrungen der Verbands- und Interessenvertreter aktuelle Trends in der Arbeitszeitpolitik und -praxis aufzuspüren. Generell ist zu konstatieren, dass seit den 1980er Jahren die Arbeitszeiten wesentlich flexibler geworden sind, wobei die Flexibilitätsgewinne vor allem auf Seiten der Betriebe liegen. *„Die Tarifverträge sind so flexibel, da geht nahezu fast alles an Arbeitszeitmodellen“* (Experte eines Arbeitgeberverbandes).

Den Experten zufolge ist eine zunehmende Entkoppelung von individuellen Arbeitszeiten und Betriebs-, Service- und Öffnungszeiten zu beobachten – neuerdings verstärkt in den Dienstleistungsbranchen, während im verarbeitenden Gewerbe traditionell in Zwei- und Mehrschichtsystemen gearbeitet wird, die zunehmend von Vollkonti-Schichtsystemen abgelöst werden. Das Saarland nimmt bei der Verbreitung atypisch gelegener Arbeitszeiten (Schicht-, Nacht-, Abend- und Wochenendarbeit) bundesweit seit Jahren sogar eine Spitzenposition ein (vgl. Arbeitskammer 2009).<sup>7</sup> In den Fertigungs- und Montagebereichen der Industrie ist Schichtarbeit gängige Praxis, in Klein- und Handwerksbetrieben hingegen sehr selten.

In den Dienstleistungsbranchen sowie in den klassischen Angestelltenbereichen der Industrieunternehmen sind Gleitzeitmodelle mit Gleitzonen und Gleitzeitkonten ebenfalls (noch) verbreitet, wenngleich der Trend hin zu Funktionszeiten geht, die größere Flexibilitätsspielräume für den Arbeitgeber bieten, um bspw. die Arbeitszeiten optimaler an variierende Arbeitsanfalle anpassen oder um längere Service-/Öffnungszeiten mit gleichen Personalkapazitäten vorhalten zu können. *„Gleitzeitmodelle gehören in die 60er Jahre. Die passen heute nicht mehr in die Welt, weil so ein System mit Ein- und Ausgleitphasen verbunden ist. Wenn ich es böse ausdrücken will: Wenn viel zu tun ist, dann bleib ich natürlich nicht da. Dann gehe ich. Und die Kernzeit ist genauso störend. Warum soll ich jemanden im Unternehmen festbinden, weil es Kernzeit ist, aber es ist nichts zu tun. Funktionszeiten sind wesentlich flexibler als Gleitzeitmodelle. Während der Funktionszeit muss der Service gewährleistet sein – und zwar aus Sicht des Kunden. D. h. zu welchen Zeiten muss eine Abteilung, ein Büro funktionieren?“* (Arbeitgebernaher Berater).

Vertrauensarbeitszeit wird nach Einschätzung der Befragten in den Unternehmen der Modellregion nur selten praktiziert. Weder die arbeitgebernahen noch die gewerkschaftsorientierten Experten

---

<sup>7</sup> Die günstigen Rahmenbedingungen für eine hohe Arbeitszeitflexibilität im Saarland, historisch resultierend aus der Montanindustrie, gelten als gewichtiger Standortfaktor, der im Rahmen des offiziellen Standortmarketings offensiv vermarktet wird.

sind Fürsprecher der Vertrauensarbeitszeit, sondern lehnen diese sogar explizit ab, da in der Regel die sozialen und kulturellen Voraussetzungen für ein derartiges Modell nicht gegeben seien, und es deshalb in der betrieblichen Praxis nicht gelebt werden könne. *„Ich kann nur davor warnen. Ich versuche auch, die Firmen davor zu bewahren. Vertrauensarbeitszeit kann nur dort funktionieren, wo ein Vertrauen da ist.“* (Arbeitgebernaher Berater).

Arbeitszeitkonten sind den Experten zufolge mittlerweile ein gängiges und weit verbreitetes Instrument zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Sie werden primär genutzt, um betriebliche Flexibilitätsspielräume zu gewinnen. In der Regel handelt es sich um Kurzzeitkonten (meist Jahreskonten) zum Ausgleich von saisonalen oder konjunkturellen Auftragsschwankungen. Die (meist) hohen Zeitguthaben auf den Konten wurden in der Wirtschaftskrise zur Arbeitszeitverkürzung genutzt, um Massenentlassungen infolge teils massiver Auftragseinbrüche zu vermeiden. Arbeitszeitkonten werfen den institutionellen Beratern zufolge nur dann keine Probleme auf, wenn transparente Regelungen existieren, die den Beschäftigten tatsächlich größere Autonomiespielräume bei der Zeitentnahme gewähren, die im Sinne einer Ampel Interventionsmechanismen vorsehen, um eine Überschreitung der (tariflichen) Ober- und Untergrenzen im Plus-/Minusbereich zu verhindern. Arbeitszeitkonten bzw. flexible Arbeitszeiten haben aus Arbeitgebersicht den großen Vorteil, dass Zuschläge für Mehrarbeit entfallen und sich somit die Arbeitskosten reduzieren lassen.

Den befragten Experten zufolge ist der Verbreitungsgrad von mitarbeiterorientierten Arbeitszeitmodellen in der Modellregion nach wie vor zu gering. Die regionalen Betriebe, mit denen die institutionellen Berater in der Regel zusammenarbeiten, zählen mit Ausnahme einiger namhafter Großunternehmen nicht zu den Vorreitern einer humanzentrierten Arbeitszeitpolitik. Den Beobachtungen zufolge haben bislang nur wenige Unternehmen konkrete Gestaltungsmaßnahmen eingeleitet, die in der Umsetzung von familien- und genderfreundlichen, lebensphasenorientierten, alterns- oder gesundheitsgerechten Arbeitszeitmodellen münden. Dieses verbreitete Umsetzungsdefizit ist umso problematischer, weil die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Verschiebungen in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Versperrung der Wege in den Vorruhestand proaktives Handeln erforderlich machen, um die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer ebenso wie die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit weiterhin zu erhalten. Dies gilt angesichts der verschärften Konkurrenz um Fachkräfte vor allem für Klein- und Mittelbetriebe, die deutliche Rekrutierungs Nachteile gegenüber den am Arbeitsmarkt als attraktiver geltenden Großbetrieben zu erwarten haben.

Dennoch scheint sich den Beobachtungen der Experten zufolge in der Problemwahrnehmung langsam ein Umdenken abzuzeichnen. Sie registrieren mittlerweile bei ihren Mitgliedsunternehmen ein zunehmendes Interesse an familien- und frauenfreundlichen Maßnahmen, u. a. um die beschäftigten Frauen im Betrieb halten oder weibliche Arbeitssuchende leichter rekrutieren zu können. Das Thema Familie und Beruf stößt auch innerbetrieblich auf eine langsam wachsende Resonanz – selbst in den männerdominierten Branchen, wobei sich das Interesse auf Teilzeitmodelle, Elternzeit oder auch auf betriebliche Kinderbetreuungsangebote konzentriert. Manche Unternehmen haben längst familien- und genderfreundliche Maßnahmen umgesetzt, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, ohne dass diese sich in entsprechenden Vereinbarungen oder Regelwerken niederschlagen oder sie werden nicht explizit als solche kommuniziert, weil das damit verbundene imageträchtige Potenzial (noch) nicht ausreichend erkannt wird.

Vordergründig stimmen zwar sämtliche Experten dem Argument zu, dass die Betriebe von mitarbeiterorientierten bzw. familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen langfristig nur profitieren können und angesichts der gesellschaftlichen Trends diese Richtung einschlagen müssen, um gegenüber

Wettbewerbern nicht ins Hintertreffen zu gelangen. Arbeitgebernahe Experten indes relativieren diese Aussagen sogleich wieder mit Blick auf betriebswirtschaftliche Erfordernisse. In mitarbeiterfreundlichen Arbeitszeitmodellen sehen sie zwar einen, durchaus willkommenen, Zusatznutzen, der jedoch nicht als strategisches Ziel einer Beratung betrachtet wird. *„Wenn Betriebe heute Arbeitszeit gestalten, natürlich soll da auch eine Mitarbeiterorientierung, Familienfreundlichkeit gegeben sein. Aber vordergründig ist ein Betrieb dafür da, um wirtschaftlichen Erfolg zu haben, Kunden zu bedienen, Märkte zu bedienen. Und im Fokus muss erst einmal stehen: wie kriegen wir Arbeitszeitmodelle, um unsere Kunden bedienen zu können. Das muss auf der Prioritätenliste ganz oben stehen“* (arbeitgebener Berater). Die Argumentation des Beraters erfasst allerdings nicht den Aspekt, dass eine humanzentrierte Arbeitszeitpolitik und die Kundenorientierung nicht zwangsläufig im Widerspruch zueinander stehen müssen, sondern ein attraktives Arbeitgeberimage gerade auch zu Markt- und Kundenvorteilen verhelfen kann.

### 5.2.5 Gestaltungsbedarfe und Beratungsanlässe im Betrieb

Für die Bestandsaufnahme von Interesse war auch die Frage, welche arbeitszeitbezogenen Gestaltungsbedarfe oder Problemstellungen auf betrieblicher Ebene existieren bzw. von den Experten als solche wahrgenommen werden, und zu welchen Anlässen Berater hinzugezogen werden. Kenntnis- und detailreiche Schilderungen aus der betrieblichen Praxis konnten vor allem diejenigen Experten beisteuern, die selbst Beratungen in den Betrieben der Modellregion durchführen. In der Regel werden die Berater bei akuten Problemstellungen hinzugeholt. *„Ich werde angefragt, wenn es brennt. Es geht um Schichten rund um die Uhr, Nachtschichten im Labor in medizinischen Einrichtungen. Es geht um das Ausnutzen dessen, was der Tarifvertrag ermöglicht“* (arbeitnehmernaher Berater). Die Arbeitszeitberater der Arbeitgeberverbände werden vor allem tätig, um den Betrieben zu helfen, die tariflichen Flexibilitätsspielräume möglichst umfänglich zu nutzen. *„Die Arbeitszeitberatung hat seit den 80er Jahren, als die Flexi-Regelungen in die Tarifvereinbarungen aufgenommen wurden, immer mehr an Bedeutung gewonnen. Da sie viele Ausnahmeregelungen, Öffnungsklauseln und Möglichkeiten zur ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit bieten, brauchen die Unternehmen Beratung, wie sie tarifkonforme Arbeitszeitmodelle umsetzen können. Gerade auch in der Ausschöpfung der Möglichkeiten, die der Tarifvertrag bietet, tun sich Unternehmen schwer“* (arbeitgebener Berater).

Die auftretenden Arbeitszeitprobleme, die Regelungs- und Gestaltungsbedarfe erfordern, sind weitgehend bekannt (vgl. BEST 2009). Dabei geht es vor allem um Fragen wie die Regelung und Bezahlung von Mehrarbeit bei Auftragsspitzen, um die Einführung, Nejustierung oder den besseren Zeitausgleich von Arbeitszeitkonten, um weitere Ausdehnung der Betriebszeiten (Nacht- und Wochenendarbeit, Vollkonti-Schichten im Rund-um-die-Uhr-Betrieb), um Optimierung oder Veränderung von Schichtplänen bzw. Schichtmodellen. Der generelle Trend geht in Richtung einer weitgehenden Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeitszeiten, nicht nur in den Industriebetrieben, sondern verstärkt auch in den Dienstleistungsbranchen wie Handel und Gesundheitswesen. *„In der Regel kommen Betriebsräte zu uns und sagen: der Arbeitgeber möchte, dass wir eine neue Regelung treffen, neue Vereinbarung abschließen. Er möchte noch zusätzliche Flexibilisierung. Das ist halt das Hauptthema: Flexibilisierung. In den Fällen ist Flexibilisierung fast immer im Sinne des Betriebs gedacht. Mehr flexiblen Einsatz, nach Möglichkeit mehr Kundenorientierung, mehr Schwankungen im Saisonverlauf. Das ist halt schon sehr extrem teilweise. Da bleiben so Fragen wie Gesundheit oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf krass auf der Strecke“* (arbeitnehmernaher Berater).

Aus Perspektive der arbeitnehmernahen Berater zielen ihre Aktivitäten primär darauf, sozialverträgliche Arbeitszeitlösungen zu finden und betriebliche Bestrebungen zur weiteren Entgrenzung, Flexibilisierung und Ausdehnung der Arbeitszeiten einzudämmen sowie den Forderungen nach einer permanenten Verfügbarkeit Grenzen zu setzen, was aber angesichts der weitgefassten Öffnungsklauseln in vielen Tarifverträgen oftmals schwierig ist. *„Also weitest gehende Verfügungsmöglichkeiten über die Arbeitszeit, über die Arbeitskraft für den Betrieb, Einsatz nach Wünschen des Arbeitgebers, möglichst weitgehende Flexibilisierung, die auch zunehmend in den Tarifverträgen möglich ist. Abwanderungs- und Verlagerungsandrohungen sind oftmals ein Druckmittel für Zugeständnisse des Betriebsrates, die Arbeitszeiten hochzufahren oder weiter zu flexibilisieren, um die Beschäftigung am Standort zu sichern. Dann sind die natürlich schon bereit, bis zu 50 Stunden hochzugehen“* (arbeitnehmernaher Berater).

Keineswegs selten kommen die Arbeitszeitberater in den Betrieb und stellen bei der Analyse fest, dass nicht, wie ursprünglich angenommen, das vorhandene Arbeitszeitmodell, sondern die gelebte Arbeitszeitpraxis problematisch ist. Die Handhabung der Arbeitszeiten wird als Belastungsfaktor wahrgenommen, weil sie strukturelle Defizite auf anderen Handlungsfeldern (z. B. in der Arbeitsplanung und Arbeitsorganisation, im Personal- und Arbeitseinsatz, in der Schichtplanung, in der Personalbemessung) ausgleichen muss. *„Oftmals geht es auch um vernünftige Schichtplanung, dass die halbwegs voraussehbar ist, dass die Leute nicht immer wieder ungeplant herangezogen werden, ein Loch mit dem nächsten gestopft wird. In vier von fünf Fällen sind es eher schwierige Sachen, wo es um vielfältige Belastungen für Arbeitnehmer geht, die eigentlich noch verstärkt werden sollen und wie man das halbwegs eindämmen kann“* (arbeitnehmernaher Berater). Manchmal stellt sich im Beratungsprozess heraus, dass scheinbare Probleme der Arbeitszeitregelungen völlig andere – komplexere – betriebliche Ursachen haben. *„Man geht mit dem Arbeitszeitthema hin und kommt mit drei anderen wieder raus“* (arbeitnehmernaher Berater).

Das Thema gesundheitsgerechte Arbeitszeiten spielt in der Beratungspraxis bislang kaum eine Rolle, wenngleich die Berater immer versuchen, die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Anpassung oder Optimierung der vorhandenen Arbeitszeitmodelle einfließen zu lassen. *„Hinsichtlich ergonomischer Schichtplangestaltung kommen leider viel zu wenig Anfragen, weil die Praxis es schwer annimmt“* (arbeitgeberraher Berater). Gesundheitsförderliche Arbeitszeit- und Schichtmodelle werden noch am ehesten von Betriebsräten eingefordert, wenngleich diese das Thema eher reaktiv angehen, da es in der Regel sowohl Konflikte mit den Beschäftigten als auch mit dem Arbeitgeber heraufbeschwört. Viele Beschäftigte, gerade aus dem Niedriglohnbereich, haben ein massives Interesse, Mehrarbeit in Form von Überstunden, Zusatzschichten oder Nacht- und Wochenendarbeit zu leisten, weil sie zur Aufstockung ihrer geringen Einkommen auf diese bezahlte Mehrarbeit angewiesen sind. Von daher gibt es meist große Widerstände, wenn die Betriebsräte Arbeitszeitmodelle propagieren, die zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Arbeitszeit oder zur Abschaffung von Dauernachtschichten führen bzw. ausschließlich Freizeitausgleich für Mehrarbeit vorsehen. *„Die Betriebsräte machen wenig aus eigener Initiative. Denn die Interessen der Belegschaft sind eher heterogen. Viele Arbeitnehmer, die jung, die verschuldet sind, Haus gebaut haben usw., die wollen gerne ranklotzen und wollen möglichst viel machen. Und sind dann auch nicht gerade erfreut, wenn man so ein Modell macht, wo ihnen die Zuschläge erst mal wegfallen und sie dafür Freizeit machen sollen, was dann oft auch nicht so klappt. Die, die halt schon länger belastend arbeiten und ein bisschen älter sind, die sagen, wir wollen die Freizeit. Es ist ein bisschen die Belastungsgrenze erreicht. Und da steht natürlich der Betriebsrat immer im Spagat, wie er sich verhalten soll. Was wir halt nur sagen können, es gibt Gesetze, da gibt es Höchstgrenzen. Es gibt*

*halt einen Tarifvertrag, der bestimmte Arbeitszeitkontingente vorsieht. Und es muss auch der Betriebsrat eine Abwägung der Interessen machen – der gesellschaftlichen, der betriebspolitischen, der gesundheitspolitischen und den Interessen des Einzelnen“* (arbeitnehmernaher Berater). Seltener noch als Betriebsräte greifen anscheinend die Arbeitgeber auf Arbeitszeitberater zurück, um gesundheitsgerechte Arbeitszeit- bzw. Schichtmodelle zu entwickeln.

Auch die Experten aus dem staatlichen Arbeitsschutz und den Berufsgenossenschaften konstatieren auf diesem Handlungsfeld hohen Beratungs- und Handlungsbedarf, vor allem bei den kleineren und mittleren Betrieben. Sie beklagen, dass die Instrumente des Arbeitsschutzes zur Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung unterdurchschnittlich häufig in der betrieblichen Praxis genutzt werden, wobei auch hier wieder Korrelationen zur Betriebsgröße feststellbar sind. Die aus physisch und psychisch belastenden Arbeitszeitmodellen (u. a. Nacharbeit, Wechselschicht) resultierenden Gesundheitsrisiken werden häufig sowohl von Arbeitgebern und Arbeitnehmern unterschätzt oder ausgeblendet.

### **5.2.6 Anforderungen an eine praxisorientierte Arbeitszeitberatung**

Welchen Erwartungen bzw. Anforderungen muss die geförderte Arbeitszeitberatung genügen, damit das Angebot von KMU verstärkt nachgefragt wird? Die befragten Experten beantworteten diese Frage meist nicht sehr tiefgehend oder umfänglich, gleichwohl gaben sie einige wichtige Hinweise, wie Betriebe im Rahmen des Modellprojekts angesprochen bzw. motiviert werden können. Die Ausrichtung des Modellprojekts auf die Zielgruppe der KMU ist nach Ansicht der Befragten prinzipiell richtig und notwendig, da in diesem Betriebssegment sowohl große Gestaltungsbedarfe als auch Unterstützungs- und Beratungsbedarfe hinsichtlich der Arbeitszeit bestehen. Wichtig ist den Befragten zufolge eine Beratungsstruktur und eine Beratungsphilosophie, die von KMU wahrgenommen wird und die KMU-affine Rahmenbedingungen in einem pragmatischen Beratungsansatz berücksichtigt. Von daher ist auch der ganzheitliche Beratungsansatz des Modellprojekts sinnvoll und zielführend. Eine *conditio sine qua non* ist aus Sicht der meisten Experten ein interessenausgleichender Beratungsansatz, denn nur wenn die Zeitbedürfnisse der Arbeitnehmer und betriebliche Zeiterfordernisse in Einklang gebracht werden können, haben innovative Arbeitszeitarrangements eine Realisierungschance.

Für die Qualität der Beratung ist es den Experten zufolge wichtig, dass die Berater professionelles Know-how mitbringen und zugleich Erfahrungen in der KMU-Beratung haben. Unternehmen erwarten eine seriöse Beratung und um diese zu erhalten, greifen sie in der Regel zuerst auf Empfehlungen ihrer Verbände, Kammern usw. zurück oder nutzen bereits bestehende Arbeitskontakte, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Für das Modellprojekt kann auch die ‚Mundpropaganda‘ wichtig werden, da Unternehmen oftmals Empfehlungen anderer Unternehmen aufgreifen. Hilfreich dürfte nach Einschätzung der Experten auf jeden Fall die regionale Ausrichtung des Modellprojekts sein, um KMU zu gewinnen, da für die kleineren Unternehmen die regionale Einbettung und die dort vorhandenen Kooperationsbezüge von hoher Relevanz sind. Da die KMU nur durch aktive, direkte und persönliche Ansprache zu gewinnen sind, ist es ebenfalls von Vorteil, wenn die KMU-erfahrenen Berater in diesen regionalen Netzwerken verankert sind.

Eher skeptisch sind die Experten, ob KMU unmittelbar über das Thema Arbeitszeit(-gestaltung) für eine Beratung gewonnen werden können, selbst wenn diese kostenneutral ist. *„Arbeitszeitberatung ist erst mal kein gutes Wort. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass viele dieser Schlagworte erst mal abschrecken. Das Wording ist was ganz Wichtiges bei dem Thema. Zu versuchen, mit anderen*

*Worten an die Dinge heranzugehen. Das ist die große Kunst“* (Experte aus einer Wirtschaftskammer).

Stattdessen empfehlen die Experten, das Thema anders zu kommunizieren und quasi durch die ‚Hintertür‘ zu platzieren. Betriebswirtschaftliche Argumentationslinien, in denen ein klarer betrieblicher Nutzen aufgezeigt wird, erscheinen immer hilfreich als ‚Türöffner‘. *„Ohne Nutzen tut ein Unternehmen nichts. Es muss ja erstens Geld verdienen, sich selbst sichern. Irgendein Nutzen muss da sein. Und wenn der sich sogar noch rechnet, wie das bei manchen familienfreundlichen Modellen der Fall ist, dann ist das umso einfacher“* (arbeitgebernaher Berater). Durch familienfreundliche Arbeitszeitmodelle (bspw. Zeitkonten) lassen sich bspw. die Fehlzeiten von Eltern bei Erkrankung des Kindes deutlich reduzieren, wodurch indirekte Kosten infolge von Ausfallzeiten vermieden werden können. Der sich bereits abzeichnende Fachkräftemangel, mit dem die Unternehmen zunehmend konfrontiert werden, bietet sich ebenfalls als Einstieg an, um den langfristigen betrieblichen Nutzen (bspw. durch höhere Mitarbeiterbindung, durch Rekrutierungsvorteile) innovativer Arbeitszeitmodelle aufzuzeigen.

Eher zwiespältig sind die Einschätzungen der Experten, ob eine Förderung der Erstberatung die Nachfrage von Unternehmen tatsächlich stimulieren kann. Sie vermuten, dass die potenziellen Kosten für eine Beratung eher zweitrangig und letztlich nicht ausschlaggebend für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sind. Dies gilt zumindest für die mittleren und größeren Unternehmen. Wenn diese externen Beratungsbedarf haben, sind sie in der Regel auch bereit, die anfallenden Honorare für diese Dienstleistung zu zahlen. Gerade bei den Großunternehmen ist es gängige Praxis, die Expertise der Beraterzunft zu nutzen, entweder um das interne Wissen zu aktualisieren bzw. zu verbreitern oder zur Vorbereitung bzw. nachträglichen Legitimierung von Entscheidungen des Managements. Diese Unternehmen sind nicht auf die Nutzung kostenloser Beratungsangebote aus geförderten Projekten angewiesen. Völlig anders sieht es bei den Klein- und Kleinunternehmen aus, die von der Hand in den Mund leben und bei geringer Rentabilität extrem sparsam wirtschaften müssen<sup>8</sup>. Für die kleineren Betriebe könnte deshalb die kostenneutrale Erstberatung ein niedrigschwelliges Angebot darstellen und durchaus einen Anreiz bieten, die Arbeitszeitberatung des Modellprojekts in Anspruch zu nehmen. Keineswegs unterschätzen, darauf weisen viele Experten mit Nachdruck, dürfe man jedoch die habituellen Barrieren, die den Unternehmertypus in Klein- und oftmals auch in familiengeführten mittelständischen Betrieben prägen. Manche Mittelständler verwahren sich explizit gegen eine ‚Subventionsmentalität‘, da sie aus eigener Kraft wachsen wollen und nicht dank staatlicher Unterstützung. Viele Kleinunternehmer wiederum hegen eine große Skepsis gegenüber externen Beratern, möchten sich nicht „in die Karten schauen“ lassen oder betrachten eine kommerzielle Beratung als unerschwinglichen oder überflüssigen „Luxus“. Selbst wenn die Beratungsleistung infolge der Förderung kostenfrei ist, müssen die Unternehmen personelle und zeitliche Ressourcen während der Inanspruchnahme der Beratung zur Verfügung stellen, was für Kleinbetriebe aufgrund ihrer begrenzten Kapazitäten und des damit verbundenen Aufwands (indirekte Kosten) oftmals eine zu hohe Hürde darstellt. Diese Vorbehalte sind ernst zu nehmen und konstruktiv im Modellprojekt zu verwenden, um die Adressaten aus dem KMU-Spektrum zu erreichen.

---

<sup>8</sup> Da die befragten Experten i. d. R. keine kommerziellen Beratungsleistungen anbieten, sehen sie sich außerstande, konkretere Angaben zur möglichen Höhe von Beratungssätzen zu machen, die für Unternehmen, insbesondere KMU noch akzeptabel bzw. wirtschaftlich vertretbar sind. Die eher pauschalen Einschätzungen, die in den Interviews zu dieser Frage abgegeben wurden, sind in den o. a. Text eingearbeitet worden.

Die institutionellen Berater konstatieren deutliche Nachfrageschwankungen, die in enger Korrelation zur konjunkturellen Lage stehen. Demzufolge beeinflusst die wirtschaftliche Lage das Ausgabenverhalten der Unternehmen. So gingen in der Wirtschaftskrise die Beratungsanfragen von Unternehmen und Betriebsräten massiv zurück, um Kosten zu sparen. Von daher könnte die kostenneutrale Arbeitszeitberatung im Modellprojekt durchaus ein Anreiz gerade auch für solche Unternehmen sein, die noch immer mit den Folgen der Krise zu kämpfen haben. Auch Unternehmen, die dank ihrer flexiblen Arbeitszeitkonten die Krise ohne Entlassungen bewältigen konnten, dürften mittlerweile stärker sensibilisiert sein für arbeitszeitbezogene Gestaltungsansätze und somit geeignete Adressaten der Arbeitszeitberatung im Rahmen des Modellprojekts sein.

Den Erfolg des Modellprojekts beeinflussen demzufolge auch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die aus dem Projekt heraus nicht beeinfluss- oder steuerbar sind. Infolge des konjunkturellen Aufschwungs scheinen die Rahmenbedingungen für die Nachfrage nach Arbeitszeitberatung wesentlich günstiger zu sein als während der Phase der Wirtschaftskrise.

## 6. Teil II: Quantitative Bestandsaufnahme – Unternehmensbefragung (Inmit)

### 6.1 Methoden der Unternehmensbefragung

Die quantitative Bestandsaufnahme basiert auf einer vom Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier konzipierten und durchgeführten Primärerhebung bei kleinen und mittleren Unternehmen aus den beiden für die Modellregion relevanten Bundesländern Saarland (gesamt als Modellregion) und Rheinland-Pfalz (Kammerbezirke Trier und Pfalz als Modellregionen).<sup>9</sup> Mehrheitlich erfolgte die Erhebung mittels einer computergestützten Telefonbefragung (CATI). Bei den Unternehmen wurden die für den Bereich Arbeitszeitgestaltung Verantwortlichen befragt (Betriebsinhaber/-innen, Geschäftsführer/-innen, Personalleiter/-innen etc.). Im Fokus der Befragung standen Aspekte der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitberatung.

#### 6.1.1 Die Stichprobe

Im Vorfeld der Unternehmensbefragung wurde eine Brutto-Stichprobe<sup>10</sup> von 2.322 Unternehmen gebildet. Die Adressdatenbank für die Befragung wurde durch das Inmit überwiegend aus den Unternehmensdatenbanken der Wirtschaftskammern (IHK, HWK) beider Bundesländer sowie aus dem öffentlich zugänglichen Branchen-Fernsprechbuch generiert. Bei der Zusammenstellung der Brutto-Stichprobe erfolgte eine Stratifizierung, die sowohl regionalen als auch Branchen- und Größenaspekten Rechnung trug.

Alle in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen haben ihren Sitz im Saarland oder in Rheinland-Pfalz. Dabei wurde sowohl die regional unterschiedliche Unternehmensdichte als auch die Verteilung der Mitgliedschaften auf die Industrie- und Handelskammern bzw. die Handwerkskammern berücksichtigt. In der Stichprobe vertreten sind Unternehmen der Branchen verarbeitendes Gewerbe, Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Lagerei, Gesundheits- und Sozialwesen, Baugewerbe sowie Dienstleistungen.<sup>11</sup> Die Unternehmensgröße fand dergestalt Berücksichtigung, dass in der Regel kleine und mittlere Unternehmen mit mindestens fünf und max. 250 Mitarbeitenden befragt wur-

---

<sup>9</sup> In Abstimmung mit der das Projekt fachlich begleitenden Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) erfolgte im Mai 2011 eine Ausweitung der Modellregion auf ganz Rheinland-Pfalz. Diese Entscheidung wurde nach Abschluss der Unternehmensbefragung und der Datenauswertung getroffen und findet daher in diesem Bericht noch keine Berücksichtigung.

<sup>10</sup> Bei der Brutto-Stichprobe zur Befragung handelt es sich um die aus den Adressdatenbanken zusammengestellte Ausgangsstichprobe als Adresspool zur möglichen Kontaktierung für die Interviews. Damit sind in diesem Adresspool auch Unternehmen enthalten, die dann doch im Verlauf der Befragungsdurchführung nicht kontaktiert wurden.

<sup>11</sup> Die Auswahl orientiert sich an den Branchen, für die im Rahmen der Machbarkeitsstudie der SInnovation GmbH ein hoher Handlungsbedarf für Arbeitszeitberatungen identifiziert wurde (vgl. Sczesny et al. 2009).

den.<sup>12</sup> Die Strukturmerkmale der aus der Befragung resultierenden Netto-Stichprobe (**realisierte Stichprobe**) von 260 Unternehmen sind in der folgenden Tabelle 1 dargestellt.

**Tabelle 1:** Strukturmerkmale der Netto-Stichprobe

		Gesamtstichprobe n=260		
			abs.	in %
<b>Befragungsdurchführung</b>	telefonisch		195	75,0%
	online		49	18,8%
	schriftlich		16	6,2%
<b>Funktion Interviewpartner/-in</b>	Inhaber/-in		78	30,0%
	Geschäftsführer/-in		67	25,8%
	Personalleiter/-in		42	16,2%
	Sonstiges		60	23,1%
	k. A.		13	5,0%
<b>Bundesland des Unternehmenssitzes</b>	Saarland		84	32,3%
	Rheinland-Pfalz		171	65,8%
	k. A.		5	1,9%
<b>Kammerbezirk des Unternehmenssitzes</b>	Saarland	IHK	73	28,1%
		HWK	11	4,2%
	Trier	IHK	44	16,9%
		HWK	19	7,3%
	Pfalz	IHK	38	14,6%
		HWK	10	3,8%
	Rheinhessen	IHK	13	5,0%
		HWK	12	4,6%
	Koblenz	IHK	22	8,5%
		HWK	13	5,0%
k. A.		5	1,9%	
<b>Unternehmenssitz in einer der Modellregionen, davon:</b>	Saarland		84	32,3%
	Kammerbezirk Trier		63	24,2%
	Kammerbezirk Pfalz		48	18,4%
<b>Unternehmenssitz nicht in einer der Modellregionen</b>			65	25,0%

<sup>12</sup> Die Mindestmitarbeiterzahl von fünf Beschäftigten soll die Relevanz für die Thematik der Befragung in den Unternehmen sicherstellen. Die als Obergrenze vorgesehene Mitarbeiterzahl von maximal 250 wurde in fünf Fällen (dies entspricht rund 2% des Unternehmenssamples) überschritten und schwankt in diesen Ausnahmefällen zwischen 270 und 400 Beschäftigten. Diese Unternehmen wurden trotz der relativ hohen Mitarbeiterzahl in dem Sample belassen, da sich die Befragten in ihrem Selbstverständnis und Antwortverhalten als Vertreter mittelständischer Unternehmen zeigen und somit durchaus zur Zielgruppe der Befragungsinhalte gezählt werden können.

		Gesamtstichprobe n=260	
		abs.	in %
<b>Branche</b>	verarbeitendes Gewerbe	97	37,3%
	Baugewerbe	48	18,5%
	Handel	44	16,9%
	Gesundheits- u. Sozialwesen	23	8,8%
	Gastgewerbe	19	7,3%
	Dienstleistungen	14	5,4%
	Verkehr u. Lagerei	11	4,2%
	Land- u. Forstwirtschaft	2	0,8%
	k. A.	2	0,7%
<b>Beschäftigtenanzahl</b>	5-10 Beschäftigte	56	21,5%
	11-20 Beschäftigte	65	25,0%
	21-50 Beschäftigte	66	25,4%
	51-100 Beschäftigte	41	15,8%
	101-250 Beschäftigte	24	9,2%
	>250 Beschäftigte	6	2,3%
	k. A.	2	0,7%

## 6.1.2 Das Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument entwickelte das Inmit einen (halb-)standardisierten Fragebogen (s. Anhang), der als online-gestützte Eingabemaske unter Nutzung eines vom Inmit für derartige Erhebungen eigens entwickelten und langjährig erprobten Befragungs-Tools programmiert wurde. Die in dem Fragebogen berücksichtigten zentralen Themenfelder umfassen die aktuelle Arbeitszeitgestaltung in den befragten Unternehmen, Änderungsbedarfe zur Arbeitszeitgestaltung, Erfahrungen mit Arbeitszeitberatungen sowie bestehende Arbeitszeitberatungsbedarfe. Bei Unternehmen aus den Modellregionen wurde zusätzlich das Interesse an weiteren Informationen über das Modellprojekt abgefragt. Vor der Finalisierung des Fragebogens sind die Erkenntnisse aus vier geführten Pretest-Interviews eingeflossen. Der Fragebogen wurde zusätzlich zu der CATI-Version für Telefonbefragungen auch als Paper/Pencil- sowie als Online-Variante gestaltet, um den Befragungsteilnehmenden auf Wunsch auch diese Beantwortungsoptionen zu ermöglichen.

## 6.1.3 Die Datenerhebung

Die Durchführung der Befragung erfolgte in dem Zeitraum 05.11. – 15.12.2010 in den Räumen des Inmit durch insgesamt zehn projektspezifisch geschulte Interviewer.

Innerhalb des Befragungszeitraums wurden insgesamt 1.482 Unternehmen in den beiden Bundesländern Saarland und Rheinland-Pfalz durch das Inmit kontaktiert.<sup>13</sup> Es konnten insgesamt 260 Befragungen realisiert werden, davon 195 telefonisch (durchschnittliche Interviewdauer 22 Min.), 16 schriftlich und 49 online. Die Ausschöpfungsquote belief sich, bezogen auf die insgesamt erfolgten

<sup>13</sup> Die kontaktierten Unternehmen aus dem für die Befragung zusammengestellten Adresspool (s. 6.1.1 Stichprobe) wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Die 260 realisierten Befragungen stellen eine Random-Stichprobe dar.

Kontaktaufnahmen, auf 17,5 %. Diese realisierte Quote bestätigt die im Modellprojekt getroffene Entscheidung, trotz der Ressourcenintensität die Erhebung im Rahmen einer Telefonbefragung und nicht als Onlinebefragung durchzuführen. Zum einen ist im Rahmen einer telefonischen Befragung eine höhere Antwortqualität zu erwarten, da sowohl von Seiten der Interviewer als auch der Befragungsteilnehmer inhaltliche Rückfragen möglich sind. Zum anderen haben die umfassenden Erfahrungen des Inmit bei Befragungen von kleinen und mittleren Unternehmen immer wieder gezeigt, das durch den aktiven Zugang zu den Unternehmen über die direkte telefonische Ansprache ein deutlich höherer Rücklauf erzielt werden kann als es durch den eher passiven Zugang einer Online-Befragung möglich ist.

#### 6.1.4 Die Datenauswertung

Im Anschluss an die Feldphase erfolgte durch das Inmit die Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS. Im Zuge der Datenüberführung aus der Datenbank in die Auswertungsprogramme wurden auf Grundlage von Plausibilitätsprüfungen fehlerhafte bzw. unvollständige Datensätze entfernt und die Datenformate vereinheitlicht. Nach der Aufbereitung der Eingabemasken konnten die Daten in SPSS transferiert und sowohl deskriptive Basisauswertungen über alle Unternehmen des Samples als auch gruppenspezifische Auswertungen für vertiefende bzw. differenzierte Analysen vorgenommen werden. Hierbei wurden insbesondere Unternehmensgrößen, an manchen Stellen auch Branchenzugehörigkeiten einer differenzierten Betrachtung unterzogen. Konnten aufgrund der deskriptiven Auswertungen Größen- oder Brancheneffekte abgeleitet werden, wurden diese (soweit die weiter unten definierten Voraussetzungen erfüllt sind) zusätzlich einer Signifikanzprüfung unterzogen. Da es sich bei den erhobenen Daten größtenteils um nominal- oder aber ordinalskalierte Variablen handelt, kamen als statistische Verfahren der  $\chi^2$ -Test für nominale und der Spearman'sche Rangkorrelationskoeffizient  $\rho$  für ordinale Variablen zum Einsatz. Bei den Tests wurde ein Signifikanzniveau von 5% zugrunde gelegt. Signifikanzprüfungen mit Hilfe der  $\chi^2$ -Tests wurden nur vorgenommen unter der Voraussetzung, dass nicht in mehr als 20% der Zellen der (dem jeweiligen Test zugrundeliegenden) Kreuztabelle die erwartete Häufigkeit<sup>14</sup> einen Wert kleiner fünf annimmt. Aufgrund zu geringer Fallzahlen in der Stichprobe wurden bei den Signifikanztests sowohl Unternehmen der Größenklasse „>250 Beschäftigte“ (n=6) als auch die Branchen Dienstleistungen (n=14), Verkehr und Lagerei (n=11) sowie Land- und Forstwirtschaft (n=2) nicht in die Prüfung einbezogen. Bei offen formulierten Fragen wurde generell auf den Einsatz von Signifikanztests verzichtet. Für die Auswertungen von solchen offen gestellten Fragen ist eine inhaltliche Kategorisierung der Antworten erforderlich, die vor dem Hintergrund der zum Teil nicht präzisen Formulierungen nicht immer eindeutig erfolgen kann und somit die Aussagekraft von Signifikanzresultaten beeinträchtigen kann. Im Tabellenanhang dieses Berichtes sind die für die Signifikanzprüfung erstellten Kreuztabellen<sup>15</sup> beigefügt (Tab. A-1 bis Tab. A-56).

Die kontaktierten Unternehmen hatten die Möglichkeit, etwa bei fehlendem Interesse an dem Thema Arbeitszeitgestaltung und -beratung eine Teilnahme an der Befragung abzulehnen. Damit kann man unterstellen, dass zumindest ein Großteil der tatsächlich befragten Interviewteilnehmer eine gewisse Offenheit für die Inhalte der Erhebung besitzt. Vor dem Hintergrund dieser Positivselekti-

<sup>14</sup> Die erwarteten Häufigkeiten werden auf Basis der in den Kreuztabellen aufgeführten tatsächlich beobachteten Häufigkeiten ermittelt und fließen in die Berechnung eines  $\chi^2$ -Tests ein.

<sup>15</sup> Durch die Verknüpfung zweier Fragen in Form einer Kreuztabelle können die dort ausgewiesenen relativen Häufigkeiten einzelner Ausprägungen gegenüber den entsprechenden Werten in den Abbildungen geringfügig abweichen.

on weist die Netto-Stichprobe möglicherweise Verzerrungen auf. Dies ist bei der Interpretation der Signifikanzresultate zu berücksichtigen.

## **6.2 Ergebnisse der Unternehmensbefragung**

Die Ergebnisdarstellung zur Unternehmensbefragung folgt dem inhaltlichen Aufbau des Erhebungsinstruments. Der erste Abschnitt beschreibt zunächst kurz die im Sample vertretenen Unternehmen in Bezug auf die dort beschäftigten Mitarbeitenden, die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Relevanz des gegenwärtigen und erwarteten Fachkräftemangels. Abschnitt 6.2.2 beleuchtet den Status quo der Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich der Arbeitszeitformen, der verwendeten Instrumentarien sowie der unternehmensinternen Protagonisten der Arbeitszeitgestaltung. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Befragungsergebnisse zur Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitgestaltung und möglichen Änderungsbedarfen, zu geplanten und bereits vollzogenen Änderungsprozessen im Zusammenhang mit der Arbeitszeitgestaltung (Abschnitt 6.2.3) sowie zu Kenntnissen zum Thema Arbeitszeitgestaltung und bisherigen Erfahrungen mit Arbeitszeitberatungen (Abschnitt 6.2.4) dargestellt. Abschnitt 6.2.5 befasst sich mit Motiven, Hemmnissen und Erwartungen bei externen Arbeitszeitberatungen und stellt somit ein Herzstück der Befragung mit Blick auf die Ausgestaltung des Modellangebots dar. Die Ergebnisse aus ergänzenden beratungsmodell-spezifischen Fragen, die ausschließlich an die in den Modellregionen angesiedelten Unternehmensvertreter gerichtet wurden, sind Gegenstand von Abschnitt 6.2.6. Eine abschließende Zusammenfassung ausgewählter zentraler Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung erfolgt in Abschnitt 6.2.7.

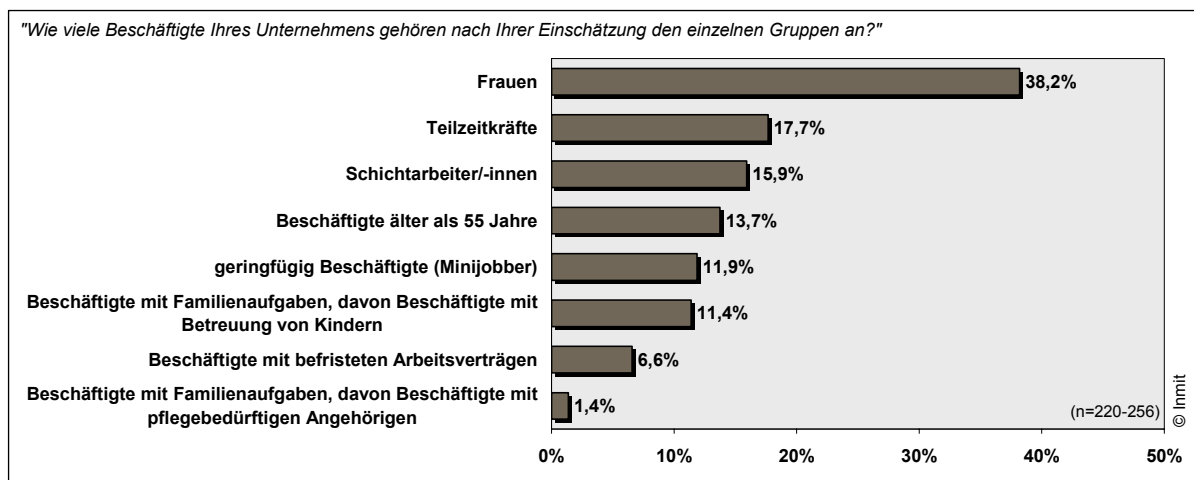
### **6.2.1 Ausgewählte Unternehmensmerkmale im Kontext der Arbeitszeitgestaltung**

#### **6.2.1.1 Anteile von Beschäftigtengruppen mit besonderem Arbeitszeitberatungsbedarf**

Von den (nicht überschneidungsfreien) Beschäftigtengruppen in den befragten Unternehmen, bei denen ein besonders ausgeprägter Arbeitszeitberatungsbedarf unterstellt werden kann, ist der Anteil der Frauen in den Unternehmen des Samples mit 38% am höchsten (vgl. Abb. 1).<sup>16</sup> Die älteren Beschäftigten, Schichtarbeiter und Teilzeitkräfte stellen zwischen 14% und 18%, die geringfügig Beschäftigten und Arbeitnehmer mit Familienaufgaben rund 12% der Belegschaft der Unternehmen aus der Befragungsstichprobe. Etwa 7% der Mitarbeitenden sind auf Grundlage eines befristeten Arbeitsvertrages in den befragten Unternehmen beschäftigt.

---

<sup>16</sup> Die Auswahl der analysierten Beschäftigtengruppen basiert auf der Machbarkeitsstudie der Sinnovation. Dort wurden bestimmte Beschäftigtengruppen mit einem besonders hohen Beratungsbedarf hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung identifiziert (vgl. Sczesny et al. 2009:39 ff).



**Abb. 1:** Durchschnittlicher Anteil einzelner Beschäftigtengruppen an der Gesamtbelegschaft in den Unternehmen

Hinsichtlich des Anteils dieser Beschäftigtengruppen an den Belegschaften der Unternehmen gibt es branchenspezifische Besonderheiten (vgl. Tab. A-1). So verzeichnen Unternehmen aus den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen sowie Gastgewerbe bezogen auf mehrere der ausgewählten Beschäftigtengruppen einen überdurchschnittlich hohen Belegschaftsanteil. Dies gilt bei beiden Branchen insbesondere für die Frauen, die Schichtarbeiter und die Teilzeitkräfte.<sup>17</sup>

Knapp ein Drittel der Unternehmen kompensiert personelle Engpässe durch die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmenden (vgl. Tab. A-2). Dies trifft insbesondere auf die Betriebe des verarbeitenden Gewerbes zu. Dort nutzt jedes zweite Unternehmen aus dem Sample das Angebot von Zeitarbeitsfirmen. Hingegen gleicht nur jedes zehnte Unternehmen aus dem Gastgewerbe und jedes achte aus der Handelsbranche auf diesem Weg Personalengpässe aus. Der  $\chi^2$ -Test zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern.

### 6.2.1.2 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen in den Unternehmen

- ***Tarifverträge für jedes zweite mittelständische Unternehmen eine zusätzliche verbindliche Rechtsnorm***

Gut die Hälfte der Unternehmen des Samples ist nicht tariflich gebunden, vier von zehn unterliegen einem Branchentarif und acht Unternehmen haben mit den Arbeitnehmenden einen Haus- oder Firmentarif ausgehandelt (vgl. Tab. A-3). Überdurchschnittlich hoch und nach  $\chi^2$ -Test statistisch signifikant ist der Anteil tarifgebundener Unternehmen in der Baubranche, hier gilt für sieben von zehn der befragten Betriebe der Branchentarif.

<sup>17</sup> Die Beschäftigtenanteile beruhen auf Schätzungen der Befragten und konnten von diesen entweder in absoluten oder relativen Zahlen angegeben werden. Vor dem Hintergrund der nur geschätzten Werte und der erforderlichen Datenaufbereitungen und Berechnungen wurden auf Signifikanzprüfungen verzichtet.

- ***Betriebsräte in Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten als Ausnahme – Anteil steigt mit zunehmender Unternehmensgröße auf bis zu 50%***

Die Existenz eines Betriebsrates ist im Rahmen der Befragungsthematik sowohl vor dem Hintergrund des Mitbestimmungsrechtes gemäß Betriebsverfassungsgesetz als auch angesichts der angestrebten Beteiligungsorientierung des Beratungsprozesses im Rahmen des Modellprojektes von Bedeutung. In 46 von 260 und damit in weniger als jedem fünften Unternehmen des Samples gibt es einen Betriebsrat.<sup>18</sup> Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Unternehmen, deren Beschäftigte durch einen Betriebsrat vertreten sind (vgl. Tab. A-4). Die im Durchschnitt über die gesamte Stichprobe relativ geringe Verbreitung dieses Mitbestimmungsorgans ist mit Blick auf die von Kleinbetrieben dominierte Zusammensetzung des Samples zu sehen. Von den Betrieben mit bis zu 20 Beschäftigten gibt es lediglich einen mit einem Betriebsrat, wobei diese Größenklasse knapp 40% der Stichprobe umfasst. Bei den Unternehmen mit 21 bis 50 Mitarbeitenden liegt der Anteil bereits bei 18% und steigt in der Größenklasse 51 bis 100 Mitarbeiter auf 40% an. Gut die Hälfte der Betriebe mit 101 bis 250 Beschäftigten hat einen Betriebsrat. Besonders selten ist im Sample eine solche Arbeitnehmervertretung in Unternehmen aus dem Handel (9%) zu finden, besonders häufig (30%) im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens (vgl. Tab. A-5). Der  $\chi^2$ -Test zeigt sowohl in Bezug auf die Unternehmensgröße als auch auf die Unternehmensbranche statistisch signifikante Zusammenhänge.

- ***Rund jedes zweite Unternehmen mit einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung***

Auch der Anteil der Unternehmen mit einer Betriebsvereinbarung<sup>19</sup> steigt statistisch signifikant mit zunehmender Betriebsgröße (vgl. Tab. A-6). Während in knapp einem Drittel der kleinen Unternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitenden eine solche Vereinbarung zu den Arbeitszeiten besteht, ist dies in den Größenklassen zwischen elf und 100 Beschäftigten jeweils bei rund der Hälfte der Betriebe und bei den Unternehmen mit 101 bis 250 Beschäftigten bei sieben von zehn Unternehmen der Fall.

### 6.2.1.3 Bestehender und erwarteter Fachkräftemangel

- ***Aktueller wie auch zukünftiger Fachkräftemangel – für den überwiegenden Teil der Unternehmen des Samples ein Problemfeld***

Rund sieben von zehn der Befragten geben an, dass ihre Unternehmen aktuell Probleme bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal hätten. Für die kommenden fünf Jahre erwarten sechs von zehn, dass ihre Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen sein werden. Dabei sehen sich Mitgliedsbetriebe der Handwerkskammern in gleichem Maße mit dieser Problematik konfrontiert wie Mitgliedsunternehmen der Industrie- und Handelskammern. Bei den Unternehmen der Stichprobe bestätigen am häufigsten Interviewpartner aus der Gesundheitsbranche sowie aus dem Gastgewerbe aktuelle Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften (vgl. Tab. A-7). Der  $\chi^2$ -Test zeigt hier einen statistisch signifikanten Zusammenhang. Für die kommenden fünf Jahre erwarten insbesondere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sowie aus dem Gesundheits- und Sozialwesen einen Fachkräftemangel, dieser Zusammenhang ist allerdings statistisch nicht

<sup>18</sup> Das Betriebsverfassungsgesetz räumt Mitarbeitern in Betrieben des privaten Rechts mit mindestens fünf ständig beschäftigten Arbeitnehmern das Recht der Wahl eines Betriebsrates ein (§ 1 BetrVG).

<sup>19</sup> Der Begriff Betriebsvereinbarung ist hierbei im allgemeinen Verständnis der Befragten vermutungsgemäß nicht ausschließlich im formal-rechtlichen Sinne zu verstehen, sondern umfasst jegliche Form der Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Kontext der Arbeitszeitgestaltung.

signifikant und insofern nicht verallgemeinerbar (vgl. Tab. A-9). Ein Größeneffekt im Kontext des Fachkräftemangels ist nicht erkennbar (vgl. Tab. A-8 und A-10).

## 6.2.2 Status quo der Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen

### 6.2.2.1 Angebotene Arbeitszeitformen in den Unternehmen

- ***Feste Arbeitszeiten, bedarfsabhängige Einbeziehungen des Wochenendes sowie Teilzeitarbeit führen die existierenden Arbeitszeitformen an***

Betrachtet man alle Arbeitszeitformen, die überhaupt (unabhängig von ihrer Bedeutung) in den Unternehmen zur Anwendung kommen, dominieren die festen Arbeitszeiten mit einem festen Beginn und Ende, die bedarfsabhängige Einbeziehung des Wochenendes sowie die Teilzeitarbeit (vgl. Tab. A-11). Zwischen sieben und acht von zehn Interviewpartnern nennen diese Arbeitszeitformen. In knapp der Hälfte der Unternehmen gibt es regelmäßige Samstagarbeit. Zu einem weiteren Block von Arbeitszeitformen zählen die gleitende Arbeitszeit mit Kernarbeitszeit, die Arbeit auf Abruf, die Schicht- und die Nachtarbeit, die Bereitschaftsdienste bzw. Rufbereitschaften, die in rund einem Drittel der Unternehmen angeboten werden. In jedem fünften Unternehmen gibt es Vertrauensarbeitszeit und regelmäßige Sonntagarbeit. Vergleichsweise selten vertreten sind im Sample die Arbeitszeitformen Altersteilzeit, Tele- bzw. Heimarbeit und gleitende Arbeitszeiten ohne Kernarbeitszeiten, die etwa in jedem zehnten Unternehmen vorkommen. Bezogen auf die Arbeitszeitformen, die bislang nicht im Unternehmen angeboten werden, ist in der Regel deren Einführung auch nicht oder nur von wenigen Unternehmen geplant. Noch am häufigsten mit insgesamt neun Fällen (das entspricht 3,9% aller Unternehmen) ist das Angebot der bislang noch nicht eingesetzten Altersteilzeit geplant.

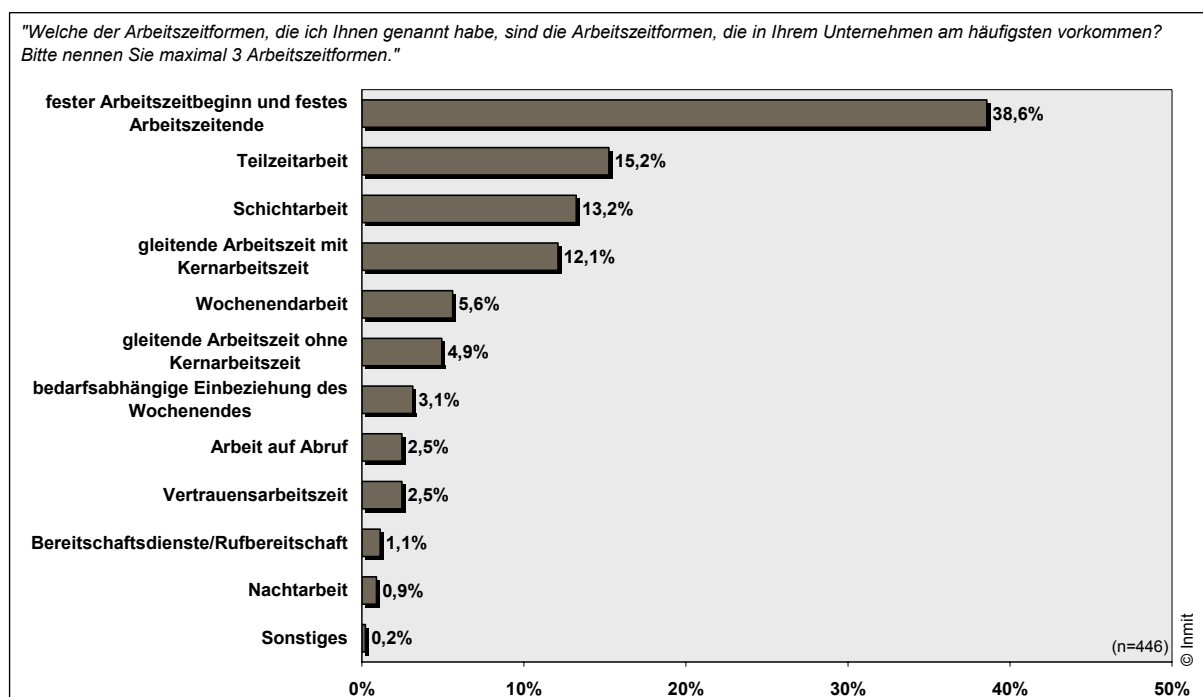
Bei der Interpretation der Befragungsergebnisse (Mehrfachantworten) zu den angebotenen Arbeitszeitformen gilt es zu berücksichtigen, dass die angeführten Arbeitszeitformen sich nicht vollständig gegenseitig ausschließen bzw. klar abgrenzen. So kann beispielsweise Teilzeitarbeit sowohl mit festem Arbeitszeitbeginn und -ende als auch mit gleitender Arbeitszeit gestaltet werden. Zudem kann bei den Interviewpartnern nicht bei jeder genannten Arbeitszeitform von einem einheitlichen definitorischen Verständnis ausgegangen werden.

- ***Feste Arbeitszeiten mit deutlichem Abstand die am häufigsten eingesetzte Arbeitszeitform***

Nach wie vor stellen Arbeitszeiten mit einem festen Arbeitsbeginn und festem Arbeitsende ein wesentliches Gestaltungselement der Arbeitszeitregelung in den Unternehmen dar. Befragt nach den (maximal drei) Arbeitszeitformen, die am häufigsten in den jeweiligen Unternehmen vorkommen, dominieren mit vier von zehn Nennungen die festen Arbeitszeiten (vgl. Abb. 2). Erst mit einem deutlichen Abstand werden in rund 12% bis 15% aller Nennungen die Teilzeitarbeit, die Schichtarbeit sowie die Gleitzeit mit Kernarbeitszeit angeführt. Auf alle übrigen als Antwortoptionen vorgegebenen Arbeitszeitformen entfallen maximal 6% aller Nennungen.

Hinsichtlich des Angebots der einzelnen Arbeitszeitformen gibt es branchentypische Ausprägungen (vgl. Tab. A-12). So werden feste Arbeitszeiten insbesondere in Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sowie aus den Branchen Bau und Handel häufig angeboten. Die Teilzeit als Arbeits-

zeitform, die verstärkt von Frauen gewählt wird<sup>20</sup>, kommt hingegen besonders häufig in Unternehmen des Gastgewerbes, des Gesundheits- und Sozialwesens sowie des Handels zum Einsatz, die Schichtarbeit insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen, dem Gastgewerbe und der Branche Verkehr und Lagerei. Die Gleitzeit mit Kernarbeitszeit ist eine Arbeitszeitform, die überdurchschnittlich häufig von Dienstleistungsunternehmen, Betrieben der Branche Verkehr und Lagerei sowie des verarbeitenden Gewerbes angeboten wird. Die Brancheneffekte sind in Bezug auf die festen Arbeitszeiten und Schichtarbeit statistisch signifikant. Ein Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit und den Arbeitszeitformen Teilzeitarbeit und gleitende Arbeitszeit mit Kernarbeitszeit ist nach dem  $\chi^2$ -Test hingegen statistisch nicht signifikant und insofern nicht verallgemeinerbar.



**Abb. 2:** Arbeitszeitformen, die am häufigsten in den Unternehmen angeboten werden

Für rund ein Viertel der durch die Interviewpartner vertretenen Unternehmen führten die Auswirkungen der Wirtschaftskrise dazu, dass Kurzarbeit als Mittel zur Überbrückung der krisenbedingten Arbeitsausfälle eingesetzt wurde bzw. wird. In jedem fünften Unternehmen ist auch für die Zukunft der Einsatz von Kurzarbeit geplant. Dies gilt insbesondere für das verarbeitende Gewerbe, die Baubranche sowie den Bereich Verkehr und Lagerei, während das Gastgewerbe und Unternehmen des Gesundheitswesens kaum Gebrauch von diesem Instrument machen (vgl. Tab. A-13 und A-14). Der  $\chi^2$ -Test zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Inanspruchnahme von Kurzarbeit und Branchenzugehörigkeit.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu auch Sczesny et al. 2009: 47.

## 6.2.2.2 Instrumentarien der Arbeitszeitgestaltung

### a) Arbeitszeitkonten

- *Jahresarbeitszeitkonten bei vier von zehn Unternehmen*

Arbeitszeitkonten kommen derzeit in den befragten Unternehmen noch relativ zurückhaltend zum Einsatz.<sup>21</sup> Bislang bieten vier von zehn der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen ihren Mitarbeitenden oder zumindest Teilen der Belegschaft Jahresarbeitszeitkonten an (vgl. Tab. A-15). In zwei von zehn der Betriebe werden Kurzzeit- und in rund 17% Langzeitarbeitszeitkonten angeboten. Hinsichtlich der Verbreitung der Kontenarten sind Größeneffekte erkennbar, allerdings nicht verallgemeinerbar, da statistisch nicht signifikant. Während rund ein Drittel der Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden Jahresarbeitszeitkonten einsetzt, ist es in der Unternehmensgrößenklasse mit 51 bis 250 Beschäftigten rund die Hälfte aller Betriebe. Die Kurzzeitarbeitszeitkonten nutzen mit 33% besonders häufig die Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten. Bei dem Angebot von Langzeitarbeitszeitkonten sind es hingegen Betriebe mit elf bis 20 Beschäftigten, die mit einer relativen Häufigkeit von 24% deutlich über dem Durchschnitt liegen.

### b) Zeiterfassungssysteme

- *Zeiterfassungssysteme sind weit verbreitet – je größer das Unternehmen, desto häufiger vorhanden*

Knapp zwei Drittel aller betrachteten Unternehmen verfügen über ein Zeiterfassungssystem, wobei der Anteil mit zunehmender Unternehmensgröße steigt (vgl. Tab. A-16). Während die Hälfte aller Unternehmen der Größenklasse fünf bis zehn Beschäftigte ein Zeiterfassungssystem einsetzt, steigt der Anteil bei Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten auf rund 80%. Nach  $\chi^2$ -Test ist dieser Größeneffekt statistisch signifikant. Bei der Art der Zeiterfassung dominiert mit sieben von zehn aller genannten Erfassungssysteme die elektronische Zeiterfassung, mit weitem Abstand gefolgt von der Selbstaufzeichnung der Arbeitszeiten durch die Beschäftigten (31%).

### c) Form des Überstundenausgleichs

- *Überstundenausgleich am häufigsten durch Freizeit*

In vier von zehn Fällen geben die Befragten an, dass in ihren Unternehmen Überstunden durch Freizeit ausgeglichen werden (vgl. Tab. A-17). In gut einem Drittel der Betriebe haben die Beschäftigten die Wahl zwischen einem finanziellen und einem Freizeitausgleich. In rund 18% der Unternehmen werden Überstunden ausschließlich oder überwiegend finanziell ausgeglichen. Während die Option eines Freizeitausgleichs überdurchschnittlich häufig von Unternehmen mit fünf bis zehn Beschäftigten gewählt wird, besteht für die Arbeitnehmenden gerade in den größeren Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten die Wahl zwischen einem finanziellen und einem Freizeitausgleich. Der Zusammenhang zwischen der Art des Überstundenausgleichs und der Unternehmensgröße ist allerdings nach dem  $\chi^2$ -Test statistisch nicht signifikant und kann somit nicht verallgemeinert werden.

---

<sup>21</sup> Dieser Befund ist nicht kongruent zu den Einschätzungen der im Rahmen der qualitativen Bestandsaufnahme befragten Experten, die Arbeitszeitkonten als ein inzwischen gängiges und in den Betrieben weit verbreitetes Instrument benennen (s. Kap. 5.2.4).

### 6.2.2.3 Betriebliche Zuständige für Arbeitszeitgestaltung

- *Arbeitszeitgestaltung ist überwiegend „Chefsache“ – je größer das Unternehmen, desto eher wird die Verantwortung an Abteilungsleitungen bzw. andere Führungskräfte delegiert*

Bei den befragten Unternehmen sind in nahezu acht von zehn Fällen die Inhaber selbst bzw. die Geschäftsführung für die Arbeitszeitgestaltung zuständig (vgl. Tab. A-18). In 12% der Unternehmen liegt die Verantwortung bei den Abteilungsleitungen, in weiteren rund 7% bei anderen Führungskräften. Mit zunehmender Unternehmensgröße wird die Verantwortung für die Arbeitszeitregelungen öfter auch an die Abteilungsleitungen bzw. andere Führungskräfte übertragen.<sup>22</sup> Während in neun von zehn Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten die Zuständigkeit für die Arbeitszeitgestaltung bei der Unternehmensleitung liegt, sinkt dieser Anteil bei Unternehmen mit 21 bis 50 Beschäftigten auf 76%, bei Unternehmen mit 51 bis 250 Beschäftigten ist in etwa sechs von zehn Fällen die Unternehmensleitung hauptsächlich zuständig.

Unabhängig von der Unternehmensgröße spielen die Beschäftigten selbst im Zusammenhang mit der Zuständigkeit für die Arbeitszeitgestaltung eine untergeordnete Rolle. Je nach Unternehmensgrößenklasse liegt der Anteil der Betriebe, in denen die Mitarbeitenden als Zuständige genannt werden, zwischen 4% und 8%.

- *Partizipatives Vorgehen unter Mitsprache der Beschäftigten bei drei Viertel der Unternehmen*

Wengleich die Zuständigkeit für die Arbeitszeitgestaltung eher im Ausnahmefall vornehmlich bei den Beschäftigten liegt, ist ihnen jedoch nach Angabe der Interviewpartner in gut der Hälfte der vertretenen Unternehmen ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Arbeitszeitregelungen eingeräumt (vgl. Tab. A-19). In einem weiteren Viertel aller Unternehmen besteht das Mitspracherecht zumindest teilweise. Bei immerhin gut jedem fünften der befragten Unternehmen (22,5%) wird angegeben, dass jegliches Mitspracherecht der Mitarbeitenden im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung fehlt. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit einer Größe bis 100 Beschäftigte. Hier liegt der Anteil der Betriebe ohne Mitspracherecht der Beschäftigten zwischen 20% und 27%. Bei einer Betriebsgröße zwischen 101 und 250 Mitarbeitenden liegt der Anteil solcher Betriebe lediglich bei rund 8%. Dieser Zusammenhang mit der Unternehmensgröße ist statistisch nicht signifikant und daher nicht verallgemeinerbar.

## 6.2.3 Änderungsbedarfe und -prozesse bei der Arbeitszeitgestaltung

### 6.2.3.1 Zufriedenheit und Änderungspläne in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung

Es ist zu vermuten, dass sowohl die Veränderungsbereitschaft bezüglich der Arbeitszeitregelungen als auch die Offenheit für Arbeitszeitberatungen in einem engen Zusammenhang mit dem Ausmaß der Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen stehen.

---

<sup>22</sup> Aufgrund zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen erfolgte keine Signifikanzprüfung (vgl. hierzu Abschnitt 6.1.4).

### a) Zufriedenheit und Änderungsbedarfe in Hinblick auf betriebliche Belange

- *Weit verbreitete Zufriedenheit der Verantwortlichen mit der aktuellen Arbeitszeitgestaltung in Hinblick auf wichtige betriebliche Belange*

Die Interviewpartner wurden gebeten, die derzeitige Arbeitszeitregelung in ihren Unternehmen in Bezug auf verschiedene vorgegebene betriebliche Belange zu bewerten. Darauf aufbauend wurde ihnen die Frage gestellt, ob bezogen auf die einzelnen betrieblichen Aspekte Änderungsbedarfe bei der Arbeitszeitgestaltung gesehen werden. Generell weisen die Befragungsergebnisse für alle betrieblichen Belange auf ein relativ hohes Maß an Zufriedenheit sowie entsprechend nur in geringem Maß wahrgenommene Änderungsbedarfe hin. Die größte Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitregelung besteht hinsichtlich des Arbeitsschutzes bzw. der Arbeitsgesundheit (vgl. Abb. 3)<sup>23</sup>. Neun von zehn der Unternehmensvertreter zeigen sich diesbezüglich zufrieden oder sehr zufrieden. Rund acht von zehn der Befragten sind zufrieden bzw. sehr zufrieden mit der Arbeitszeitregelung in Bezug auf deren Vereinbarkeit mit den Kundenwünschen, den Anfall bzw. Ausgleich von Überstunden sowie die Auslastung der betrieblichen Kapazitäten. Bezogen auf den Planungs- und Organisationsaufwand, der mit der jeweiligen aktuellen Arbeitszeitregelung verbunden ist, sind drei Viertel der Interviewpartner (sehr) zufrieden. Mit Blick auf die Bewältigung von Auslastungsschwankungen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten bezeichnen sieben von zehn der Befragten die Arbeitszeitregelungen in ihren Unternehmen als (sehr) zufriedenstellend.

Spiegelbildlich zur Zufriedenheit stellen sich die relativen Häufigkeiten der Nennungen dar, die ausdrücklich unzufrieden mit der Arbeitszeitgestaltung in Hinblick auf die hier angeführten betrieblichen Belange sind. Je nach Aspekt sind zwischen 1% und 12% der Befragten unzufrieden bzw. sehr unzufrieden, wobei die größte Unzufriedenheit mit Blick auf die Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten besteht. Teils zufrieden, teils unzufrieden mit der aktuellen Arbeitszeitgestaltung in ihren Unternehmen zeigen sich zwischen 9% und 21% der Interviewpartner.

		a) Zufriedenheit				b) Änderungsbedarf			
		sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden	nein	ja	
(n=253-257) für a)									
(n=232-240) für b)									
© Inmit									
	<b>Arbeitsschutz/ Arbeitsgesundheit</b>	31,9%		58,4%		8,9%	0,0%	0,0%	
		93,1%		6,9%		0,8%			
	<b>Passung mit Kundenwünschen</b>	24,1%		60,5%		11,9%	0,0%	0,0%	
		89,7%		10,3%		3,6%			
	<b>Anfall und Ausgleich von Überstunden</b>	16,6%		64,0%		13,8%	0,0%	0,0%	
		87,1%		12,9%		5,5%			
	<b>Auslastung der vorhandenen betrieblichen Kapazitäten</b>	24,6%		54,7%		13,7%	1,6%	1,6%	
		82,9%		17,1%		5,5%			
	<b>Planungs- und Organisationsaufwand durch derzeitige Arbeitszeitregelung</b>	14,1%		61,2%		16,5%	1,6%	1,6%	
		83,5%		16,5%		6,7%			
	<b>Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten</b>	13,0%		57,3%		20,6%	0,4%	0,4%	
		84,3%		15,7%		8,7%			
	<b>Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalls</b>	15,6%		54,7%		20,3%	2,3%	2,3%	
		75,2%		24,8%		7,0%			
	<b>Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten (z.B. durch Urlaub oder Krankheit)</b>	18,3%		49,8%		20,2%	1,2%	1,2%	
		79,5%		20,5%		10,5%			

**Abb.3:** Zufriedenheit und Änderungsbedarfe zur Arbeitszeitgestaltung in Hinblick auf betriebliche Belange

<sup>23</sup> Für jeden der betrieblichen Aspekte sind in Abbildung 3 die Zufriedenheit der Befragten mit der Arbeitszeitgestaltung sowie der Änderungsbedarf bei der Gestaltung der Arbeitszeitregelung jeweils in Bezug auf die einzelnen betrieblichen Belange gegenübergestellt.

- *Genannte Änderungsbedarfe am ehesten mit Blick auf die Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalls sowie auf die Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten*

Stellt man in Bezug auf einzelne betriebliche Belange die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung den jeweils geäußerten Änderungsbedarfen gegenüber, so kann angesichts der in großen Teilen bestehenden Zufriedenheit das relativ geringe Ausmaß an geäußerten Änderungsbedarfen kaum überraschen. Je nach Aspekt schwankt der Anteil der Befragten, die bei der Arbeitszeitgestaltung in ihrem Unternehmen Änderungsbedarfe sehen, zwischen 7% und 25%. Jeder vierte Interviewpartner hält eine Änderung bei der Arbeitszeitgestaltung mit Blick auf die Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalls, jeder fünfte in Bezug auf die Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten für angezeigt. In etwa jedem sechsten Fall wird von den Befragten ein Änderungsbedarf hinsichtlich der Auslastung der vorhandenen betrieblichen Kapazitäten, des Planungs- und Organisationsaufwands durch die aktuelle Arbeitszeitregelung sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen. Am wenigsten werden Änderungsbedarfe in Bezug auf den Anfall und Ausgleich von Überstunden (13%), die Passung der Arbeitszeitgestaltung mit den Kundenwünschen (10%) sowie den Arbeitsschutz bzw. die Arbeitsgesundheit (7%) wahrgenommen.<sup>24</sup> Bezogen auf alle betrieblichen Belange liegt der Anteil der Befragten, die im Hinblick auf den jeweiligen betrieblichen Aspekt einen Änderungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung sehen, deutlich über dem Anteil der mit der Arbeitszeitgestaltung (sehr) unzufriedenen Interviewpartner. Somit liegt nahe, dass nicht ausschließlich eine ausgesprochene Unzufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung das Erkennen eines Änderungsbedarfs stimuliert.

Im Branchenvergleich zeigen sich in der Regel die Vertreter von Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Branche Verkehr und Lagerei am wenigsten zufrieden mit der Arbeitszeitgestaltung. Diese sehen, mit dem Ausmaß der Zufriedenheit korrespondierend, überdurchschnittlich häufig einen Änderungsbedarf; dies insbesondere in Bezug auf die Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalls, die Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten, die Kapazitätsauslastungen sowie mitarbeiterbezogen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Nach  $\chi^2$ -Test signifikant ist dieser Branchenzusammenhang mit Blick auf die Schwankungen des Arbeitsanfalls sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ansonsten kann er wegen fehlender statistischer Signifikanz nicht verallgemeinert werden (vgl. Tab. A-20). Ebenfalls überdurchschnittlich häufig sehen einen Änderungsbedarf die Befragten aus Unternehmen mit bekundetem akutem oder erwartetem Fachkräftemangel im Vergleich zu denen aus Betrieben ohne Angabe von Fachkräftemangel. Diese deutlichen Abweichungen von den Durchschnittswerten gelten nach den gemachten Angaben allerdings nicht für die Bewertung der Arbeitszeitgestaltung mit Blick auf den Arbeitsschutz und die Arbeitsgesundheit sowie auf die Passung der Arbeitszeit mit den Kundenwünschen. Die  $\chi^2$ -Tests zeigen bezogen auf die Unternehmen mit einem aktuellen Fachkräftemangel signifikante Zusammenhänge mit der Änderungsbereitschaft bei den Aspekten Auslastung Kapazitätsauslastung, Überstunden, Planungs- und Organisationsaufwand sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Tab. A-21). Betrachtet man die Unternehmen, die für die nähere Zukunft einen Fachkräftemangel erwarten, so bestehen signifikante Zusammenhänge mit der Änderungsbereitschaft hinsichtlich der Flexibilität bei Ausfallzeiten, des Anfalls und Ausgleichs von Überstunden, der Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalls, des Planungs- und Organisationsaufwands sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Tab. A-22).

<sup>24</sup> Dies deckt sich mit dem Befund aus der Expertenbefragung, dass gesundheitsgerechte Arbeitszeiten bisher in der Beratungspraxis kaum eine Rolle spielen (s. Kap. 5.2.4).

## b) Einschätzung der Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeitszeitgestaltung und Änderungsbedarfe für die Beschäftigten

- ***Beschäftigte werden in Bezug auf die aktuelle Arbeitszeitgestaltung in ihren Unternehmen überwiegend als zufrieden bzw. sehr zufrieden eingeschätzt***

Neben einer Bewertung der Arbeitszeitgestaltung in Hinblick auf verschiedene betriebliche Belange wurden die Interviewpartner gebeten – subjektiv aus Sicht der befragten Person – für ihr Unternehmen die Zufriedenheit der Beschäftigten allgemein sowie für einzelne Beschäftigtengruppen<sup>25</sup> einzuschätzen. Darüber hinaus sollten auch hier die Befragten angeben, ob sie in Bezug auf die jeweiligen Beschäftigtengruppen einen Änderungsbedarf der Arbeitszeitregelung sehen.

Gut acht von zehn der befragten Unternehmensvertreter vermuten, dass in ihren Betrieben die Beschäftigten insgesamt zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit der dortigen aktuellen Arbeitszeitgestaltung sind (vgl. Abb. 4). Bezogen auf die einzelnen Beschäftigtengruppen liegt der Anteil der Befragten mit einer solch positiven Einschätzung der Zufriedenheit ebenfalls auf hohem Niveau zwischen 75% und 91%. So bewerten rund neun von zehn der Befragten die geringfügig Beschäftigten, die Teilzeitkräfte, die älteren Beschäftigten sowie die Frauen als (sehr) zufrieden mit der aktuellen Arbeitszeitgestaltung. Nach Ansicht von rund acht von zehn Interviewpartnern sind befristet Beschäftigte sowie Zeitarbeitnehmende mit der Arbeitszeitgestaltung in ihren Betrieben (sehr) zufrieden, rund 75% der Unternehmensvertreter glauben dies von den Beschäftigten mit Familienaufgaben und den Schichtarbeiter/-innen. Damit besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen dem von den Befragten subjektiv vermuteten hohen Maß an Zufriedenheit der einzelnen Beschäftigtengruppen mit der aktuellen Arbeitszeitregelung und dem in anderen Studien, wie etwa der Innovation-Machbarkeitsstudie, festgestellten besonders hohen Beratungsbedarf gerade bei diesen Beschäftigungsgruppen (vgl. Abschnitt 6.2.1.1). Hierbei gilt es allerdings in Rechnung zu ziehen, dass das angegebene Maß an Zufriedenheit auf einer Fremdeinschätzung durch die Interviewpartner und nicht auf der Selbsteinschätzung durch die Beschäftigten selbst basiert.

- ***Änderungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung wird am ehesten für Schichtarbeitende und Beschäftigte mit Familienaufgaben gesehen; höherer Änderungsbedarf bei Unternehmen mit Fachkräftemangel***

Der Anteil der Unternehmensvertreter, die bezogen auf einzelne Beschäftigtengruppen oder auf die Beschäftigten insgesamt einen Änderungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung wahrnehmen, liegt auf einem relativ niedrigen Niveau zwischen 5% und 15%. Bezogen auf die Schichtarbeiter/-innen sowie die Beschäftigten mit Familienaufgaben sieht mit rund 15% der größte Anteil der Befragten einen Änderungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung. Die niedrigsten Anteile entfallen mit 5% bis 8% auf geringfügig Beschäftigte und solche mit befristeten Arbeitsverträgen, Teilzeitkräfte sowie Zeitarbeitnehmer.

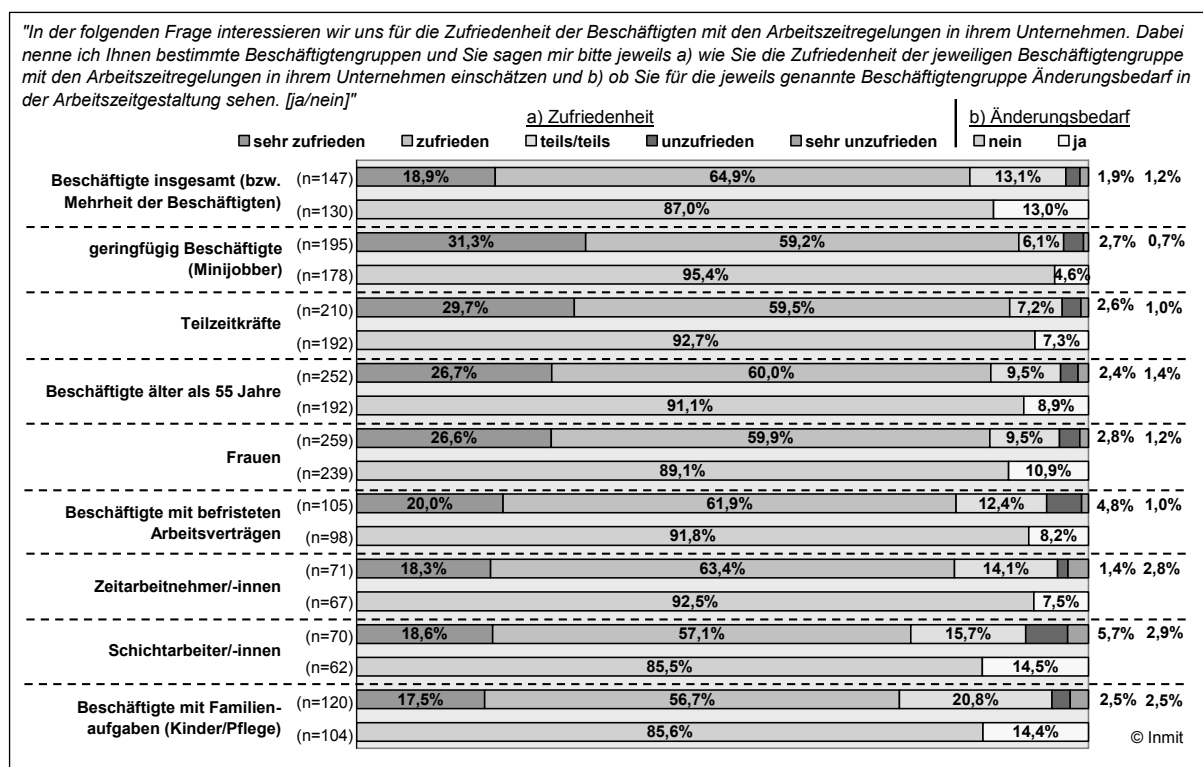
Auch hinsichtlich der branchendifferenzierten Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeitszeitgestaltung zeigen sich die befragten Vertreter von Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Verkehrsbranche skeptischer als der Durchschnitt aller Interviewpartner und sehen überdurchschnittlich häufig für die einzelnen Beschäftigtengruppen einen Änderungsbedarf bei der

---

<sup>25</sup> Die Interviewpartner wurden hier nur zu solchen Beschäftigtengruppen befragt, die angabegemäß auch in ihren Unternehmen vertreten sind.

Arbeitszeitgestaltung (vgl. Tab. A-23).<sup>26</sup> Dies gilt ebenfalls für die Vertreter von Unternehmen, in denen nach Einschätzung der Befragten bereits gegenwärtig die Folgen des allgemeinen Fachkräftemangels zu spüren sind (vgl. Tab. A-24) oder aber dies für die kommenden Jahre erwartet wird (vgl. Tab. A-25). Statistisch signifikant ist der Zusammenhang zwischen Unternehmen mit aktuellem Fachkräftemangel und den dort beschäftigten Frauen. Ansonsten ist der Zusammenhang zwischen aktuellem oder erwartetem Fachkräftemangel und einem Änderungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung für einzelne Beschäftigtengruppen statistisch entweder aufgrund zu geringer erwarteter Häufigkeiten in den einzelnen Zellen (vgl. Kap. 6.1.4) nicht prüfbar bzw. haben die  $\chi^2$ -Tests keine Signifikanz gezeigt.

Für alle Beschäftigtengruppen kann man feststellen, dass von den Interviewpartnern häufiger ein Änderungsbedarf in Bezug auf die einzelnen Beschäftigtengruppen gesehen als eine Unzufriedenheit eben dieser Beschäftigtengruppe vermutet wird. Die deutlichste Diskrepanz mit rund zehn Prozentpunkten Unterschied zwischen einem Änderungsbedarf und einer bei den Beschäftigten vermuteten Unzufriedenheit besteht hinsichtlich der Beschäftigten mit Familienaufgaben.



**Abb. 4:** Angenommene Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeitszeitgestaltung sowie vermutete Änderungsbedarfe bei ausgewählten Beschäftigungsgruppen

<sup>26</sup> Aufgrund zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen erfolgte keine Signifikanzprüfung (vgl. hierzu Abschnitt 6.1.4).

### 6.2.3.2 Vollzogene und geplante Änderungen der Arbeitszeitgestaltung

#### a) Bereits vollzogene Änderungen zur Arbeitszeitgestaltung

- *Knapp ein Viertel der Unternehmen änderte in den letzten Jahren die Arbeitszeitregelungen – überwiegend wurde Bestehendes angepasst, weniger Neues eingeführt*

In den letzten fünf Jahren vor dem Zeitpunkt der Befragung hat es nach Aussage der Befragten nahezu in jedem vierten Unternehmen wesentliche Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelung gegeben (vgl. Tab. A-26). Dies waren in der Hälfte der Fälle Änderungen der Arbeitszeiten, jeweils rund 10% der Änderungen bezogen sich auf Umstrukturierungen bzw. Arbeits- oder Personalanpassungen, Änderungen eines bestehenden Schichtmodells sowie die Änderung der Überstundenregelung. Ebenfalls in rund 10% der Fälle handelte es sich bei der Änderung um das Angebot einer neuen Arbeitszeitform wie etwa die Einführung von Vertrauensarbeitszeit und Rufbereitschaft, Wochenendarbeit, Teilzeitarbeit und Zeitarbeitskonten. In 7% der Fälle geben die Interviewpartner als Änderung eine Flexibilisierung an. In zwei Fällen bestand die Änderung in der Umstellung auf (krisenbedingte) Kurzarbeit.

Mit zunehmender Unternehmensgröße (vgl. Tab. A-27) ist in der Stichprobe ein leichter Anstieg der Betriebe zu verzeichnen, in denen in den letzten Jahren Änderungen der Arbeitszeitgestaltung vorgenommen wurden. Bei einer Unternehmensgröße bis 20 Beschäftigte war es jedes fünfte, bei Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitenden jedes vierte Unternehmen. Ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und vorgenommener Änderungen bzw. Neuerungen der Arbeitszeitgestaltung ist nach dem  $\chi^2$ -Tests allerdings statistisch nicht signifikant und in sofern nicht verallgemeinerbar.

- *Änderungen der Arbeitszeitgestaltung am häufigsten bei Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen*

In den Branchen Bau sowie Verkehr und Lagerei wurden in den vergangenen fünf Jahren etwa in jedem zehnten Unternehmen, im Gastgewerbe in jedem sechsten Unternehmen die Arbeitszeitregelungen geändert (vgl. Tab. A-26). Relativ häufig traf dies auf Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens zu – hier wurden laut Angaben der Befragten in den letzten fünf Jahren bei jedem dritten Betrieb Änderungen bzw. Neuerungen vorgenommen. Der festgestellte Brancheneffekt ist nach dem  $\chi^2$ -Tests ebenfalls statistisch nicht signifikant und somit nicht verallgemeinerbar.

Darüber hinaus scheint ein Zusammenhang zwischen den angebotenen Arbeitszeitformen Schichtarbeit und Wochenendarbeit und verstärkten Anpassungserfordernissen für die Arbeitszeitgestaltung erkennbar. Bei jedem dritten Schichtarbeitsbetrieb<sup>27</sup> gab es in der Vergangenheit Änderungen (im Vergleich: 20% der Betriebe ohne Schichtarbeit änderten in der Vergangenheit ihre Arbeitszeitregelungen) (vgl. Tab. A-28), bei Betrieben mit regelmäßiger Wochenendarbeit lag die relative Häufigkeit bei 28% (Betriebe ohne Wochenendarbeit: 19%) (vgl. Tab. A-29). Hinsichtlich der Schichtarbeit, nicht aber bezüglich der Wochenendarbeit ist der Zusammenhang statistisch signifikant und damit verallgemeinerbar. Allerdings zeigen sich in der Branche Gesundheits- und Sozialwesen relativ häufig Änderungen in der Arbeitszeitgestaltung bei den Betrieben aus dem Sample, nicht jedoch bei denen im Gastgewerbe, obschon sowohl in den Unternehmen des Gast-

---

<sup>27</sup> In dem Kontext dieser Erhebung wird dann von einem Schichtarbeitsbetrieb gesprochen, wenn die Schichtarbeit zu einer der drei am häufigsten in einem Unternehmen angebotenen Arbeitszeitformen zählt.

gewerbes als auch in denen des Gesundheits- und Sozialwesens Schichtarbeit angeboten wird (vgl. Abschnitt 6.2.2.1).

## b) Geplante Änderungen zur Arbeitszeitgestaltung

- *Nur für jedes zehnte Unternehmen stehen Änderungen der Arbeitszeitgestaltung auf der Agenda – Ziel ist überwiegend die Optimierung bereits bestehender Arbeitszeitmodelle*

In 26 Fällen der in dem Sample vertretenen 260 Unternehmen sind Anpassungen oder Neugestaltungen der Arbeitszeitregelungen geplant (vgl. Tab. A-30). Ein Drittel dieser Unternehmen gehört dem verarbeitendem Gewerbe an, ein Fünftel dem Gesundheits- und Sozialwesen. Alle übrigen Branchen sind mit einem bis vier Betrieben vertreten. Damit ist die Branche Gesundheits- und Sozialwesen (im Vergleich zur Branchenzusammensetzung des gesamten Samples<sup>28</sup>) in dieser Gruppe der änderungsplanenden Unternehmen deutlich überrepräsentiert. Rund 22% aller Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialbereich planen Änderungen ihrer Arbeitszeitregelungen.<sup>29</sup> Der Anteil der Unternehmen mit Änderungsplänen liegt bei Betrieben mit akutem oder erwartetem Fachkräftemangel bei rund 12%, während er bei Unternehmen, für die Fachkräftemangel bislang nach eigenen Angaben kein Problem darstellt, bei rund 8% liegt. Die Prüfung mit Hilfe des  $\chi^2$ -Tests zeigt jedoch keine statistisch signifikanten Zusammenhänge, die eine Verallgemeinerung erlauben würden (vgl. Tab. A-31+32). Bezogen auf die unterschiedlichen Größenklassen der Betriebe sind keine eindeutigen Zusammenhänge mit dem Bestehen von Änderungsplänen erkennbar (vgl. Tab. A-33).

Von den in den 26 Unternehmen geplanten Änderungen zielen mit 17 Fällen mehr als die Hälfte auf die Optimierung bestehender Arbeitszeitmodelle ab (vgl. Abb. 5). Bei rund einem Drittel der änderungsplanenden Betriebe sollen mit Wochenendarbeit, Gleitzeitarbeit, Schichtarbeit, Teilzeit oder aber Jahresarbeitszeitkonten neue Arbeitszeitmodelle eingeführt werden. In zwei Fällen ist die Einführung neuer Zeiterfassungssysteme geplant, in einem Fall geht es um die Abschaffung fester Stundentafeln. Die (Notwendigkeit der) Anpassung bestehender Arbeitszeitmodelle an gesetzlichen Vorgaben steht nach eigenen Angaben bei keinem der Unternehmen auf der Agenda – hier stellt sich dem Betrachter die Frage, ob aus tatsächlich mangelnder Notwendigkeit, mangelndem Wissen oder Sorge um Selbstbeziehung.

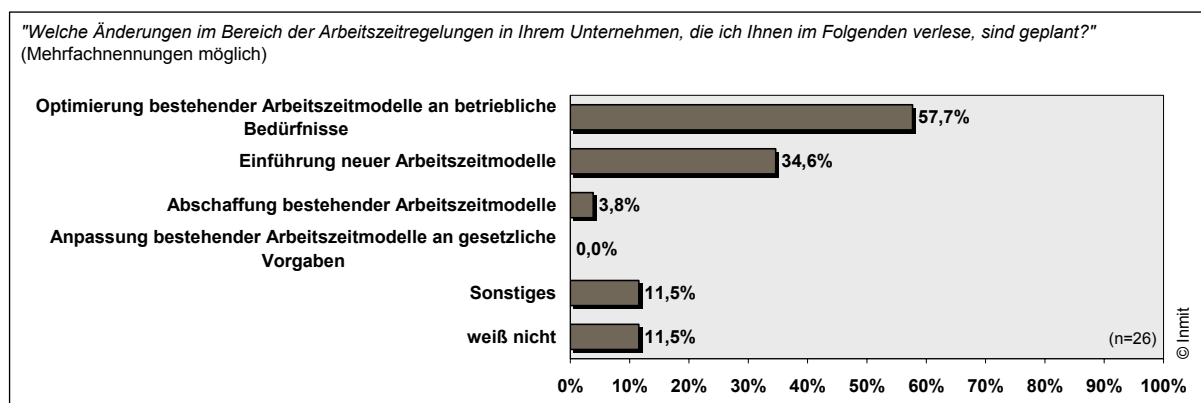


Abb. 5: Art der geplanten Änderungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung

<sup>28</sup> 8,9% der Stichprobe gehören der Branche Gesundheits- und Sozialwesen an (vgl. Abschnitt 6.1.1).

<sup>29</sup> Aufgrund zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen erfolgte keine Signifikanzprüfung (vgl. hierzu Abschnitt 6.1.4).

Bei einem Viertel der Unternehmen mit Änderungsplänen soll die Umsetzung kurzfristig innerhalb eines Zeitraums von drei Monaten nach Führen des Interviews erfolgen (ohne Abbildung). Bei jedem fünften Unternehmen erstreckt sich der Zeitraum auf sechs Monate, bei einem Drittel auf zwölf Monate. Bei einem weiteren Viertel der Unternehmen ist nach eigenen Angaben mit einer kurzfristigen Umsetzung innerhalb der nächsten zwölf Monate nicht zu rechnen.

### c) Gründe gegen eine Änderung der Arbeitszeitgestaltung

- ***Fehlende Änderungsbedarfe und die Erwartung eines zu geringen Nutzens als häufigste Contra-Gründe***

Von den Befragten, die im Sample die neun von zehn Unternehmen ohne Änderungspläne vertreten, nennt mit acht von zehn Interviewpartnern das Gros das Fehlen von Änderungsbedarfen als Grund, warum Änderungen der Arbeitszeitregelungen in ihrem Betrieb nicht auf dem Plan stehen (vgl. Abb. 6). Diese Begründung korrespondiert mit dem hohen Ausmaß der selbst attestierten Zufriedenheit mit dem Status quo der Arbeitszeitgestaltung, die im Abschnitt 6.2.3.1 dargestellt wurde. Für zwei von zehn der Unternehmensvertreter werden zu geringe Erwartungen an die positiven Effekte einer Veränderung als Grund contra Veränderungspläne angeführt. Es folgen weitere Antwortoptionen wie fehlende finanzielle, zeitliche oder personelle Kapazitäten für solche Änderungsprozesse, Einschränkungen durch gesetzliche und/oder tarifliche Regelungen, Vorbehalte auf Seiten der Beschäftigten oder der Unternehmensleitung sowie unzureichende Informationen über Möglichkeiten der Arbeitszeitregelung, die von jeweils 10% oder weniger der Befragten genannt werden.

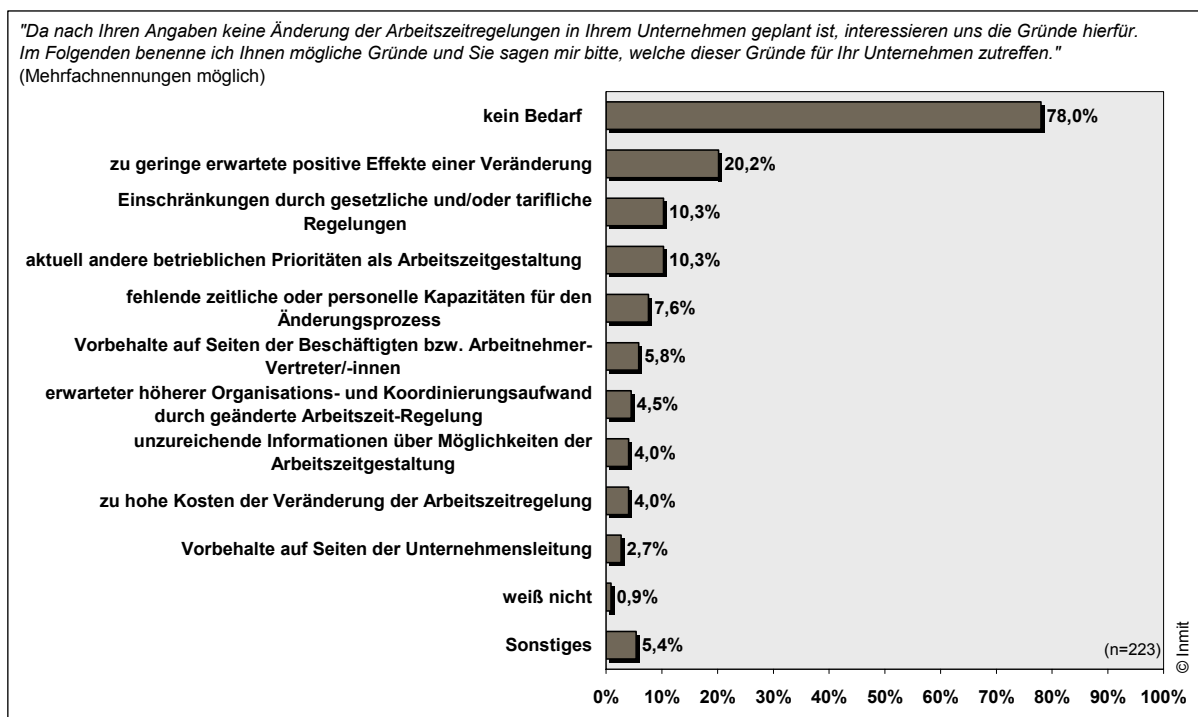


Abb. 6: Contra-Gründe zu Änderungsplänen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung

### 6.2.3.3 Ziele, Hemmnisse und Mitarbeiterbeteiligung bei Änderungen der Arbeitszeitgestaltung

#### a) Unternehmerische Ziele der geplanten Änderungen zur Arbeitszeitgestaltung

- *Effektivere Kapazitätsauslastungen, verbesserte Kundenzufriedenheit und Produktivitätssteigerungen als häufigste Ziele für geplante Änderungen – betriebliche Ziele dominieren gegenüber mitarbeiterbezogenen*

Mit einer Änderung der Arbeitszeitgestaltung können verschiedene betriebliche oder mitarbeiterbezogene Ziele verfolgt werden. Die Vertreter der 26 Unternehmen<sup>30</sup> mit konkreten Änderungsplänen zur Arbeitszeitgestaltung wurden gebeten, die Wichtigkeit verschiedener solcher Ziele für ihr Unternehmen zu bewerten (vgl. Abb. 7 für eine Darstellung in relativen Zahlen). Die Liste wird hinsichtlich der ihnen beigemessenen Wichtigkeit angeführt von der effektiveren Kapazitätsauslastung, der verbesserten Kundenzufriedenheit sowie der Produktivitätssteigerung. Diese Aspekte werden jeweils von 24 bzw. 21 der insgesamt 26 hierzu Befragten als sehr wichtiges bzw. wichtiges Ziel bewertet. In einem zweiten Block rangieren das mitarbeiterbezogene Ziel des langfristigen Erhalts von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie die betrieblichen Ziele eines flexibleren Reagierens auf Schwankungen des Arbeitsanfalls und einer höheren Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten. Diese drei Ziele bewerten jeweils 19 Befragte als (sehr) wichtig. Zu den Zielen, die 18 Interviewpartner als (sehr) wichtig einstufen, gehören zum einen die betrieblichen Ziele Beschäftigungssicherung und Kostenreduktion, zum anderen folgende mitarbeiterbezogene Ziele: Erhöhung der Mitarbeitermotivation, Rückgang der Fehlzeiten und Arbeitsunfälle sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Liste schließt ab mit dem betrieblichen Ziel der Vermeidung von Überstunden, das von 17 Befragten als (sehr) wichtig bewertet wird.

---

<sup>30</sup> Da es sich lediglich um 26 Unternehmensvertreter handelt, sind die zugrunde liegenden Fallzahlen für die differenzierte Betrachtung sehr klein.

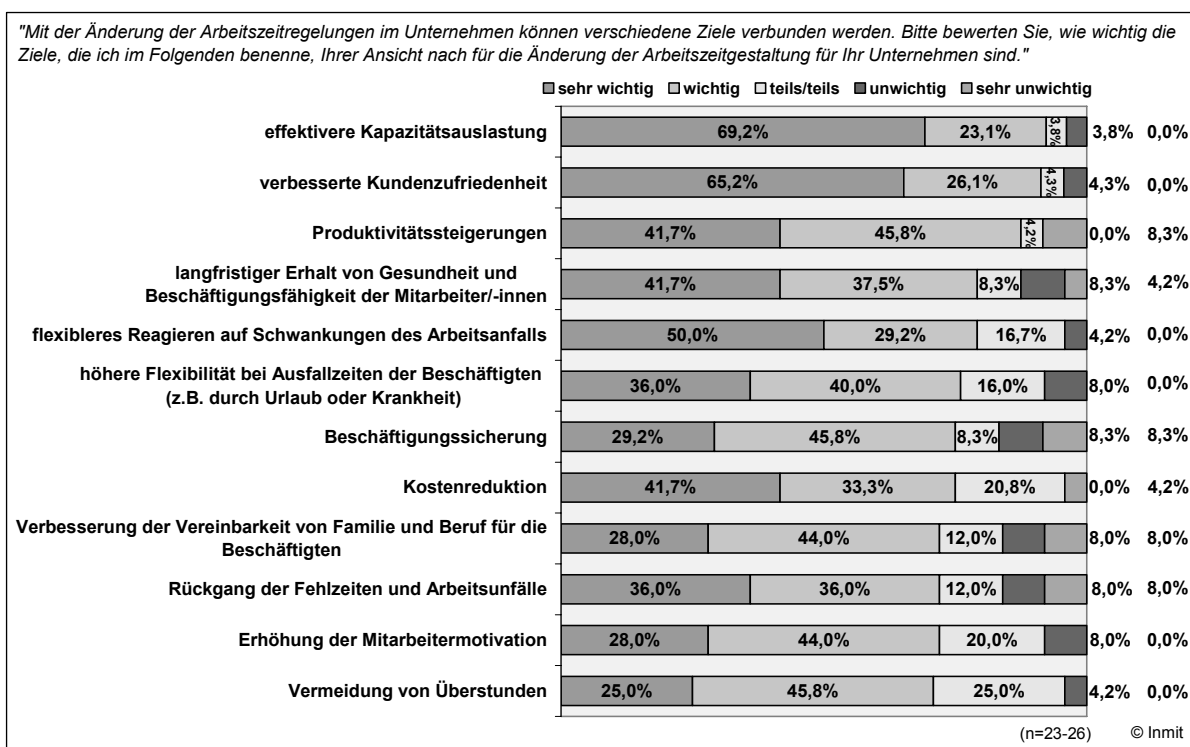


Abb. 7: Relevanz verschiedener Ziele in Verbindung mit Änderungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung

## b) Erwartete Hemmnisse einer Änderung der Arbeitszeitgestaltung

- *Überwiegend wird eine problemlose Umsetzung der Änderungspläne erwartet – lediglich ein Fünftel der Interviewpartner rechnet mit Schwierigkeiten*

13 Vertreter von Unternehmen mit Änderungsplänen schätzen die Möglichkeit einer Veränderung der Arbeitszeitstruktur in ihren Unternehmen als gut bis sehr gut, sieben als mittelmäßig ein (vgl. Tab. A-34). Einer der Befragten beantwortete diese Frage nicht. Fünf der Interviewpartner vermuten hingegen, dass die Umsetzung der Änderungspläne schwierig bis sehr schwierig werden könnte. Als Gründe für die erwarteten Schwierigkeiten werden die individuell unterschiedlichen Präferenzen und Prioritäten der Mitarbeitenden sowie die Vereinbarkeit der Kunden- und der Beschäftigtenwünsche genannt.

## c) Mitarbeiterbeteiligung im Änderungsprozess

- *Änderungsprozesse zur Arbeitszeitgestaltung größtenteils unter Einbeziehung der Mitarbeitenden – Schwerpunkt bildet dabei der Informationsaustausch*

20 der 26 Vertreter von Unternehmen mit Änderungsplänen bestätigen, dass eine Einbeziehung der Beschäftigten in den geplanten Änderungsprozess vorgesehen ist (vgl. Tab. A-35). Dabei variiert die Form der Einbeziehung je nach Unternehmen zwischen Betriebsversammlungen, Befragungen der Mitarbeitenden hinsichtlich deren Änderungspräferenzen, Benennung von Mitarbeitervertretern oder auch Bildung von Arbeitsgruppen. In vier Fällen ist eine Mitarbeiterbeteiligung nicht vorgesehen, ein Interviewpartner kann zu dieser Frage keine Aussage treffen und einer hat die Frage nicht beantwortet.

In fünf der 26 Unternehmen aus dem Sample, die eine Änderung der Arbeitszeitgestaltung planen, gibt es einen Betriebsrat. Dieser soll in drei Fällen aktiv in den Änderungsprozess einbezogen werden (vgl. Tab. A-36). Zwei der Befragten beschreiben die Mitwirkung des Betriebsrats in Form der Möglichkeit einer Stellungnahme zu den Veränderungen im Rahmen einer Betriebsversammlung oder aber in Form eines Vorschlagsrechts zu den Veränderungen. Ein Unternehmensvertreter verneinte die Frage nach der Einbeziehung des Betriebsrats, ein weiterer beantwortete die Frage nicht.

## 6.2.4 Kenntnisse, Informationsquellen und Erfahrungen in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung und -beratung

### 6.2.4.1 Kenntnisstand und Informationsquellen zum Thema Arbeitszeitgestaltung

#### a) Kenntnisstand zum Thema Arbeitszeitgestaltung

- *Im Mittel attestieren die Befragten den Unternehmensleitungen und Führungskräften gute, den Beschäftigten befriedigende Kenntnisse zum Thema Arbeitszeitgestaltung*

Die Interviewpartner wurden gebeten, den Kenntnisstand zum Thema Arbeitszeitgestaltung sowohl für die Unternehmensleitung und die Führungskräfte als auch für die Beschäftigten ihres Unternehmens anhand der Schulnoten von 1 (=sehr gut) bis 6 (=ungenügend) zu bewerten (vgl. Abb. 8). Während die Kenntnisse von Unternehmensleitungen und Führungskräften im Durchschnitt mit „gut“ benotet werden, tendiert die Bewertung für die Beschäftigten mit einer Durchschnittsnote von 2,6 eher in Richtung „befriedigend“. Auf Mitarbeiterenebene liegt eine deutlich größere Streuung der Benotung um den errechneten Mittelwert vor als bei den Unternehmensleitungen und Führungskräften.

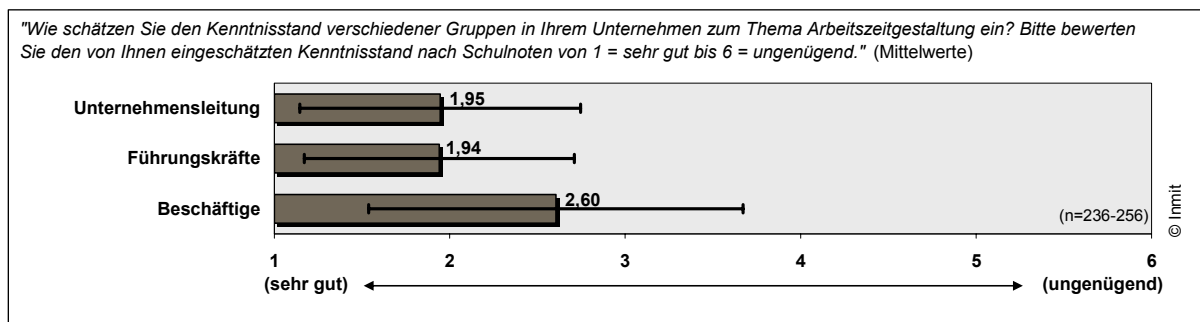


Abb. 8: Einschätzung des Kenntnisstandes zum Thema Arbeitszeitgestaltung

Differenziert man die Befragungsergebnisse hinsichtlich der Unternehmensgröße, so besteht hinsichtlich der Einschätzung der Unternehmensleitung eine schwache, aber nach dem Spearman'schen Rangkorrelationskoeffizient signifikante positive Korrelation zwischen der Betriebsgröße und der Bewertung des Kenntnisstands (vgl. Tab. A-37). Während der Mittelwert der Benotung bei Unternehmen bis 50 Beschäftigten zwischen 2,02 und 1,98 liegt, verbessert sich die durchschnittliche Bewertung in der Unternehmensgrößenklasse 51 bis 100 Beschäftigte auf 1,85 und in der Gruppe mit mehr als 100 Mitarbeitenden auf 1,63. Statistisch signifikante Brancheneffekte bestehen nicht (vgl. Tab. A-38).

## b) Informationsquellen zum Thema Arbeitszeitgestaltung

- *Interessenvertretungen der Unternehmen, Austausch mit anderen sowie Lesestoff als bisher wichtigste Informationsquellen – Wirtschaftskammern besonders bei kleinen Betrieben wichtige Adressaten*

Befragt nach den bislang im Kontext der Arbeitszeitgestaltung genutzten Informationsquellen, nennen rund vier von zehn der Interviewpartner Verbände und Innungen sowie Fachzeitschriften und Literatur. Rund ein Drittel der Befragten geben an, sich durch den Austausch mit anderen Unternehmen zu informieren bzw. sich an die jeweiligen Wirtschaftskammern zu wenden (vgl. Abb. 9).

Bei den Verbänden und Innungen auf der einen und den Wirtschaftskammern auf der anderen Seite sind gegenläufige Größeneffekte erkennbar (vgl. Tab. A-39). So werden Verbände und Innungen in sechs von zehn Fällen und damit überdurchschnittlich häufig von Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 250 kontaktiert. Die Wirtschaftskammern hingegen scheinen als Informationsquelle gerade für Kleinbetriebe mit bis zu zehn Beschäftigten eine stärkere Relevanz zu haben als dies bei größeren der Fall ist. Während knapp die Hälfte der Befragten aus Unternehmen mit fünf bis zehn Beschäftigten die Kammern als Informationsquelle bezeichneten, waren dies bei den Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden jeweils nur knapp ein Drittel oder weniger.

Das Internet wird ebenso wie der Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen von jedem vierten Interviewpartner als Informationsquelle zum Thema Arbeitszeitgestaltung genannt. Letztere gewinnen mit zunehmender Unternehmensgröße deutlich an Bedeutung. Die Berufsgenossenschaften zählen für knapp ein Fünftel der Befragten zu den Anlaufstellen, rund jeder zehnte der Unternehmensvertreter gibt die Krankenkassen, arbeitsmedizinische bzw. sicherheitstechnische Dienste und externe Arbeitszeit- bzw. Unternehmensberatungen an. Letztere werden von Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden mit rund 17% deutlich häufiger genannt als dies im Durchschnitt über alle Unternehmen des Samples der Fall ist. Immerhin jeder fünfte der befragten Interviewpartner gibt an, bislang nirgendwo Informationen zum Thema Arbeitszeitgestaltung erhalten bzw. eingeholt zu haben. Die im Zusammenhang mit den hier erläuterten bisherigen Informationsquellen zum Thema Arbeitszeitgestaltung festgestellten Größeneffekte sind nach  $\chi^2$ -Test statistisch nicht signifikant und somit nicht verallgemeinerbar.

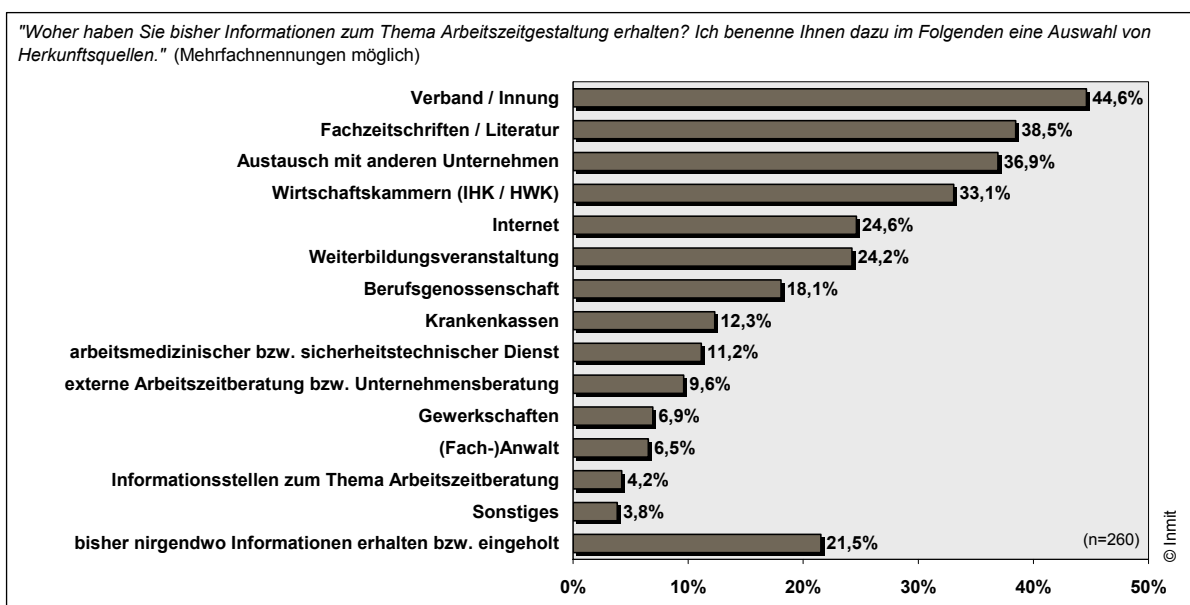


Abb. 9: Informationsquellen zum Thema Arbeitszeitgestaltung

#### 6.2.4.2 Bewertung des aktuellen Beratungsangebotes

##### a) Generelle Beurteilung des Arbeitszeitberatungsangebots

- *Das aktuelle Arbeitszeitberatungsangebot wird im Mittel mit einem guten „befriedigend“ bewertet – je größer das Unternehmen, desto besser die Note*

Die Befragten wurden gebeten, anhand der Schulnotenskala von 1 (=sehr gut) bis 6 (=ungenügend) eine generelle Beurteilung des aktuell vorhandenen Beratungsangebots zum Thema Arbeitszeitgestaltung aus ihrer Perspektive abzugeben. Die von 183 Interviewpartnern abgegebenen Bewertungen ergeben im Mittel eine Durchschnittsnote für das Beratungsangebot von 2,6, knapp die Hälfte wählt dabei die Note „gut“ (vgl. Abb. 10).

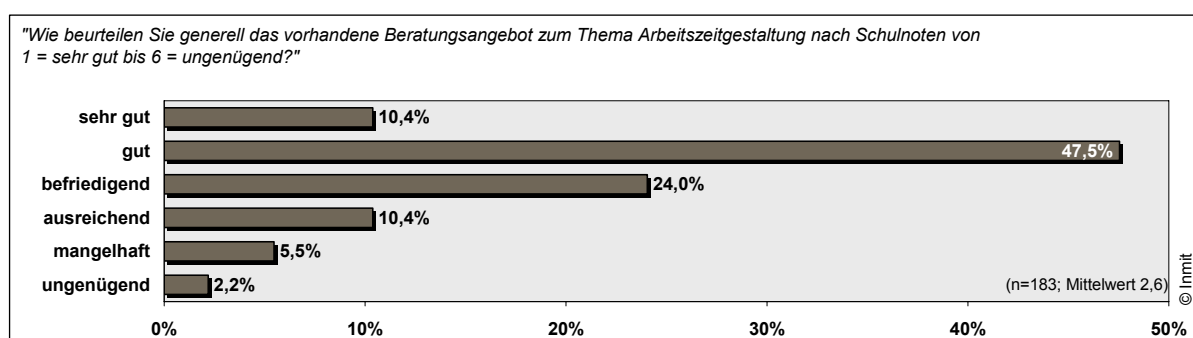


Abb. 10: Bewertung des Arbeitszeitberatungsangebotes

Differenziert man die Bewertungen hinsichtlich der Unternehmensgröße (vgl. Tab. A-40), so zeigt sich, dass sich die Durchschnittsnote in der Stichprobe mit zunehmender Unternehmensgröße verbessert. Dieser Größeneffekt ist allerdings nach dem Spearman'schen Rangkorrelationskoeffizient  $\rho$  nicht signifikant, insofern auch nicht verallgemeinerbar. Während Vertreter von Unterneh-

men mit fünf bis zehn Mitarbeitenden das Angebot im Mittel mit der Note 2,8 bewerten, vergeben die Befragten aus Unternehmen der Größenklasse 101 – 250 im Mittel die Durchschnittsnote 1,9. Ein Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Bewertung ist hingegen nicht erkennbar. Nahezu drei von zehn der Befragten geben an, das Beratungsangebot nicht beurteilen zu können. Die hierbei vertretenen Unternehmen verteilen sich relativ gleichmäßig auf die verschiedenen Größenklassen.

## b) Lücken des derzeitigen Arbeitszeitberatungsangebot

- ***Je größer das Unternehmen, desto weniger Angebotslücken sehen die Befragten – bis 20 Beschäftigte sieht rund jeder Fünfte Lücken***

Knapp die Hälfte der Unternehmensvertreter sieht derzeit keine Lücken im Beratungsangebot zu Themen der Arbeitszeitgestaltung, für jeden sechsten sind solche jedoch sehr wohl vorhanden (vgl. Abb. 11). Mit zunehmender Unternehmensgröße sinkt der Anteil der befragten Unternehmensvertreter, die die Frage nach Lücken in dem Beratungsangebot bejahen (vgl. Tab. A-41). Ist es in den Größenklassen mit bis zu 20 Mitarbeitenden etwa jeder fünfte Befragte, der Angebotslücken attestiert, sinkt der Anteil bei den Vertretern aus größeren Unternehmen mit 20 bis 100 Beschäftigten auf etwa 13%. Und nur etwa 4% der zu der Größenklasse 101 – 250 Beschäftigte zählenden Befragten erachtet das derzeitige Arbeitszeitberatungsangebot für seine Bedarfe als lückenhaft. Dieser Größeneffekt ist nach dem  $\chi^2$ -Test statistisch nicht signifikant und kann daher nicht verallgemeinert werden.

Innerhalb der Branchen Dienstleistungen, Bau sowie Verkehr und Lagerei halten mit Anteilen zwischen 18 und 21% überdurchschnittlich viele der Interviewpartner die derzeitige Angebotspalette zum Thema Arbeitszeitberatung für unvollständig (vgl. Tab. A-42). Unterdurchschnittlich ist hingegen mit knapp 12% der Anteil der dem verarbeitenden Gewerbe angehörenden Befragten, die die Existenz solcher Lücken bestätigen. Auch in Bezug auf die Branchen ist der Zusammenhang nach dem  $\chi^2$ -Test statistisch nicht signifikant und insofern nicht verallgemeinerbar.

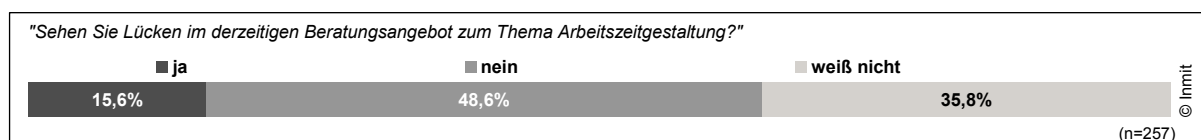


Abb. 11: Existenz von Lücken im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung

- ***Werden Lücken gesehen, dann insbesondere in Hinblick auf unverbindliche Erstberatungen, betriebsspezifische Analysen möglicher Verbesserungspotenziale und allgemeine Informationen***

In einer Anschlussfrage wurden die 40 Interviewpartner, die Lücken in dem derzeitigen Arbeitszeitberatungsangebot sehen, gebeten, diese zu spezifizieren (vgl. Abb. 12). Gut die Hälfte der Befragten nennt für die Mängelliste im bestehenden Arbeitszeit-Beratungsportfolio die unverbindliche Erstberatung. Die betriebsspezifische Analyse möglicher Verbesserungsbedarfe bzw. Verbesserungspotenziale sowie allgemeine Beratungen und Informationen zu den Potenzialen von gut gestalteter Arbeitszeit werden jeweils in 45% der Fälle genannt. Einem knappen Drittel der Befragten fehlen im derzeitigen Beratungsangebot die Unterstützung bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, die Beratung zum rechtlichen und tariflichen Rahmen sowie Informationsmaterialien, die

speziell die Beschäftigten als Zielgruppe haben. Unter „Sonstiges“ werden zusätzlich Aspekte wie etwa die Beratung von Existenzgründern, Modelle für sehr kleine Unternehmen oder aber die Unterbreitung von Vorschlägen, welche auch im jeweiligen Betrieb umsetzbar sind, genannt.

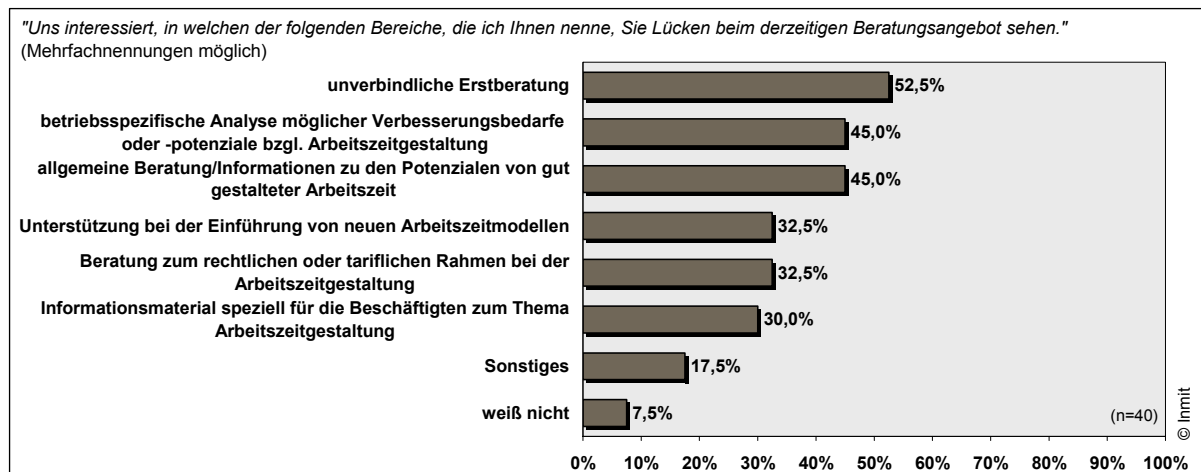


Abb. 12: Fehlende Bereiche im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung

### 6.2.4.3 Inanspruchnahme und Erfahrungen mit Arbeitszeitberatungen

#### a) Bisherige Inanspruchnahme von Arbeitszeitberatungen

- *Bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten bisher kein Anlass für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung*

Bisher wurde lediglich von jedem achten der durch den Befragten vertretenen Unternehmen eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen (vgl. Tab. A-43). Auch hier zeigt sich in der Stichprobe ein Größeneffekt. Während zwei von zehn Unternehmen der Größenklasse 100 bis 250 Beschäftigte schon einmal eine Arbeitszeitberatung durchführen ließen, traf dies lediglich in etwa bei einem von zehn der kleineren Betriebe zu (ohne Abbildung). Dieser Größeneffekt ist nach dem  $\chi^2$ -Test jedoch nicht signifikant und insofern nicht verallgemeinerbar.

Von den Unternehmen aus dem Sample, die bislang noch keine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen haben, geben in rund neun von zehn Fällen die Vertreter an, dass dafür bislang kein Anlass bestand (vgl. Abb. 13). Bei isolierter Betrachtung der einzelnen Branchen (vgl. Tab. A-44) zeigt sich, dass ein fehlender Anlass am seltensten von Unternehmensvertretern der Branchen Gesundheits- und Sozialwesen sowie des Gastgewerbes angeführt wird, nämlich lediglich in rund sieben von zehn Fällen. Fast jeder siebte Interviewpartner nennt als Hemmnis eine zu geringe Nutzererwartung an eine Arbeitszeitberatung. Diese pessimistische Erwartungshaltung gibt es überdurchschnittlich häufig im Baugewerbe sowie im Handel mit jeweils rund 21% der Unternehmen dieser Branchen. Interviewpartner aus der Verkehrsbranche hingegen nennen diesen Contra-Grund gar nicht, Unternehmensvertreter aus der Branche Gesundheits- und Sozialwesen lediglich in 6% der Fälle. Diese Brancheneffekte sind statistisch nicht signifikant; die Aussagen können somit nicht verallgemeinert werden. Die übrigen Aspekte wie etwa Kosten und Zeitaufwand oder anders gelagerte Prioritäten werden jeweils in weniger als einem von zehn Fällen als Grund angeführt. Hinsichtlich der Unternehmensgröße sind bei dieser Frage keine eindeutigen Tendenzen erkennbar.

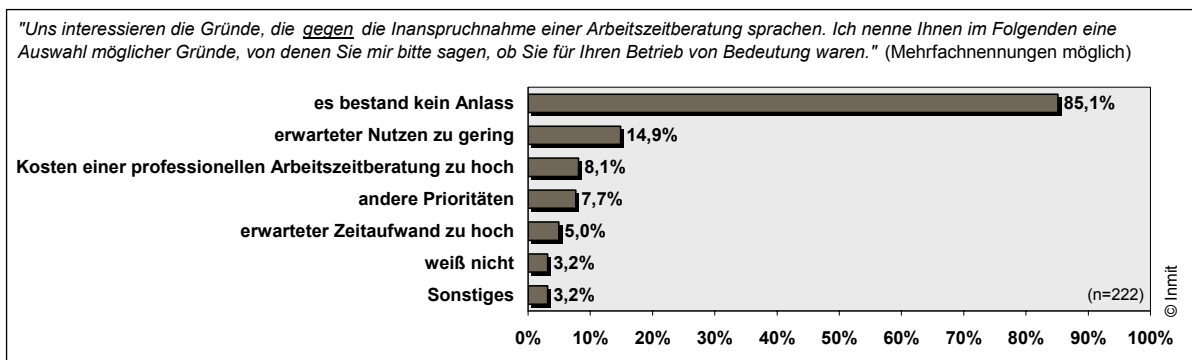


Abb. 13: Gründe gegen die bisherige Inanspruchnahme einer externen Arbeitszeitberatung

b) Anbieter, Formen, Wirkungen und Bewertungen der in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatungen

- *Bislang überwiegend Arbeitszeitberatungen durch externe Arbeitszeit- und Unternehmensberatungen sowie durch die Interessenvertretungen der Unternehmen*

Jedes achte Unternehmen aus dem Befragungssample nahm in der Vergangenheit mindestens einmal eine Arbeitszeitberatung in Anspruch.<sup>31</sup> In vier von zehn Fällen wurden dafür externe Arbeitszeit- oder Unternehmensberatungen konsultiert (vgl. Abb. 14). Jedes fünfte der beratenen Unternehmen hat sich an den Verband bzw. die Innung und jedes sechste an die jeweilige Wirtschaftskammer gewandt. In einem von zehn Fällen war eine Informationsstelle zum Thema Arbeitszeitberatung die Anlaufstelle für das Unternehmen. Unter „Sonstiges“ werden unter anderem das Arbeitsamt, Weiterbildungsveranstaltungen und die Beratung im Rahmen eines Audits genannt.

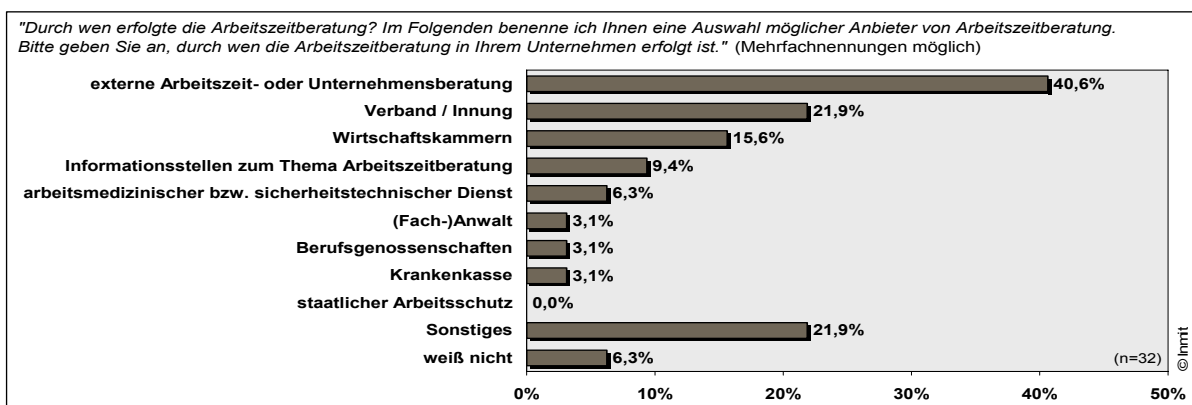


Abb. 14: Anbieter der in der Vergangenheit in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatungen

<sup>31</sup> Da sich die nachfolgenden Auswertungen dieses Abschnitts auf eine relativ kleine Stichprobe von nur 32 Unternehmen beziehen, wird im Folgenden auf eine differenziertere Betrachtung in Abhängigkeiten von Unternehmensgrößen, Branchen o. ä. verzichtet.

- **Kurze persönliche Beratungsgespräche als am häufigsten in Anspruch genommene Form der Arbeitszeitberatung**

Befragt nach den Formen der bisher erfahrenen Arbeitszeitberatungen, nennen sechs von zehn der Befragten das kurze persönliche Beratungsgespräch (vgl. Abb. 15). An vier von zehn Unternehmen wurde Informationsmaterial weitergegeben und gut ein Drittel der Interviewpartner gibt Seminare bzw. Workshops als genutzte Beratungsform an. Vertiefende Beratungsformen wie etwa schriftliche Arbeitszeitgestaltungs-Konzepte für das Unternehmen, mehrtägige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatungen vor Ort oder prozessbegleitende Beratungen werden in 28% bis 22% aller Fälle genannt. Bei etwa einem von zehn Unternehmen erfolgte eine Kurzberatung per E-Mail, Post oder Telefon.

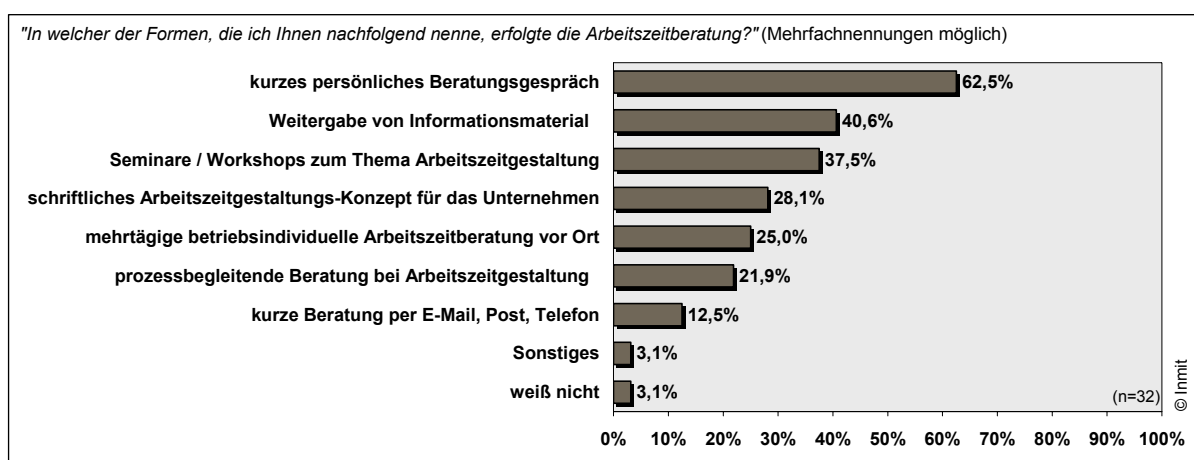


Abb. 15: Form der in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatungen

In sechs von zehn Fällen führten die in Anspruch genommenen Beratungen zu konkreten Änderungen der Arbeitszeitregelungen in den jeweiligen Unternehmen (vgl. Tab. A-45). Bei den Änderungen handelte es sich in den überwiegenden Fällen um eine Anpassung und Optimierung der Arbeitsabläufe. Konkrete Arbeitszeithemen wie etwa Heimarbeit, Gleitzeit, Zeitarbeitskonten oder aber Änderungen der Schichtzeiten werden jeweils nur von einem Unternehmen angeführt. Vier von zehn der Befragten geben an, dass die Beratungen nicht zu konkreten Änderungen führten. Als Gründe hierfür werden u. a. angegeben, dass sich die geplanten Anpassungen schwierig gestalten bzw. nicht umsetzbar waren. In einem Fall verhinderte die aufgrund der Wirtschaftskrise erforderliche Kurzarbeit die Einführung eines Altersteilzeitmodells.

- **Hohe Zufriedenheit der Unternehmen mit den bisher in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatungen**

Zum Abschluss dieses Fragenkomplexes wurden die Interviewpartner gebeten, die in Anspruch genommene Arbeitszeitberatung mit Hilfe der Schulnoten von 1 (=sehr gut) bis 6 (=ungenügend) zu bewerten (vgl. Tab. A-46). Die Hälfte der Befragten bewertet die Beratung mit der Note „gut“, jeweils zwei von zehn Interviewpartnern vergeben die Note „sehr gut“ bzw. „befriedigend“. Die Noten „ausreichend“ bis „ungenügend“ werden nicht vergeben. Im Mittel ergibt sich eine Durchschnittsnote von 2,3, die für eine gute Zufriedenheit mit den bisher in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatungen spricht.

## 6.2.5 Motive, Hemmnisse und Erwartungen bei externen Arbeitszeitberatungen

Der fünfte Komplex der Unternehmensbefragung bildet – insbesondere mit Blick auf das Angebot des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“ – ein Kernstück der Erhebung. Die Fragen, mit denen sich dieser Teil der Bestandsaufnahme befasst, fokussieren wesentliche Eckpunkte für die zielgruppen- und nachfragegerechte Gestaltung eines Arbeitszeitberatungsangebots in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen, wie sie im Modellprojekt geleistet werden soll.

### 6.2.5.1 Motive und Hemmnisse für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung

#### a) Betriebliche Gründe für die Inanspruchnahme

- *Ökonomische Aspekte führen als Motive, gefolgt von mitarbeiterbezogenen Gründen – letztere insbesondere bei Betrieben mit Fachkräftesorgen*

In einer offen formulierten Frage wurden die Interviewpartner aus den Unternehmen gebeten, die drei wesentlichen betrieblichen Gründe zu benennen, die aus ihrer betrieblichen Sicht für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprechen (vgl. Abb. 16). Mit gut einem Drittel aller 335 genannten Gründe dominieren mit Abstand wirtschaftliche Aspekte und Produktivitätsgründe das Motivspektrum<sup>32</sup>. Dazu zählen insbesondere die Kapazitätsauslastung und Effektivität (15,8%), organisatorische Aspekte und Prozessabläufe (15,2%) sowie explizit genannte Kostengründe (6,6%). Gefolgt wird diese führende wirtschaftliche Motivgruppe von mitarbeiterbezogenen Gründen. Jeder fünfte der genannten Gründe gehörte hierzu und betraf die Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit, den Fachkräftemangel oder auch den Bedarf bzw. Anspruch für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten. In den Antworten zu den mitarbeiterbezogenen Motiven wurde vielfach deutlich, dass bei den betrieblich Verantwortlichen durchaus auch für die wirtschaftlichen Vorteile und Effekte von zufriedenen Beschäftigten mit höherer Motivation, geringeren Fehl- und Krankenzeiten und niedrigeren Fluktuationsraten Bewusstsein vorhanden ist.

Mitarbeiterbezogene Gründe für eine Arbeitszeitberatung nannten insbesondere die Befragten, die auch einen gegenwärtigen und/oder erwarteten Fachkräftemangel für ihr Unternehmen feststellen und damit die Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung für die Attraktivität des Arbeitsplatzes sowie das Finden und Binden von Fachkräften sehen. Besonders stark vertreten waren diese in der Stichprobe bei den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, Gastgewerbe und Handel.<sup>33</sup>

Auf Rang drei des Motivspektrums für die Inanspruchnahme von Arbeitszeitberatungen finden sich fehlende Kenntnisse bzw. Informationsbedarfe zu Themen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung – derartige Motive wurden in jedem siebenten Fall genannt.

---

<sup>32</sup> Dieser Befund aus der Inmit-Unternehmensbefragung deckt sich auch mit den in der Machbarkeitsstudie der Sinnovation festgestellten unternehmerischen Zielsetzungen bei der Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung. Dort wurde festgestellt, dass Unternehmen meist ökonomische Ziele verfolgen, wenn sie Leistungen im Rahmen einer Arbeitszeitberatung in Anspruch nehmen. Vgl. Sczesny et al. (2009:70).

<sup>33</sup> Auf eine Signifikanzprüfung dieses Zusammenhangs wurde vor dem Hintergrund der offen formulierten Frage verzichtet (s. Kap. 6.1.4).



„Die Berater haben ganz andere Ideen, mit denen man sich noch gar nicht befasst hat.“

(Geschäftsführer eines Unternehmens des Gesundheits- und Sozialwesens, 8 Beschäftigte)

(Quelle: Quantitative Bestandsaufnahme Inmit 2010, telefonische Befragung von 195 Unternehmensvertretern)



Die Absicherung in arbeitsrechtlichen Fragen scheint mit rund 7% aller genannten Gründe eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Dies gilt ebenso für die in der Abb. 16 unter „Sonstiges“ subsumierten Aspekte, wie etwa die Unterstützung bei Arbeitszeitänderungsprozessen oder aber die Arbeitsgesundheit.

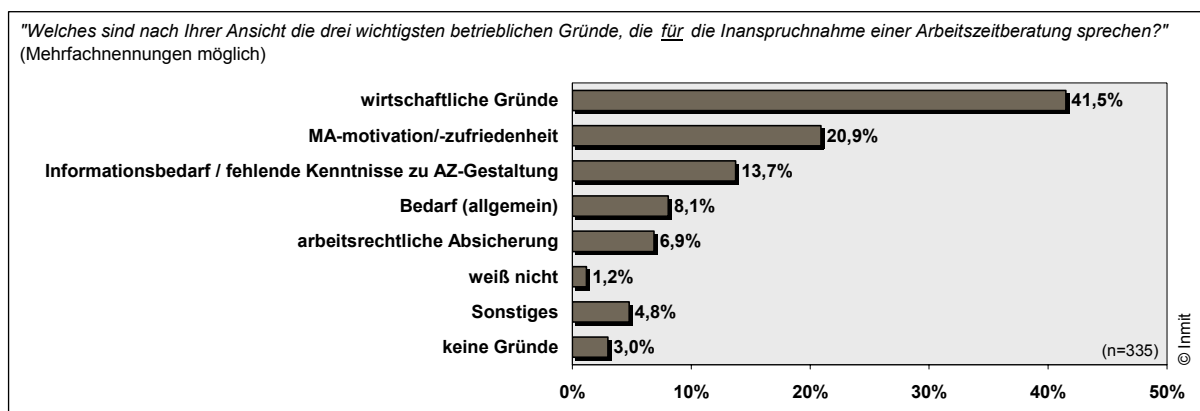


Abb. 16: Motive: betriebliche Gründe für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung

## b) Betriebliche Gründe gegen die Inanspruchnahme

- **Rund jeder Dritte sieht für seinen Betrieb keinen Bedarf, nahezu gleichauf mit finanziellen Gründen contra Arbeitszeitberatung**

Spiegelbildlich zu den Motiven wurden die Interviewpartner in einer ebenfalls offen formulierten Frage gebeten, die drei wesentlichen betrieblichen Gründe zu benennen, die aus ihrer Perspektive gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprechen (vgl. Abb. 17). Dabei dominieren mit jeder dritten der insgesamt 253 Nennungen Aussagen zu fehlendem Bedarf<sup>34</sup> sowie mit rund 28% die anfallenden (zu hohen) finanziellen Aufwendungen<sup>35</sup> und/oder die Einschätzung einer schlechten Kosten-Nutzen-Relation bei der Inanspruchnahme einer externen Arbeitszeitberatung. In Abschnitt 6.2.4.3 wurden die Gründe, die aus Sicht der Befragten in der Vergangenheit gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprachen, dargelegt. Danach stellten dort Kosten-Nutzen-Aspekte wie ein zu geringer erwarteter Nutzen für 14,9% und zu hohe Kosten für rund 8%

<sup>34</sup> Der Befund, dass viele Unternehmensvertreter keinen Bedarf an Arbeitszeitberatungen wahrnehmen, wird gestützt durch das in Abschnitt 6.3 festgestellte hohe Maß an Zufriedenheit der Befragten mit der aktuellen Arbeitszeitgestaltung in ihren Unternehmen. Zudem bestätigt das Ergebnis die in Teil I dieses Berichts dargestellte Einschätzung der befragten Experten hinsichtlich der Bedarfslage der Unternehmen.

<sup>35</sup> Auch an dieser Stelle bestätigt die Unternehmensbefragung Befunde aus der Machbarkeitsstudie der SINnovation. Zeitmangel und zu hohe Kosten für weitere Schritte sind dort die am häufigsten genannten Gründe dafür, dass nach einem Erstkontakt Themen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung nicht weiter verfolgt werden. Vgl. Sczesny et al. (2009:71).

der Interviewpartner ein Hemmnis dar, während der Contra-Grund eines fehlenden Bedarfs mit 85,1% deutlich dominiert (vgl. Abb. 13). Ein unmittelbarer Vergleich dieser beiden Befunde ist allerdings nicht möglich. Der Abb. 13 liegt eine standardisierte Frage mit vorgegebenen Antwortoptionen zugrunde (wobei zudem Kosten- und Nutzenaspekte getrennt aufgeführt werden), die Prozentangaben beziehen sich auf die Anzahl der Befragten. Für Abb. 17 wurden hingegen die Nennungen auf Basis einer offen formulierten Fragestellung ausgewertet, die Prozentangaben beschreiben den Anteil eines Contra-Grundes bezogen auf die Gesamtzahl der Nennungen.

Knapp jeder zehnte Befragte nennt den vermuteten (hohen) Zeit- bzw. Organisationsaufwand in Verbindung mit einer Arbeitszeitberatung als einen wesentlichen Grund gegen die Inanspruchnahme. Betrachtet man den entstehenden Personal- und Organisationsaufwand als indirekten Kostenaspekt, so verstärkt sich damit nochmals die Gruppe der Hemmnisse rund um die wirtschaftlichen Abwägungen. Ebenfalls gehören zum benannten Hemmnisspektrum Aspekte, die mit der Kompetenz der Beratenden bzw. der Praktikabilität der Vorschläge zusammenhängen. Knapp 8% der genannten Hinderungsgründe beziehen sich auf beraterbezogene Gründe. In erster Linie geht es dabei um die fehlende praxisrelevante Kompetenz der Berater, insbesondere im Sinne fehlender Branchenkenntnisse sowie fehlender Kenntnisse über den betreffenden Betrieb. Zudem werden Bedenken geäußert, dass Berater vornehmlich eigene wirtschaftliche Interessen verfolgen würden und man bereits schlechte Erfahrungen mit externen Beratern gemacht habe. Bei knapp 6% der Nennungen wird davon ausgegangen, dass sich alternative Arbeitszeitmodelle in den jeweiligen Betrieben ohnehin nicht umsetzen lassen. Unter „Sonstiges“ werden Gründe zusammengefasst, die lediglich ein- bis viermal genannt werden, also für die Bestandsaufnahme eher einen qualitativen Input zur Abrundung des Hemmnisspektrums leisten. Dazu zählen u. a., dass es keine Informationen über geeignete Berater gebe, die Beschäftigten Arbeitszeitänderungen ablehnen würden und dass das betreffende Unternehmen zu klein sei oder andere Prioritäten setzen müsse.

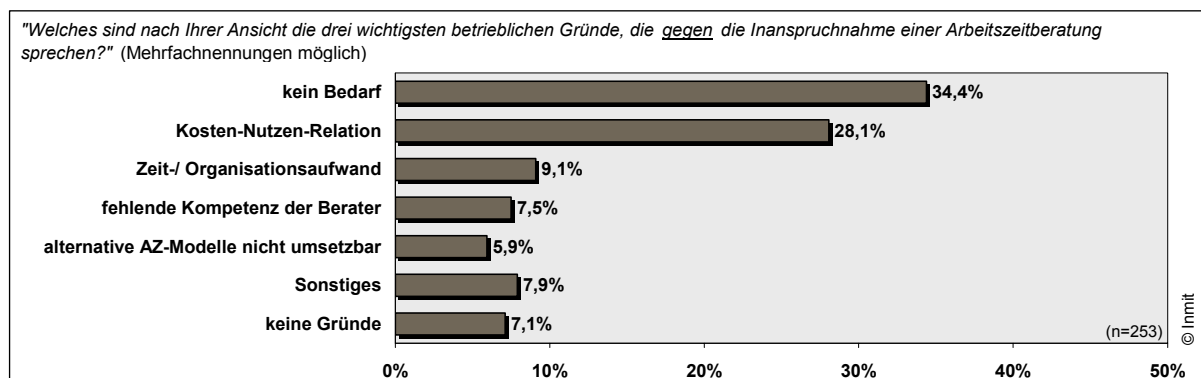


Abb. 17: Hemmnisse: betriebliche Gründe gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung

- ***Fehlender Bedarf, Kosten-Nutzen-Abwägung, hoher Zeit- und Organisationsaufwand – je kleiner die Unternehmen, je häufiger die Vorbehalte***

Bei der Betriebsgrößendifferenzierung der Unternehmen wird deutlich, dass die drei wesentlichen Hemmnisse bei kleineren Unternehmen überdurchschnittlich stark vertreten sind.<sup>36</sup> Während in den Größenklassen bis zu 50 Mitarbeitern gut jeder vierte bis fünfte Befragte den fehlenden betrieblichen Bedarf als Grund wählt, ist dies lediglich bei rund 17% der befragten Vertreter von Un-

<sup>36</sup> Auf eine Signifikanzprüfung dieses Zusammenhangs wurde vor dem Hintergrund der offen formulierten Frage verzichtet (s. Kap. 6.1.4).

ternehmen mit 51 bis 100 Beschäftigten der Fall. Bei einer Unternehmensgröße mit mehr als 100 Mitarbeitern nennt nur jeder zehnte der Befragten diesen Grund. Ein ähnlicher Größeneffekt ist bei den Contra-Gründen „(schlechte) Kosten-Nutzen-Relation“ und „(hoher) Zeit/Organisationsaufwand“ festzustellen. Während bei einer Unternehmensgröße bis zu 100 Beschäftigten jeweils etwa jeder fünfte Befragte die „Kosten-Nutzen“-Abwägung als Ablehnungsgrund ins Feld führt, sind das bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern nur 13% der Befragten. Zeit- und Organisationsaufwand nennen bei Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten zwischen 20% und 28% der Befragten als Einwand, während dies bei größeren Unternehmen lediglich zwischen 7% und 10% der Interviewpartner tun.



*„Die Situation eines Betriebes kann niemand von außen beurteilen, Veränderungen müssen da immer von innen heraus kommen“*

(Geschäftsführer eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 160 Beschäftigte)

*„Das muss sich einfach rentieren, aber eigentlich haben wir momentan überhaupt keinen Bedarf, weil die derzeitige Regelung bei uns sehr gut funktioniert.“*

(Geschäftsführer eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 15 Beschäftigte)

*„Die Berater, mit denen ich bisher zu tun hatte, die konnten mir nicht helfen und waren schlecht informiert.“*

(Geschäftsführer eines Handelsunternehmens, 20 Beschäftigte)

(Quelle: Quantitative Bestandsaufnahme Inmit 2010, telefonische Befragung von 195 Unternehmensvertretern)



### 6.2.5.2 Anlaufstellen, gewünschte Inhalte und Formen einer Arbeitszeitberatung

Für die Ausgestaltung eines marktgerechten Arbeitszeitberatungsangebots stellt sich neben den Beweg- und Hinderungsgründen die Frage, wie aus Sicht der Zielgruppe ein derartiges Angebot beschaffen sein sollte, damit es für die kleinen und mittleren Unternehmen relevant ist und nachgefragt wird.

#### a) Anlaufstellen der Unternehmen für Fragen zur Arbeitszeitgestaltung

- *Wirtschaftskammern, Verbände und Innungen bislang die wichtigsten Adressaten bei Fragen zur betrieblichen Arbeitszeitgestaltung*

Bei der Liste möglicher Anlaufstellen bei Fragen und Beratungsbedarf zur betrieblichen Arbeitszeitgestaltung sind die Wirtschaftskammern mit sieben von zehn der Befragten die am häufigsten genannten Anlaufstellen (vgl. Abb. 18). Dabei entfielen rund 45% der Nennungen auf die Industrie- und Handelskammern und rund 25% auf die Handwerkskammern. Der Vergleich mit den Kammer-Mitgliedschaften der befragten Unternehmen (74,5% IHK-Mitgliedsunternehmen, 25,5% Mitgliedsunternehmen der HWKn) zeigt, dass nahezu alle Mitgliedsunternehmen der Handwerkskammern diese in Fragen zur Arbeitszeitgestaltung konsultieren würden. Bei den IHK-Mitgliedern trifft dies auf weniger als die Hälfte der Unternehmen zu. In Bezug auf die ausgesprochen hohe Akzeptanz der Handwerkskammern als potenzielle Anlaufstelle ihrer Mitglieder kommt vermutlich auch das Betriebsberatersystem der Handwerkskammern zum Tragen, das in dieser Form von den Industrie- und Handelskammern nicht angeboten wird. Eine ähnlich bedeutende Rolle spielen die Verbände und Innungen, die die Hälfte aller Unternehmen als Adressaten für ihre arbeitszeitbezogenen Fra-

gen angibt. An dritter Stelle stehen spezialisierte Informationsstellen zum Thema Arbeitszeitberatung, die jeder fünfte Interviewpartner wählt.<sup>37</sup> Gefolgt werden diese mit knapp 18% von den Berufsgenossenschaften. Eine untergeordnete Rolle spielen in der Stichprobe bislang die externen Arbeitszeit- oder Unternehmensberatungen, die etwa jeder siebente Befragte als Anlaufstelle in Betracht ziehen würde. Der Anteil der Unternehmen, die sich an Krankenkassen, Anwälte und arbeitsmedizinische bzw. sicherheitstechnische Dienste wenden würden, beträgt jeweils rund 10%, der Anteil für den staatlichen Arbeitsschutz beläuft sich auf 5%. Die Befragten hatten die Möglichkeit, unter „Sonstiges“ weitere Anlaufstellen zu benennen. Angegeben werden hier jeweils mit Anteilen von 2% und weniger u. a. das Internet, Steuerberatende, die Agentur für Arbeit, die Gewerkschaften sowie Unternehmernetzwerke.

Im Wesentlichen entspricht die Reihung der genannten Institutionen als Anlaufstellen für Arbeitszeitberatungen ihrer Einordnung in Bezug auf die bislang in Anspruch genommenen Informationsquellen zum Thema Arbeitszeitgestaltung (vgl. Abschnitt 6.2.4.1). Die Ausnahmen bilden hierbei sowohl die Wirtschaftskammern als auch die Informationsstellen zum Thema Arbeitszeitberatung, die nach den Angaben im Beratungskontext eine deutlich größere Rolle spielen als in Hinblick auf die Informationsgewinnung.

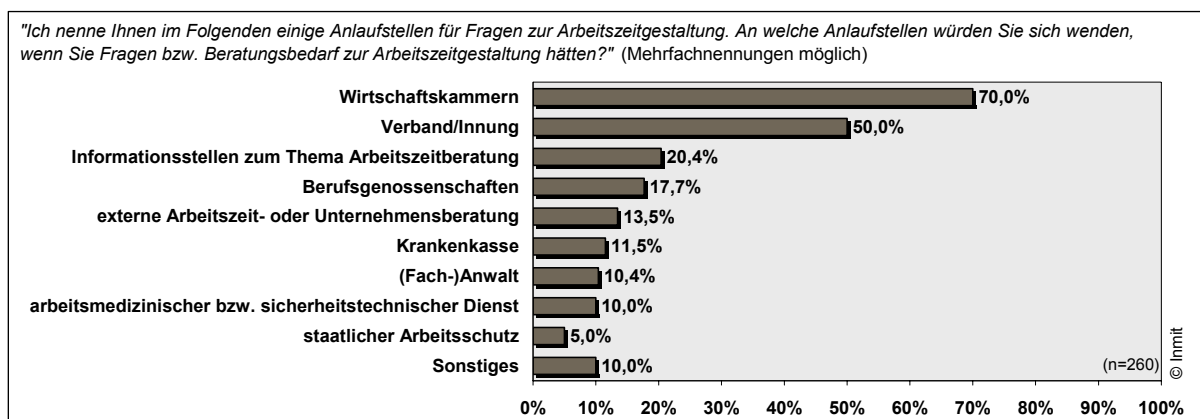


Abb. 18: Anlaufstellen für die Unternehmen bei Fragen bzw. Beratungsbedarfen zur Arbeitszeitgestaltung

- ***Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Bereitschaft zur Konsultation externer Arbeitszeit- und Unternehmensberatungen***

Während sich etwa jeder zehnte Vertreter eines Unternehmens mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen fünf und 50 vorstellen könnte, sich an eine externe Arbeitszeit- oder Unternehmensberatung zu wenden, nennt jeder fünfte Vertreter eines Unternehmens mit einer Beschäftigtenanzahl von 50 bis 100 und jeder vierte von Unternehmen mit einer 100 bis 250 Mitarbeitern externe Arbeitszeit- oder Unternehmensberatungen als mögliche Adressaten für ihren Beratungsbedarf (vgl. Tab. A-47). Nach  $\chi^2$ -Test ist dieser Größenzusammenhang allerdings nicht signifikant und insofern nicht verallgemeinerbar. Eine differenzierte Betrachtung der Wirtschaftskammern zeigt, dass Handwerkskammern insbesondere von kleinen Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten als Anlaufstelle gesehen werden. Dieser Zusammenhang ist nach  $\chi^2$ -Test statistisch signifikant und deckt sich mit der zu Beginn dieses Abschnitts getroffenen Feststellung, dass die, typischerweise eher kleinen,

<sup>37</sup> Hierbei wird u. a. die rheinland-pfälzische Informationsstelle für innovative Arbeitszeitmodelle „ZeitZeichen“ explizit genannt. Die seit Mai 2005 vom Land geförderte Informationsstelle ist beim Inmit-Institut in Trier angesiedelt. Vgl. Ergebnisse aus der Expertenbefragung/Regionale Angebotsstruktur in der Arbeitszeitberatung.

Mitgliedsunternehmen der Handwerkskammern diese bei Fragen zur Arbeitszeitgestaltung nahezu in ihrer Gesamtheit konsultieren würden. Ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Anlaufstelle ist bei den (Fach-) Anwälten und den arbeitsmedizinischen bzw. den sicherheitstechnischen Diensten zu erkennen.<sup>38</sup> Bei den übrigen Institutionen zeigt sich keine Korrelation mit der Größenordnung der Beschäftigtenanzahl.



***„Wir wüssten gar nicht, an wen wir uns für eine Arbeitszeitberatung wenden sollen.“***

(Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 30 Beschäftigte)

***„Wir brauchen dringend Arbeitszeitberatung und finden aber nur wenige Informationen darüber.“***

(Inhaber eines Unternehmens der Branche Verkehr und Lagerei, 22 Beschäftigte)

***„Natürlich kann man sich an Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften wenden; die Informationen, die man dort bekommt, sind nur sehr pauschal.“***

***Da muss eine sinnvolle Beratung branchenspezifischer sein.“***

(Inhaber eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 25 Beschäftigte)

(Quelle: Quantitative Bestandsaufnahme Inmit 2010, telefonische Befragung von 195 Unternehmensvertretern)



## b) Relevante Angebote einer Arbeitszeitberatung

- ***Optimierungsansätze der aktuellen Arbeitszeitregelungen, Analyse zum Status quo der Arbeitszeitgestaltung und allgemeine Erstinformationen zu innovativen Arbeitszeitlösungen als meist gefragte Angebote***

Am häufigsten wird von den Befragten die Erarbeitung von Verbesserungsansätzen zur aktuellen Arbeitszeitgestaltung als ein Angebot benannt, aus dem eine potenzielle Arbeitszeitberatung für das jeweilige Unternehmen bestehen sollte – nahezu jeder Zweite wählt diese Option als eine relevante aus (vgl. Abb. 19). Auf Rang zwei (43,6%) der wichtigsten Angebote steht der Status quo der Arbeitszeit im Betrieb auf dem Prüfstand: gut vier von zehn der Interviewpartner sehen die Analyse und Bewertung der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitverhältnisse als relevantes Angebot für sich an. Ebenfalls rund vier von zehn wählen allgemeine Erstinformationen zu Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten innovativer Arbeitszeitlösungen als ein Angebot, das für sie von Bedeutung wäre. Diese am stärksten nachgefragten Beratungsangebote entsprechen gleichzeitig den in Abschnitt 6.2.4.2 am häufigsten genannten Lücken im derzeitigen Beratungsangebot.

In einem zweiten Block von Nennungen sind es jeweils rund ein Drittel der Befragten, die sich für die folgend aufgeführten Angebote aussprechen. Kosten-Nutzen-Aspekte finden wiederum ihren Raum: für 33,6% zählt eine Aufwands- und Kostenschätzung zur Optimierung der Arbeitszeitgestaltung zu den gewünschten Angeboten. Auf gleichem Niveau liegt die Nachfrage für Hilfe zur Selbsthilfe in Form von Handlungshilfen für den Betrieb zur selbständigen Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung. Des Weiteren gehören zu diesem Block von Angeboten, die rund ein Drittel der Befragten als relevant erachten: Erläuterungen zu gesetzlichen Regelungen, die Erarbeitung von unter-

<sup>38</sup> Aufgrund zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen wurde kein Signifikanzniveau getestet (vgl. hierzu Abschnitt 6.1.4).

nehmensindividuellen Arbeitszeitlösungen sowie Erläuterungen zu praktischen Anwendungen bestimmter Arbeitszeitmodelle. Für jedes fünfte Unternehmen zählt die begleitende Unterstützung bei der Einführung konkreter Arbeitszeitlösungen zu den Angeboten, aus denen eine Arbeitszeitberatung bestehen sollte.

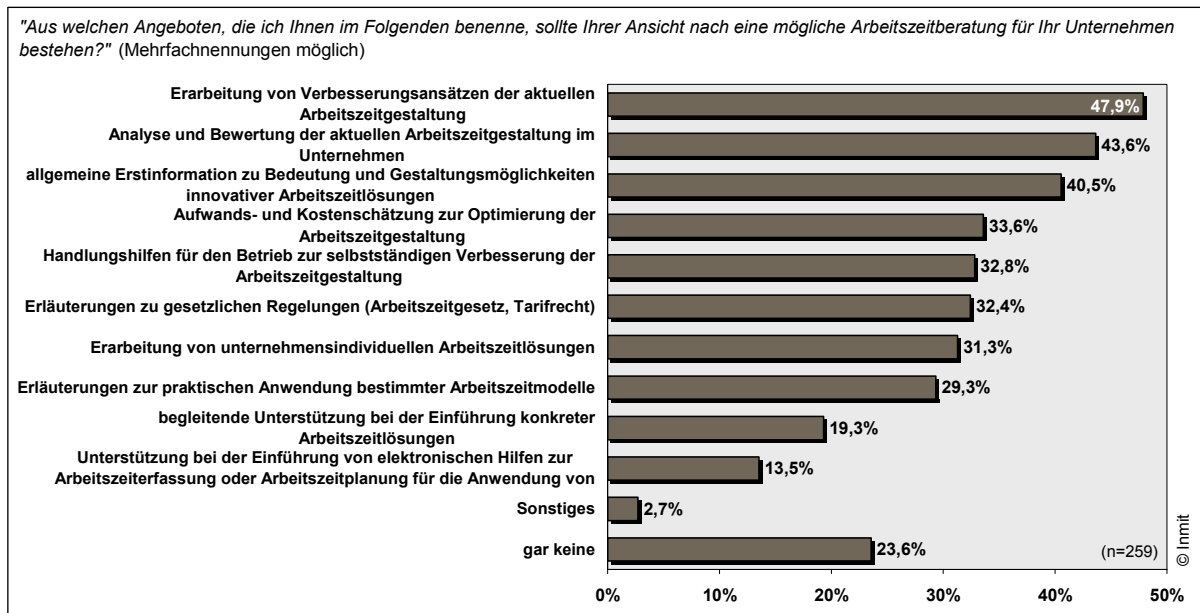


Abb. 19: Relevante Angebote für eine Arbeitszeitberatung in den Unternehmen

Hinsichtlich der Relevanz der vier am wichtigsten eingestuftem Angebote ist kein statistisch signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße der befragten Betriebe erkennbar (vgl. Tab. A-48). In Bezug auf die Handlungshilfen sowie die Erläuterungen zu gesetzlichen Regelungen zeigt der  $\chi^2$ -Test hingegen signifikante Größeneffekte. So bezeichnen etwa rund die Hälfte der Vertreter von Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten die Handlungshilfen zur selbstständigen Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung als relevantes Angebot, während dies lediglich für jeden fünften Befragten von Unternehmen mit zehn oder weniger Mitarbeitern der Fall ist.

Eine der Antwortoptionen lautete „gar keine“. Diese war für diejenigen Unternehmen vorgesehen, die eine Arbeitszeitberatung für sich generell für nicht sinnvoll bzw. erforderlich halten. Die Antwortmöglichkeit „gar keine“ wählten 61 der Befragten, also knapp ein Viertel der Stichprobe. Hierbei waren besonders häufig vertreten: Unternehmen der Größenordnungen bis zu 20 Beschäftigten (vgl. Tab. A-48) sowie der Branchen Gastgewerbe, Handel und Bau (vgl. Tab. A-49). Während der Zusammenhang mit der Unternehmensgröße signifikant ist, kann er bezüglich der Branchen statistisch nicht nachgewiesen werden und ist insofern nicht verallgemeinerbar. Da die Folgefragen des Erhebungsbogens sich vertiefend mit möglichen Formen und inhaltlichen Aspekten einer Arbeitszeitberatung sowie der Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für solche Beratungen befassen, wurde an dieser Stelle das Interview beendet, falls der Interviewpartner die Antwortoption „gar keine“ gewählt hatte.<sup>39</sup> In Abschnitt 6.2.3.2 wurde dargelegt, aus welchen Gründen in den Unternehmen nach eigenen Angaben derzeit keine Änderungen der Arbeitszeitgestaltung geplant sind. Von den Befragten, die dort als Grund einen fehlenden Bedarf angaben, ist bei der in Abb. 19 dargestell-

<sup>39</sup> Bei den Auswertungen der nachfolgenden Fragen gilt es diese beendeten Interviews und die entsprechend reduzierte Samplegröße von nunmehr 199 Unternehmen zu beachten.

ten Frage ein knappes Drittel (48 Unternehmensvertreter aus dem Sample) der Meinung, dass es gar keine Arbeitszeitberatungsangebote geben sollte. Die Tatsache, dass aktuell kein Arbeitszeitberatungsbedarf gesehen wird, scheint somit nicht zwangsläufig zu einer grundsätzlichen Ablehnung solcher Beratungsangebote zu führen.



*„Es sollte nicht einfach so nur allgemeine Empfehlungen geben, sondern das Angebot sollte auf den Betrieb zugeschnitten sein.“*

(Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 30 Beschäftigte)

*„Am wichtigsten wäre es mir, dass die Beratung individuell wäre.“*

(Inhaber eines Unternehmens des Gesundheits- und Sozialwesens, 26 Beschäftigte)

*„Sie sollte inhaltlich auf den Betrieb zugeschnitten, flexibel und individuell sein. Es geht nicht, dass ein Konzept, das für einen 2000-Mann-Betrieb entwickelt wurde, einer Firma von 20 Mitarbeitern übergestülpt wird.“*

(Prokurist eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 55 Beschäftigte)

*„Wenn ich mich mit diesem Thema beschäftige, möchte ich auch im Ganzen beraten werden.“*

(Inhaber eines Unternehmens der Handelsbranche, 26 Beschäftigte)

(Quelle: Quantitative Bestandsaufnahme Inmit 2010, telefonische Befragung von 195 Unternehmensvertretern



### c) Relevante Formen und Methoden einer Arbeitszeitberatung

- **Zunächst „Arbeitszeitberatung light“ gefragt – kurze persönliche Beratungsgespräche am häufigsten auf der Wunschliste**

Bei nahezu sechs von zehn der Befragten sind es kurze persönliche Beratungsgespräche, die als Beratungsform auf Interesse stoßen (vgl. Abb. 20). Für knapp vier von zehn ist die Weitergabe von Informationsmaterialien zur Arbeitszeitgestaltung eine niedrighschwellige Beratungsform, die gefragt ist. Seminare und Workshops nehmen rund ein Drittel der Unternehmensvertreter als Angebotswunschform auf ihre Liste. Für kurze Beratungen per E-Mail, Post oder Telefon und für schriftliche Ausgestaltungskonzepte sprechen sich jeweils rund ein Viertel der Befragten aus. Weniger häufig werden vertiefende Beratungen in Form von mehrtägigen betriebsindividuellen Arbeitszeitberatungen vor Ort in den Betrieben oder prozessbegleitende Beratungen bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle als Wunschform genannt – diese wählen jeweils ca. 17%. Das Ergebnis einer ausgesprochenen Präferenz für kurze persönliche Beratungsgespräche wird gestützt durch den Befund hinsichtlich der wahrgenommenen Lücken im derzeitigen Beratungsangebot. Dort wurde insbesondere das Fehlen unverbindlicher Erstberatungen, die ja gerade in Form kurzer persönlicher Beratungsgespräche erfolgen, bemängelt (vgl. Abschnitt 6.2.4.2, Punkt b).

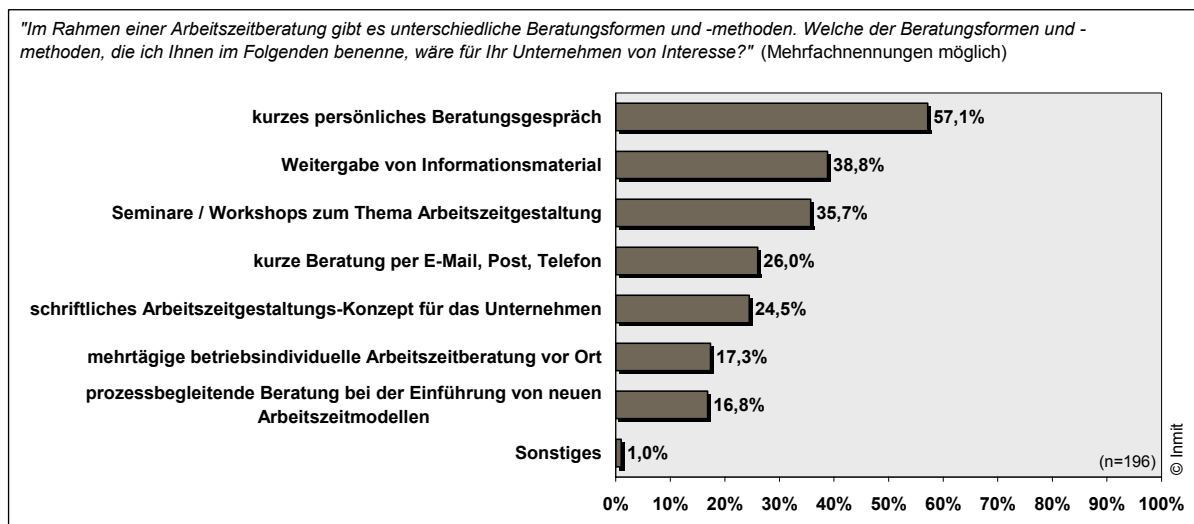


Abb. 20: Relevante Arbeitszeitberatungsformen und -methoden

- ***Für zeitintensivere Beratungsformen zeigen größere Unternehmen deutlich stärkeres Interesse als kleinere***

Für zeitaufwändigere – und damit ggf. auch kostenintensivere – Arbeitszeitberatungsformen wie Seminare und Workshops, mehrtägige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatungen und prozessbegleitende Beratungen bei der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen besteht bei Vertretern größerer Unternehmen deutlich stärkeres Interesse als bei denen kleinerer Unternehmen (vgl. Tab. A-50).<sup>40</sup> Der  $\chi^2$ -Test zeigte bei den Seminaren und Workshops sowie den betriebsindividuellen Arbeitszeitberatungen, nicht aber bei den prozessbegleitenden Beratungen einen signifikanten Zusammenhang mit der Unternehmensgröße. So zeigen sechs von zehn der Befragten aus Betrieben mit mehr als 100 Mitarbeitern Interesse an Seminaren und Workshops, während der Anteil bei Vertretern kleinerer Unternehmen lediglich zwischen 25 und 40% liegt. Für mehrtägige Arbeitszeitberatungen sind es vier von zehn aus Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern und zwischen 10% und 20% der Befragten aus kleineren Unternehmen, die sich für diese Beratungsform interessieren. Hinsichtlich einer prozessbegleitenden Beratung zeigt lediglich jeder zehnte der befragten Vertreter von Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern Interesse, während dies bei 15% – 25% der Befragten aus Unternehmen mit mehr als 20 Arbeitnehmenden der Fall ist. Bei den übrigen aufgeführten Beratungsformen lassen sich keine Zusammenhänge mit der Unternehmensgröße feststellen. In Abschnitt 6.2.5.1, Punkt b) wurde dargelegt, dass zu den wesentlichen Gründen, die gegen eine Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprechen, die Kosten und ein zu hoher Zeit- und Organisationsaufwand zählen. Betrachtet man die größenabhängigen Interessenlagen bezüglich der Beratungsformen, so unterstreichen auch die Ergebnisse an dieser Stelle, dass die Vorbehalte hinsichtlich der (direkten und indirekten) Kosten insbesondere ein Hemmnis für kleinere Unternehmen darstellen.

<sup>40</sup> Dieser Befund wird gestützt durch die in Abschnitt 6.2.4.1, Punkt b) getroffene Feststellung, dass in der Vergangenheit um so häufiger Weiterbildungsveranstaltungen als Informationsquelle zum Thema Arbeitszeit genutzt wurden, je größer die Unternehmen der Befragten sind.



*„Die Auswahl ist so vielfältig an Beratungsangeboten, dass man Probleme hat, sich zurechtzufinden. Eine kompakte Beratung wäre da sinnvoll.“*

(Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 30 Beschäftigte)

*„Für Vor-Ort-Veranstaltungen hat ein Geschäftsführer keine Zeit - ein mittelständischer auf alle Fälle nicht.“*

(Geschäftsführer eines Unternehmens der Baubranche, 43 Beschäftigte)

*„Es fehlt jemand, der einem die Fragen unverbindlich am Telefon beantworten kann, ohne sich erst einmal groß hinzusetzen. Es muss schnell gehen.“*

(Inhaber eines Unternehmens der Handelsbranche, 8 Beschäftigte)

*„Beratungen dürfen nicht viel Zeit kosten! Wenn ich Fragen habe, müssen die knapp und schnell beantwortet werden. Ich will nicht stundenlang in Workshops, Schulungen oder Ähnlichem 'rumsitzen.“*

(Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 45 Beschäftigte)

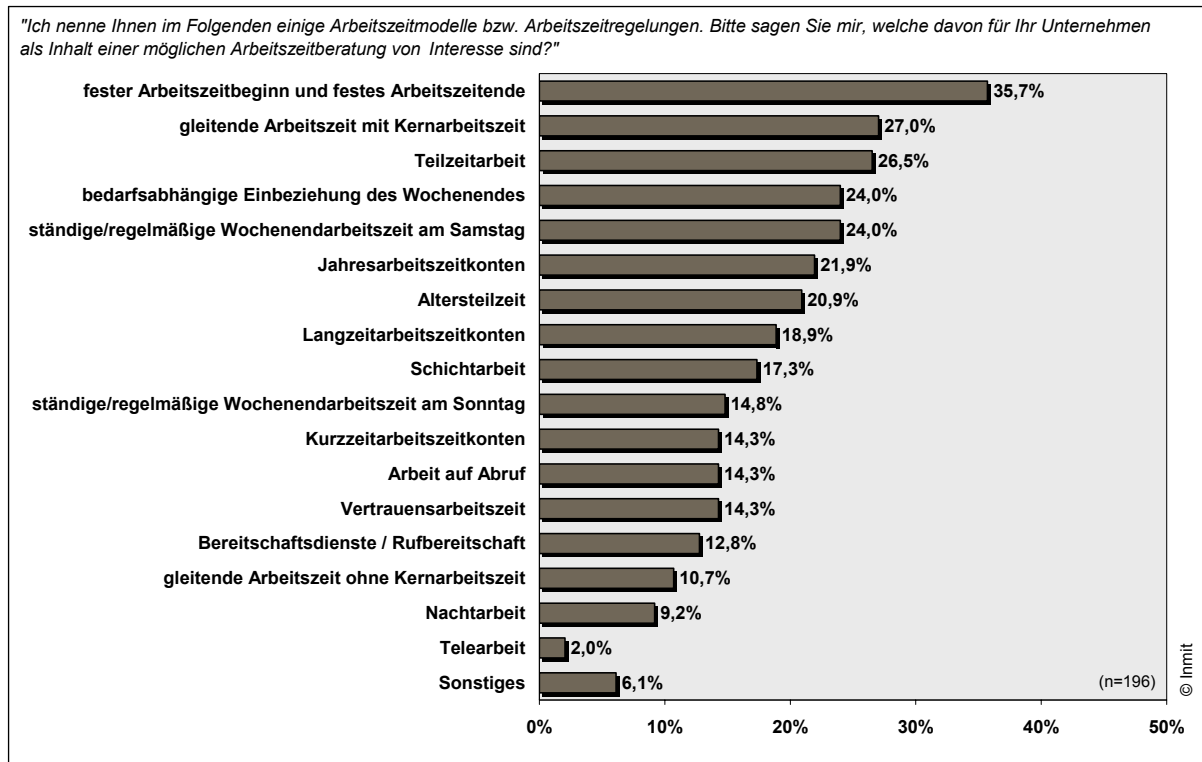
(Quelle: Quantitative Bestandsaufnahme Inmit 2010, telefonische Befragung von 195 Unternehmensvertretern)



#### d) Relevante (Modell-)Inhalte einer Arbeitszeitberatung

- ***Fester Arbeitszeitbeginn/festes Arbeitszeitende als häufigster Arbeitszeitberatungsinhalt auf der Modellebene – Beratung meist zu den Modellen gewünscht, die bereits im Betrieb existieren***

Gut ein Drittel der befragten Unternehmensvertreter wählen als im Rahmen einer Arbeitszeitberatung interessierendes Thema das eines festen Arbeitszeitbeginns und -endes (vgl. Abb. 21). Für rund ein Viertel der Interviewpartner sind jeweils die Arbeitszeitregelungen in Form von Gleitzeit mit Kernarbeitszeit, Teilzeitarbeit, einer bedarfsabhängigen Einbeziehung des Wochenendes sowie ständiger bzw. regelmäßiger Samstagarbeit von Interesse. Jeder Fünfte zeigt Interesse an Jahresarbeitszeitkonten sowie der Altersteilzeit. Die übrigen Arbeitszeitmodelle werden als Beratungsobjekt jeweils von weniger als einem Fünftel der Befragten ausgewählt – dazu gehört auch die Schichtarbeit.



**Abb. 21:** Arbeitszeitmodelle und -regelungen, die für Unternehmen im Rahmen einer Arbeitszeitberatung von Interesse sind

In der Regel wird das Interesse an Beratungen zu den einzelnen Arbeitszeitmodellen und -regelungen überwiegend von Vertretern solcher Unternehmen geäußert, die diese Arbeitszeitmodelle bereits in ihrem Betrieb anbieten. Betrachtet man die vier Arbeitszeitmodelle, für die am häufigsten Interesse als Inhalt einer Arbeitszeitberatung bekundet wurde, so belegt der  $\chi^2$ -Test bei drei dieser vier Arbeitszeitformen, nämlich feste Arbeitszeiten, Gleitzeit mit Kernarbeitszeit sowie Teilzeitarbeit, die statistische Signifikanz dieses Zusammenhangs (vgl. Tab. A-51). Dies bestätigt das in Abschnitt 6.2.5.2, Punkt b) dargestellte vorherrschende Interesse der Befragten an einer Optimierung der bereits bestehenden betrieblichen Arbeitszeitregelungen. Die Ausnahmen hierzu bilden die Modelle Lang- und Kurzzeitarbeitszeitkonten sowie gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit. Nur rund ein Drittel der Unternehmen, für die nach Aussage ihrer befragten Vertreter hierzu Beratungsinteresse besteht, bieten diese Arbeitszeitformen auch bereits in ihrem Unternehmen an.

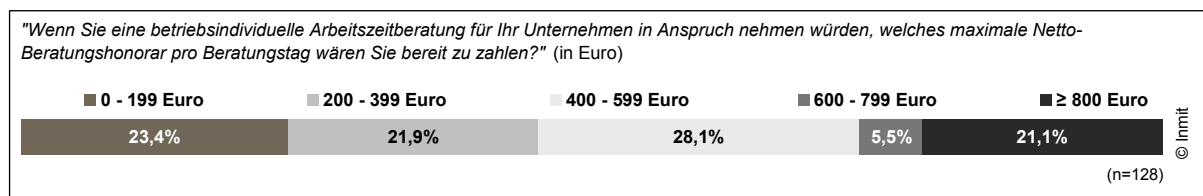
### 6.2.5.3 Die Zahlungsbereitschaft für Arbeitszeitberatungen

In Abschnitt 6.2.5.1 wurde deutlich, dass die mit einer Arbeitszeitberatung verbundenen Kosten und die vermutete schlechte Kosten-Nutzen-Relation wesentliche Hemmnisse für die Inanspruchnahme externer Beratungsangebote darstellen. Wie sieht nun konkret in Euro die Zahlungsbereitschaft der befragten Unternehmen aus – zum einen mit Blick auf die Beratertagesätze und zum anderen mit Blick auf die Anzahl von finanzierten Beratungstagen?

## a) Zahlungsbereitschaft bezüglich der Höhe der Beratertagesätze

- **Zahlungsbereitschaft für Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten im Durchschnitt bei rund 420 € pro Beratungstag – steigend mit zunehmender Unternehmensgröße**

Der größte Anteil der Befragten aus der Stichprobe (rund 28%) ordnet seine maximale Zahlungsbereitschaft für eine betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung bei einem Tagessatz von 400-599 € ein (vgl. Abb. 22). Knapp ein Viertel der Befragten gibt als Obergrenze weniger als 200 € pro Beratungstag an. Bei jedem fünften Interviewpartner liegt die Zahlungsbereitschaft innerhalb der Spanne von 200 bis 399 € und bei rund 6% in dem Bereich 600-799 €. Die Bereitschaft, ein Beratungshonorar zu zahlen, das 800 € pro Tag übersteigt, zeigt ein Fünftel der befragten Unternehmensvertreter. Eine weitere Differenzierung dieses letzten nach oben offenen Intervalls zeigt, dass die Zahlungsbereitschaft bei neun Interviewpartnern (7%) in dem Intervall 800-900 €, bei weiteren 14 Befragten (11%) in dem für marktübliche Beratungssätze relevanten Bereich zwischen 1.000 € und 1.500 € pro Tagwerk liegt. Darüber hinaus wurden von vier Unternehmensvertretern (3,1%) Beträge genannt, die über 1.500 € liegen.



**Abb. 22:** Maximale Zahlungsbereitschaft pro Beratungstag für eine betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung

Differenziert man die Unternehmen nach ihrer Beschäftigtenanzahl, so zeigt sich ein auf Grundlage des Spearman'schen Rangkorrelationskoeffizienten  $\rho$  signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Höhe der Zahlungsbereitschaft (vgl. Tab. A-52). Der niedrigste Durchschnittswert liegt mit rund 420 € pro Beratungstag bei Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl bis zu 50 Mitarbeitern (n=92). Unternehmen mit 51 bis 250 Beschäftigten (n=31) sind im Durchschnitt bereit, rund 640 € pro Beratungstag zu zahlen. Die Zahlungsbereitschaft der vier Unternehmen aus der Stichprobe, die mehr als 250 Beschäftigte angeben, liegt bei gut 1.000 € maximaler Beratungstagesatz. Mit Blick auf die Branchen sind es insbesondere Vertreter von Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens, deren Zahlungsbereitschaft überdurchschnittlich häufig 800 € pro Tag übersteigt. Der Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Zahlungsbereitschaft ist allerdings nicht signifikant und damit nicht verallgemeinerbar (vgl. Tab. A-53).



**„Wenn ich einen hohen Nutzen erwarte, bin ich auch bereit dafür zu zahlen.  
Momentan würde der Berater keinen Cent von mir sehen.“**

(Inhaber eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 25 Beschäftigte)

**„Eine Arbeitszeitberatung würde bei uns an den Kosten scheitern.“**

(Personalleiterin eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 18 Beschäftigte)

**„Mit 700 Euro wird man wohl schon rechnen müssen.  
Ein Berater arbeitet ja nicht unter 100 Euro die Stunde.“**

(Inhaber eines Dienstleistungsunternehmens, 6 Beschäftigte)

**„Die Berater, die gut sind, kommen nicht zu uns in die kleinen Unternehmen.  
Die wirklich guten verdienen woanders ihr Geld.“**

(Geschäftsführer eines Unternehmens der Handelsbranche, 6 Beschäftigte)

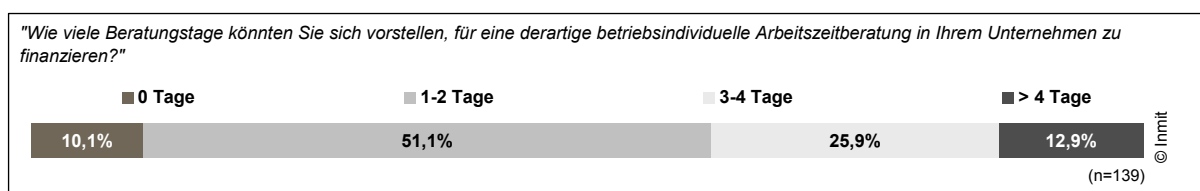
(Quelle: Quantitative Bestandsaufnahme Inmit 2010, telefonische Befragung von 195 Unternehmensvertretern)



## b) Zahlungsbereitschaft bezüglich der Anzahl der Beratungstage

- **Bereitschaft zur Finanzierung von kurzen Beratungen mit ein bis zwei Beratungstagen am häufigsten**

Gut die Hälfte der Befragten nennt eine Zeitspanne von ein bis zwei Tagen, die sie maximal bereit wären für eine Arbeitszeitberatung zu finanzieren (vgl. Abb. 23). Für ein Viertel der Befragten wäre die Finanzierung von drei bis vier Beratungstagen vorstellbar, nur jedes siebte Unternehmen gibt mehr als vier Tage an. Jedes zehnte Unternehmen signalisiert gar keine Bereitschaft, (ganze) Beratungstage zu finanzieren. Hinsichtlich der Anzahl der Beratungstage, die die Befragten bereit wären zu finanzieren, lassen sich weder mit Blick auf die Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl) noch auf die Branchen signifikante Zusammenhänge erkennen (vgl. Tab. A-54 und Tab. A-55).



**Abb. 23:** Anzahl der Beratungstage, die Unternehmen zu finanzieren bereit wären

## 6.2.6 Einschätzungen zum Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Bestandteil der Erhebung waren auch beratungsmodellspezifische Fragen, deren Ergebnisse zum einen der Überprüfung des gewählten Beratungskonstrukts dienen, zum anderen aber auch der gezielten Information und Interessensstimulation von Unternehmen aus der Stichprobe, die in den Modellregionen angesiedelt sind.

### 6.2.6.1 Wichtigkeit ausgewählter Aspekte des Beratungsangebots im Modellprojekt

- *Ausgewiesene KMU-Kompetenzen der Berater und finanzielle Förderung als wichtigste Aspekte*

Das im Rahmen des Modellprojektes entwickelte Beratungsmodell zeichnet sich durch einige konstituierende Eckpunkte aus, die von den Unternehmen aus der Stichprobe anhand einer Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 10 (sehr wichtig) bewertet werden sollten. In der Abbildung 24 sind zu den in der Befragung aufgeführten Attributen des Beratungsmodells „Neue ArbeitsZeitPraxis“ die Bewertungen durch die Interviewpartner in Form der Mittelwerte sowie deren Streuung abgebildet. Die Grafik zeigt, dass alle aufgeführten Attribute des Beratungsmodells „Neue ArbeitsZeitPraxis“ aus Sicht der Unternehmen als wichtig bis sehr wichtig eingestuft werden (mit großer Streuung). Dabei wird die höchste Wichtigkeit mit dem Durchschnittswert 7,9 auf der 10er-Skala den ausgewiesenen Erfahrungen der Berater mit den Spezifika von KMU sowie der finanziellen Förderung (Durchschnittswert 7,1) beigemessen. Beide Befunde korrespondieren mit bereits dargestellten Ergebnissen, wie beispielsweise bezüglich der Barrieren für die Inanspruchnahme von Arbeitszeitberatungen. Mit Durchschnittswerten von 6,4 bzw. 6,1 auf der 10er-Skala folgen Qualitätsstandards für den Beratungsprozess sowie die laufende Qualitätskontrolle. Die Aspekte einer Unterstützung der Unternehmen bei der Auswahl geeigneter Berater sowie die Auswahl eines Arbeitszeitberaters aus der Region rangieren im Mittelfeld der Skala mit Durchschnittswerten von 5,8 bzw. 5,1. Die Option, unter „Sonstiges“ weitere Aspekte zu benennen, wurde von vier Befragten genutzt. Diese führen jeweils die Branchenkenntnis der Berater an und stufen diesen Aspekt einheitlich mit dem Wert 10 als sehr wichtig ein, was an dieser Stelle den Befund zur besonderen Wichtigkeit der Beraterkompetenzen nochmals unterstreicht. Bei der Bewertung der Wichtigkeit der ausgewählten Aspekte lässt sich kein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße oder der Branche herausarbeiten.

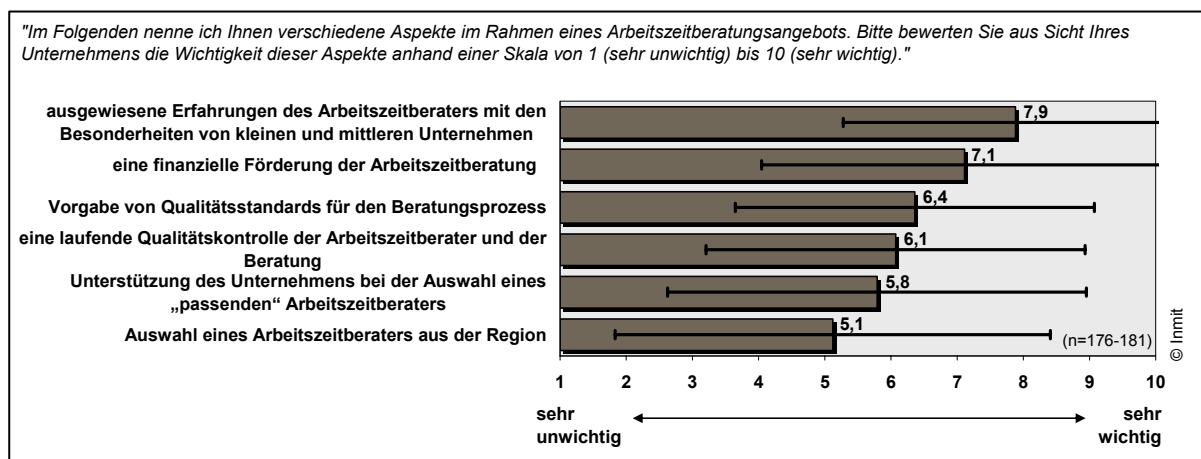


Abb. 24: Wichtigkeit ausgewählter Aspekte des Beratungsmodells „Neue ArbeitsZeitPraxis“

### 6.2.6.2 Interesse der Unternehmen an weiteren Informationen zum Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“

- *Gut die Hälfte der in den Modellregionen angesiedelten Unternehmensvertreter mit Interesse an weiteren Informationen zum Modellprojekt*

Zum Abschluss der Erhebung wurden die Unternehmensvertreter aus den Modellregionen Saarland sowie den Kammerbezirken Trier und Pfalz befragt, ob sie Interesse an weiteren Informationen über das Modellprojekt und den Nutzen innovativer Arbeitszeitmodelle für ihr Unternehmen hätten.<sup>41</sup> Von den 150 befragten Interviewpartnern wünschte sich rund jeder Zweite (76) derartige Informationen.<sup>42</sup> 60% der interessierten Unternehmen kommen aus den beiden Modellregionen in Rheinland-Pfalz (Kammerbezirke Trier und Pfalz), die übrigen aus dem Saarland. Dies entspricht der regionalen Verteilung der in die Befragung einbezogenen Unternehmen innerhalb der Modellregionen. 38% dieser Unternehmen haben weniger als 20 Mitarbeitende, 45% zwischen 20 und 100 Beschäftigten, was in etwa der Größenverteilung in der Stichprobe entspricht.

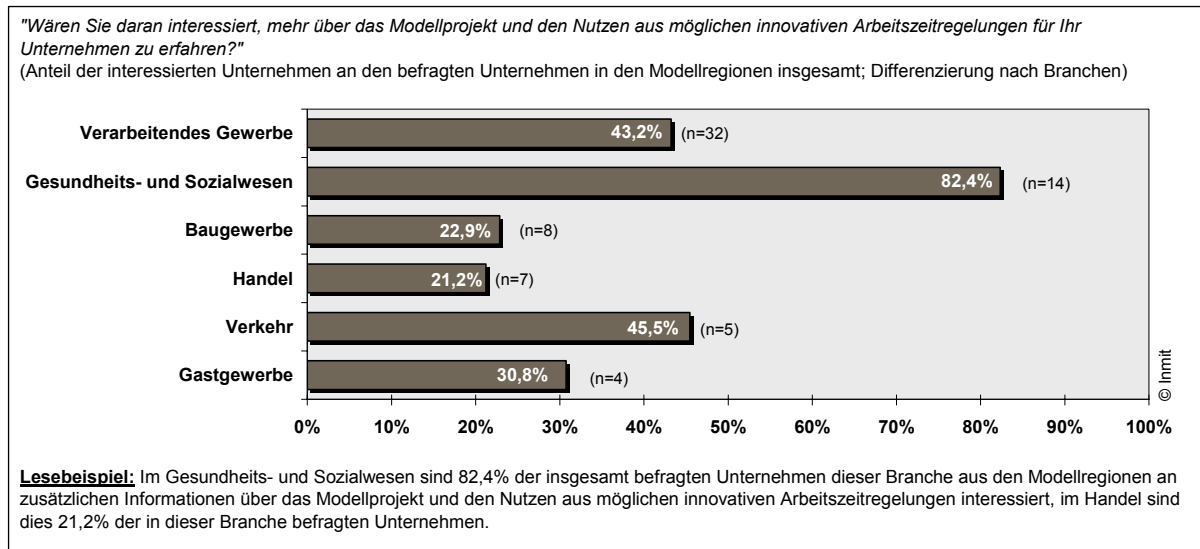
Um zu identifizieren, in welchen Branchen ein vergleichsweise hohes Interesse an weitergehenden Informationen zum Modellprojekt und dessen Thematik besteht, wurde für die jeweiligen Branchen die Quote der interessierten Unternehmen an der Gesamtzahl der im Sample enthaltenen Unternehmen dieser Branche mit Sitz in den Modellregionen berechnet (vgl. Abb. 25).<sup>43</sup> Dabei zeigt sich ein vergleichsweise hohes Interesse bei Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen (n=14), aus der Verkehrsbranche (n=5) und im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes (n=32). So sind mehr als acht von zehn Unternehmen aus der Gesundheits- und Sozialbranche an weiteren Informationen zum Modellprojekt interessiert, im Verarbeitenden Gewerbe und in der Verkehrsbranche sind es immerhin knapp die Hälfte. Gerade in Bezug auf die Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens zeigte sich bereits im Zusammenhang mit den Änderungsbedarfen und -prozessen (Abschnitt 6.2.3), dass hier ein hohes Maß an Offenheit für das Thema Arbeitszeitgestaltung anzutreffen ist. Unterdurchschnittliches Interesse ist dagegen bei dieser Art der Betrachtung im Baugewerbe (n=8) und im Handel (n=7) erkennbar – allerdings sind auch hier die geringen Fallzahlen in Rechnung zu ziehen. Die beschriebenen Brancheneffekte sind nach  $\chi^2$ -Test statistisch signifikant (Tab. A-56).

---

<sup>41</sup> Die Frage wurde den 150 Interviewpartnern aus den Modellregionen, die den kompletten Fragebogen beantwortet hatten (d. h. keine vorzeitige Beendigung des Interviews aufgrund der generellen Ablehnung von Arbeitszeitberatungen (vgl. Abschnitt 6.2.5.2, Punkt b)), gestellt und von 140 beantwortet.

<sup>42</sup> In einer Folgefrage wurde ermittelt, in welcher Form (postalisch, telefonisch oder aber per E-Mail) den an weiteren Informationen interessierten Unternehmen die Informationen bereitgestellt werden sollten. Die gewünschten Informationsmaterialien wurden im Zeitraum 18.01.2011 bis 07.02.2011 mit einem Schreiben sowie in Form von Anlagen (u. a. Flyer „Neue ArbeitsZeitPraxis“) vom Inmit an die interessierten Unternehmen weitergegeben (27 postalisch, 49 per E-Mail).

<sup>43</sup> In den Ausführungen werden im Folgenden aufgrund der geringen Fallzahlen die sechs Unternehmen unter „Sonstiges“ nicht berücksichtigt.



**Abb. 25:** Am Modellprojekt interessierte Unternehmen in Relation zur branchenspezifischen Stichprobengröße innerhalb der Modellregionen.

## 6.2.7 Ausgewählte zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung

### 6.2.7.1 Status quo der Arbeitszeitgestaltung

- Arbeitszeiten mit einem festen Arbeitsbeginn und -ende sind das mit Abstand am häufigsten angewendete Arbeitszeitmodell in den befragten Unternehmen.
- Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit stellen in jeweils rund der Hälfte der Unternehmen aus dem Befragungssample ergänzende Rechtsnormen im Kontext der Arbeitszeitgestaltung dar.
- Die Zuständigkeit für die Arbeitszeitgestaltung liegt in nahezu acht von zehn Fällen direkt bei der Unternehmensleitung oder aber, bei zunehmender Unternehmensgröße, in der oberen Führungsebene.<sup>44</sup> Nach Angaben der Interviewpartner werden in drei Viertel aller Unternehmen die Mitarbeitenden in die Gestaltung der Arbeitszeit einbezogen.

### 6.2.7.2 Änderungsbedarfe und Prozesse bei der Arbeitszeitgestaltung

- Sowohl aus unternehmerischer Sicht als auch aus dem Blickwinkel der Beschäftigten zeigt sich mit relativen Häufigkeiten zwischen 70% und 90% der Interviewpartner der überwiegende Anteil der Befragten zufrieden mit dem Status quo der Arbeitszeitgestaltung in ihren Unternehmen und sieht relativ selten einen Änderungsbedarf bei den Arbeitszeitregelungen in Bezug auf einzelne betriebliche Belange oder Beschäftigtengruppen.
- Überdurchschnittlich stark ausgeprägt und teilweise signifikant ist die Unzufriedenheit mit der aktuellen Arbeitszeitgestaltung und entsprechend die wahrgenommenen Änderungsbedarfe hierzu bei Vertretern von Unternehmen mit Fachkräftesorgen.

<sup>44</sup> Da die Voraussetzungen für die Durchführung eines  $\chi^2$ -Tests nicht erfüllt sind (s. Kap. 6.1.4), kann die Allgemeingültigkeit dieses Größeneffekts nicht geprüft werden.

- Werden Änderungsbedarfe wahrgenommen, zielen diese am häufigsten auf eine stärkere Flexibilität sowohl hinsichtlich der Schwankungen des Arbeitsanfalls (rund 25% der Befragten) als auch hinsichtlich der Ausfallzeiten der Beschäftigten (rund 21% der Befragten) ab.
- Die wesentlichen Gründe, die nach Ansicht der Befragten gegen eine Änderung der Arbeitszeitgestaltung sprechen, sind der nicht wahrgenommene Änderungsbedarf (rund 80% der Befragten) und zu geringe Erwartungen an den Nutzen (rund 20% der Befragten).
- Die befragten Unternehmen haben im Falle von Änderungsplänen eher die Optimierung bestehender Arbeitszeitmodelle als die Einführung neuer Lösungen im Blick. Bei den Zielsetzungen der Änderungspläne dominieren betriebliche gegenüber mitarbeiterbezogenen Zielen. Zu den betrieblichen Zielen zählen insbesondere Verbesserungen der Kapazitätsauslastung und der Kundenzufriedenheit sowie Produktivitätssteigerungen, zu den mitarbeiterbezogenen Zielen die Erhöhung der Mitarbeitermotivation sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

#### **6.2.7.3 Kenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung und Einschätzungen zum aktuellen Arbeitszeitberatungsangebot**

- Der Kenntnisstand zur Arbeitszeitgestaltung bei den Unternehmensleitungen, Führungskräften und Beschäftigten ist nach Ansicht der Befragten gut bis befriedigend.
- Das aktuelle Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeit erhält im Durchschnitt die Schulnote 2,6. Die Hälfte der Befragten sieht aktuell in diesem Bereich keine Angebotslücken. Je kleiner (gemessen an der Beschäftigtenanzahl) die in der Befragung vertretenen Unternehmen sind, desto schlechter ist die Bewertung und desto mehr Lücken werden in dem Beratungsangebot wahrgenommen.<sup>45</sup> In Bezug auf bestehende Angebotslücken wird insbesondere das Fehlen von unverbindlichen Erstberatungen bemängelt.

#### **6.2.7.4 Motive, Hemmnisse und Erwartungen bei externen Arbeitszeitberatungen**

- Wirtschaftliche Aspekte und Produktivitätsgründe (z. B. Verbesserung der Kapazitätsauslastung und Prozessabläufe, Kostensenkungen) dominieren bei den befragten Unternehmen die Motive für eine Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung, gefolgt von mitarbeiterbezogenen Gründen (Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, Fachkräftemangel, Vereinbarkeit von Familie und Beruf).
- Gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprechen aus Sicht der Befragten insbesondere der fehlende Beratungsbedarf, zu hoher Kosten- und Zeitaufwand sowie die Einschätzung einer unzureichenden Kosten-Nutzen-Relation. Je kleiner die Unternehmen sind, desto häufiger scheinen diese Vorbehalte zu bestehen.<sup>46</sup>
- Die Interessenvertretungen der Unternehmen werden als erste Adresse für mögliche Anlaufstellen im Kontext der Arbeitszeitgestaltung genannt, sowohl als Informationsquelle (Verbände/Innungen: 45% der Befragten, Wirtschaftskammern: 33% der Befragten) als auch für Beratungen (Wirtschaftskammern: 70% der Befragten, Verbände/Innungen: 50% der Befragten).

<sup>45</sup> Diese Größeneffekte sind statistisch nicht signifikant und somit nicht verallgemeinerbar.

<sup>46</sup> In wie weit diese Aussage Allgemeingültigkeit besitzt, konnte aufgrund der offenen Formulierung der zugrundeliegenden Frage nicht geprüft werden (s. Kap. 6.1.4).

- Die wichtigsten Angebote einer Arbeitszeitberatung sind nach Ansicht der Befragten Analysen zum Status quo der Arbeitszeitgestaltung und Optimierungsansätze dazu sowie Erstinformationen zu innovativen Arbeitszeitlösungen.
- Interesse besteht für die Interviewpartner vorrangig an unverbindlichen Erstberatungen und weniger an vertiefenden mehrtägigen Arbeitszeitberatungen vor Ort in den Unternehmen. Je größer das Unternehmen, desto signifikant stärker ist das Interesse an folgenden zeitaufwändigen Beratungsformen: mehrtägige Arbeitszeitberatungen vor Ort im Unternehmen, Seminare und Workshops.
- Beratungsinteresse besteht für die Interviewpartner meist an den Arbeitszeitmodellen, die bereits in dem Unternehmen existieren. Feste Arbeitszeiten (35,7% der Befragten), aber auch neuere Arbeitszeitmodelle wie etwa Jahresarbeitszeitkonten (21,9%) und Altersteilzeit (20,9%) zählen zu den am häufigsten gewünschten Arbeitszeitberatungsinhalten.
- Die Zahlungsbereitschaft der befragten Unternehmensvertreter liegt in rund acht von zehn Fällen bei weniger als 800 € und damit überwiegend deutlich unter den marktüblichen Beratungstagesätzen von 1.000 bis 1.500 € pro Tagwerk. Bezogen auf die Anzahl der Beratungstage beschränkt sich die Zahlungsbereitschaft in fünf von zehn Fällen auf eine Beratungsdauer von ein bis zwei Beratungstagen.

#### **6.2.7.5 Einschätzungen zum Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“**

- Die wichtigsten Eckpunkte des Beratungsangebots im Rahmen des Modellprojekts sind aus Sicht der Befragten die KMU-Kompetenz der Berater sowie die finanzielle Förderung der Beratung.
- Interesse an weiteren Informationen zum Modellprojekt und dem Beratungsangebot zeigt gut die Hälfte von 146 hierzu befragten Interviewpartnern aus den Modellregionen. An diese 76 interessierten Unternehmen aus der Teilstichprobe (Sitz in einer der Modellregionen) wurden wie gewünscht Informationsmaterialien zum Modellprojektangebot weitergegeben.

## 7. Diskussion und Schlussfolgerungen (Teil I und II)

Die modellregionsbezogene Bestandsaufnahme aus Perspektive von Betriebspraktikern und Experten liefert wichtige Ergebnisse, die für eine erfolgreiche Umsetzung des Modellprojekts von hohem Erkenntnisgewinn sind. Die weitgehenden Übereinstimmungen in den Einschätzungen und Bewertungen von Unternehmensvertretern und Experten zur Arbeitszeitberatung verweisen darauf, dass die (nicht repräsentativen) Ergebnisse eine methodenübergreifende Plausibilität und Validität aufweisen, die gerade deshalb zur „Fundierung“ des Beratungs- resp. Geschäftsmodells besonders geeignet sind. Welche Schlussfolgerungen aus den vorliegenden Ergebnissen für das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ zu ziehen sind, werden wir im Folgenden genauer diskutieren.

Anhand der Bestandsaufnahme konnte nachgewiesen werden, dass in der Modellregion zwar durchaus institutionelle Anbieter für Arbeitszeitberatung vorhanden sind, diese jedoch ein Beratungsangebot vorhalten, das lediglich Mitgliedsunternehmen offen steht und das sich primär an tarifgebundene, i. d. R. größere bzw. Großunternehmen richtet bzw. von diesen nachgefragt wird. In den Modellregionen fehlen KMU-sensible Beratungsangebote und Beratungsmodelle zur ganzheitlichen betrieblichen und mitarbeiterorientierten bzw. interessenausgleichenden Arbeitszeitgestaltung, insofern schließt das Modellprojekt nicht nur eine strukturelle, sondern auch eine inhaltliche Angebotslücke. Die Richtigkeit der Fokussierung der Arbeitszeitberatung auf kleine und mittlere Unternehmen im Modellprojekt bestätigt sich durch die Befragungsergebnisse. Sie zeigen, dass diese Unternehmen in der Breite weder auf KMU-geeignete und regionale Beratungsstrukturen zurückgreifen können, noch von der Ressourcenausstattung und dem Grad der Sensibilisierung her in der Lage sind, aus eigener Kraft zukunftsfähige Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und diese gestalterisch umzusetzen.

Für einen Erfolg versprechenden Zugang zu den kleinen und mittleren Unternehmen ist es notwendig, die Motiv- und Hemmnislage der anvisierten Zielgruppe zu kennen und diese konstruktiv zu nutzen. Die Motivlage betreffend zeigen die Befragungsergebnisse, dass insbesondere zwei Aspekte additiv in den Vordergrund gestellt werden sollten, um den Unternehmen die Vorteilhaftigkeit einer externen Arbeitszeitberatung zu vermitteln und so deren Nachfrage zu stimulieren. Dies sind zum einen die direkten ökonomischen Effekte – Erhöhung der Flexibilität und Produktivität, Kostenersparnis – die mit neuen Konzepten der Arbeitszeitgestaltung für den Betrieb verbunden sein können. Derartige ökonomische Aspekte isoliert ins Feld zu führen, würde allerdings zu kurz greifen und zweifelsohne der qualitativen und ganzheitlichen Ausrichtung des Modellprojektes zuwiderlaufen. Umso wichtiger ist es daher – zumal die Befragungsergebnisse dies stützen – dass mitarbeiterbezogene Argumente für die Inanspruchnahme einer externen Arbeitszeitberatung bei den Unternehmen präsent und als Vorteilsargumentation ebenso nachvollziehbar und wichtig sind. Der Bezug zu den ökonomischen Motiven als „Treiber“ ist bei der Argumentation über mitarbeiterbezogene Motive zwar ein eher indirekter Weg, lässt sich aber gleichwohl durch betriebswirtschaftliche Kennziffern (Stellenbesetzungskosten, Fehlzeiten, Ausfälle usw.) untermauern. Mehr Unternehmen sind mittlerweile – auch eingedenk der in den letzten fünf Jahren vielfach präsenten Initiativen zu familienfreundlichen betrieblichen Maßnahmen und Arbeitszeiten – auch für die indirekten ökonomischen Effekte von arbeitszeitbezogenen Maßnahmen stärker sensibilisiert. Gerade bei Betrieben in Branchen, die vom Fachkräftemangel bereits betroffen sind oder diesen in naher Zukunft erwarten, ist diese Motivlage besonders ausgeprägt. Bei diesen Firmen sind die Voraussetzungen günstig, dass die Nachfrage nach einem zukunftsorientierten, ganzheitlichen Arbeitszeitberatungsangebot, wie es das Modellprojekt anbietet, zunehmen wird. Des Weiteren kann die Beto-

nung der mitarbeiterbezogenen Motive und der daraus erwachsenden betriebswirtschaftlichen Effekte eine geeignete Argumentationshilfe zur Sensibilisierung der Unternehmensleitungen für partizipative Ansätze im Kontext der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung sein.

Um die kleinen und mittleren Unternehmen als Zielgruppe mit dem Arbeitszeitberatungsangebot des Modellprojektes zu erreichen, ist es ebenso wichtig, die typischen Vorbehalte zu kennen, die die Betriebe davon abhalten, derartige Arbeitszeitberatungen für sich als relevant zu betrachten und diese nachzufragen. Dass immerhin jedes dritte der befragten Unternehmen in der quantitativen Bestandsaufnahme „kein Bedarf“ für sich attestiert, legt die Vermutung nahe, dass in der Zielgruppe noch einiges an allgemeiner Sensibilisierungsarbeit zur Notwendig- und Vorteilhaftigkeit von Arbeitszeitberatungen zu leisten ist, dies – durchaus erwartungsgemäß – vor allem bei Unternehmen mit einer Größenordnung bis zu 50 Beschäftigten. Die Ergebnisse aus der Unternehmens- und der Expertenbefragung bestätigen also durchaus, dass es sich sowohl um ein Nachfrage- als auch um ein Angebotsproblem handelt.

Ein gewichtiges Hemmnis für KMU, das sowohl von Seiten der Experten als auch von Seiten der Unternehmensvertreter genannt wird, sind die anfallenden Kosten einer Beratung. Je größer die Unternehmen sind, desto eher sind sie bereit, überhaupt externe Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen und zugleich auch höhere Beratungssätze zu akzeptieren. Die Unternehmensbefragung verweist auf eine deutliche Diskrepanz zwischen den marktüblichen Beratungssätzen (1.000 bis 1.500 € pro Tag, vgl. Sczesny et al. 2009: 65) und der geringen Bereitschaft der kleinen und kleineren Betriebe, diese Beratersätze zu zahlen. So verwundert es kaum, dass die Kosten bzw. die Kosten-Nutzen-Abwägung aus der Perspektive der Unternehmen zu den zentralen Hemmnissen für die Nachfrage von Arbeitszeitberatungen gehören. Die Ergebnisse zur Zahlungsbereitschaft bezüglich der Beratungstagesätze und der Beratungstage aus der Unternehmensbefragung bestätigen in diesem Kontext die Richtigkeit der niedrigschwelligen Konzeption des Modellprojektangebots mit einer für die Betriebe preislosen Erstberatung. Hinsichtlich der vertiefenden Folgeberatungen (betriebliche Projekte) nach der preislosen Erstberatung können die Berater Honorarkosten in Höhe von maximal 800 € netto in Rechnung stellen. Dieser Tagessatz liegt zwar deutlich unter den gängigen Beraterhonoraren, aber immer noch über den Sätzen, die acht von zehn befragten KMU zu zahlen bereit sind.

Kostenaspekte bzw. insbesondere die häufig von den kleinen/mittleren Unternehmen vermutete ungünstige Kosten-Nutzen-Relation bei derartigen Arbeitszeitberatungen bilden auch für das Modellprojektangebot eine wichtige Barriere beim Zugehen auf die Unternehmen. Die Unternehmen sollten deshalb möglichst bereits anhand der Erstberatung erkennen können, dass der konkrete betriebliche Nutzen aus einer Arbeitszeitberatung und den gegebenenfalls damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitszeitarrangements mittel- bis längerfristig für sie höher ist als die damit anfallenden direkten und indirekten Kosten. Bestehende Einwände zu antizipieren, sie bewusst anzusprechen und glaubwürdig zu entkräften, sind wichtige Aufgaben für die Berater des Projekts. Experten- und Unternehmensbefragung belegen, dass insbesondere kleine Unternehmen die betriebliche Kompetenz der externen Berater mit Vorbehalten betrachten. Die Ergebnisse bestätigen retrospektiv, dass das Modellprojekt gut beraten war, einen Pool mit KMU- und branchenerfahrenen Beratern zu bilden. Empirisch fundiert werden zudem der ganzheitliche Beratungsansatz und das niedrigschwellige Angebot (max. zweitägige, kostenlose Erstberatung).

In Bezug auf die (bekannten und mit einem Vertrauensvorschuss versehenen) Anlaufstellen, die die befragten Unternehmen ebenso wie die Experten als erste Adressaten zum Thema Arbeitszeitgestaltung sehen, kann als Vorteil gewertet werden, dass eben jene Institutionen im Projektbeirat des

Modellprojekts vertreten sind. Arbeitgebernahe Kammern und Verbände aus der Modellregion sind ein wichtiges Bindeglied zu ihren Mitgliedsbetrieben und können demzufolge bedeutende Multiplikatoren für das Modellprojekt sein. Indem diese Institutionen das Modellprojekt unterstützen, signalisieren sie zugleich den Unternehmen, dass es sich dabei um ein seriöses und professionelles Beratungsangebot handelt. Das Beratungsangebot präsentiert sich auf diese Weise nicht als ein Angebot privatwirtschaftlicher Arbeitszeit- und Unternehmensberatung, was Vorbehalten seitens der Unternehmen – insbesondere der kleineren – entgegenwirken kann. Die Strategie des Modellprojekts, den Projektbeirat breit aufzustellen und alle arbeitszeitrelevanten Institutionen und Perspektiven möglichst aktiv in den Beirat einzubinden, bestätigt sich an dieser Stelle. Die Ergebnisse unterstreichen, wie wichtig eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit – u. a. über die Informationskanäle von Kammern und Verbänden – ist, um das neue Beratungsangebot des Modellprojektes bei KMU breiter bekannt zu machen und Synergien mit diesen Multiplikatoren zu nutzen. Die kommunikativen Aktivitäten in den letzten Monaten über diese Kanäle in Form von Pressearbeit, Mailings und Veranstaltungspräsentationen, die zu konkreten Beratungsanfragen von Unternehmen führten, runden dieses Bild auch in der Praxis ab.

Die am häufigsten gewünschte Beratungsform der Unternehmen ist das kurze persönliche Beratungsgespräch. Auch dieser Befund bestätigt das Beratungskonzept des Modellprojekts, das den Fokus auf kompakte Erstberatung durch die Arbeitszeitberater aus dem Pool legt. Demzufolge dürfte dieses niedrigschwellige Angebot als Einstieg in eine Arbeitszeitberatung ein gutes Matching von Nachfrage bei der Zielgruppe und Angebot beim Modellprojekt darstellen. Dies gilt insbesondere für die anvisierten kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten.

Die Erhebungsergebnisse aus der Unternehmensbefragung belegen, dass die Gewinnung von Unternehmen für eine Arbeitszeitberatung in erster Linie über deren Interesse an der Analyse, Bewertung und Optimierung der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitgestaltung erfolgen muss. Diese inhaltlichen Vorgaben erfüllt das modellhafte Beratungskonzept ebenfalls. Im Fokus der Erstberatung steht die Analyse der betrieblichen Arbeitszeitarrangements, um darauf aufbauend Vorschläge zu unterbreiten, wie weitere Schritte hin zu einer Optimierung bzw. Neugestaltung aussehen könnten („Fahrplan“). Offenbar sind von den Unternehmen zunächst eher evolutionäre Ansätze gewünscht, die an bereits existierenden Arbeitszeitmodellen und -praktiken ansetzen und diese behutsam weiterentwickeln, weniger Rundumerneuerungs-Lösungen, die möglicherweise eine grundlegende Veränderung der Arbeits- und Betriebszeiten nach sich ziehen. Gleichwohl verweisen die Ergebnisse auch darauf, dass eine zukunftsorientierte innovative Arbeitszeitberatung, wie sie sich das Modellprojekt auf die Fahnen geschrieben hat, zur Lösung aktueller Problemlagen (z. B. Fachkräftesicherung) beitragen kann, sofern es gelingt, den Betrieben den Nutzen derartiger Arbeitszeitmodelle plausibel zu machen. Wenn die Beobachtungen der Experten zutreffend sind, dann nehmen derzeit die Sensibilität und das Interesse der Unternehmen an Lösungen zu, welche zur Fachkräftesicherung und langfristigen Mitarbeiterbindung beitragen können und neue Akzente in der Arbeitszeitgestaltung setzen. Nichtsdestotrotz sind flexible innovative und partizipative Formen der Arbeitszeitgestaltung – bspw. gleitende Arbeitszeit oder Arbeitszeitkonten – nach der Bestandsaufnahme gerade bei den kleinen und mittleren Unternehmen aus der Befragung noch wenig präsent. Die Konstellationen am Arbeitsmarkt und die boomende Wirtschaft könnten grundsätzlich dazu beitragen, das Modellprojekt zu begünstigen und die Nachfrage nach Arbeitszeitberatung zu unterstützen. Dazu muss es allerdings gelingen, den Unternehmen die Bedeutung von Arbeitszeitgestaltung als eine betriebliche Stellschraube zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu vermitteln, was wiederum einer praxisrelevanten „Übersetzungsleistung“ bedarf, die bei konkreten betrieblichen

Vorteilen ansetzt. Die Berater – ebenso wie die übrigen Akteure im Modellprojekt – sind offenbar gut beraten, wenn sie sich den zu beratenden Unternehmen bei Vorschlägen zur Arbeitszeitgestaltung mit der nötigen Behutsamkeit nähern und der bestehenden Praxiskepsis in Bezug auf die betriebliche Machbarkeit Rechnung tragen.

Summarisch lassen sich zwei Kernbotschaften aus der Bestandsaufnahme ins Stammbuch des Modellprojektes schreiben. 1.) Auf der Angebotsseite: Die wesentlichen Eckpunkte der konzeptionellen, inhaltliche, formalen und zielgruppenbezogenen Ausrichtung des Beratungsmodells wurden empirisch durch die Befragungsergebnisse bestätigt. 2.) Auf der Nachfrageseite: eine praxisgerechte Arbeitszeitberatung wird zwar gerade von den kleinen und mittleren Unternehmen gebraucht, ist aber alles andere als ein „Selbstläufer“. Die Befragungen bei den Unternehmen zeigen, dass es weiteren Sensibilisierungs- und Informationsbedarf gibt, um das Angebot an die Zielgruppe zu bringen und eine breitere Nachfrage für die Arbeitszeitberatung bei KMU zu stimulieren. Ressourcenaufwändige Sensibilisierungsarbeit für die Thematik an sich ist nach wie vor bei den Unternehmen selbst zu leisten, deutlich erkennbare Beratungsvorbehalte – insbesondere bei kleinen Unternehmen – müssen überwunden werden, KMU-spezifische Übersetzungs- und Überzeugungsarbeit für die betriebliche Notwendig- und Vorteilhaftigkeit ist gefragt.

## Literaturverzeichnis

Arbeitskammer des Saarlandes (2009): Bericht an die Regierung des Saarlandes 2009. Saarbrücken.

BEST (2009): AK-Betriebsbarometer 2009 – Gute Arbeit für das Saarland. Saarbrücken.

Groß, H. (2010): Vergleichende Analyse der Arbeits- und Betriebszeitenentwicklung im Zeitraum von 1987 bis 2007. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Reindl, J.; Quoika, M.; Heyer, A.; Martolock, B. (2008): Fit für den demographischen Wandel. Unternehmen mit regionalen Gesundheitsnetzwerken unterstützen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Sczesny, C.; Schmidt, S.; Mahler, J.; Hellert, U.; Stratmann, J.; Jansen, C. (2009): Machbarkeitsstudie: Arbeitszeitberatung – Entwicklung eines Praxismodells am Beispiel ausgesuchter Branchen. Dortmund: Soziale Innovation GmbH. (Sinnovation – Neues aus Beratung und Forschung, 12)

## **Anhang**

Anhang 1: Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Anhang 2: Leitfaden für Expertengespräche

Anhang 3: Erhebungsbogen für Unternehmensbefragung

Anhang 4: Tabellenband zur Signifikanzprüfung

## **Anhang 1:**

### **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Durchschnittlicher Anteil einzelner Beschäftigtengruppen an der Gesamtbelegschaft in den Unternehmen .....	30
<b>Abb. 2:</b> Arbeitszeitformen, die am häufigsten in den Unternehmen angeboten werden .....	33
<b>Abb. 3:</b> Zufriedenheit und Änderungsbedarfe zur Arbeitszeitgestaltung in Hinblick auf betriebliche Belange .....	36
<b>Abb. 4:</b> Angenommene Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeitszeitgestaltung sowie vermutete Änderungsbedarfe bei ausgewählten Beschäftigungsgruppen .....	39
<b>Abb. 5:</b> Art der geplanten Änderungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung .....	41
<b>Abb. 6:</b> Contra-Gründe zu Änderungsplänen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung .....	42
<b>Abb. 7:</b> Relevanz verschiedener Ziele in Verbindung mit Änderungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung .....	44
<b>Abb. 8:</b> Einschätzung des Kenntnisstandes zum Thema Arbeitszeitgestaltung .....	45
<b>Abb. 9:</b> Informationsquellen zum Thema Arbeitszeitgestaltung .....	47
<b>Abb. 10:</b> Bewertung des Arbeitszeitberatungsangebotes.....	47
<b>Abb. 11:</b> Existenz von Lücken im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung .....	48
<b>Abb. 12:</b> Fehlende Bereiche im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung .....	49
<b>Abb. 13:</b> Gründe gegen die bisherige Inanspruchnahme einer externen Arbeitszeitberatung .....	50
<b>Abb. 14:</b> Anbieter der in der Vergangenheit in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatungen .....	50
<b>Abb.15:</b> Form der in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatungen.....	51
<b>Abb. 16:</b> Motive: betriebliche Gründe für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung.....	53
<b>Abb. 17:</b> Hemmnisse: betriebliche Gründe gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung .....	54
<b>Abb. 18:</b> Anlaufstellen für die Unternehmen bei Fragen bzw. Beratungsbedarfen zur Arbeitszeitgestaltung .....	56
<b>Abb. 19:</b> Relevante Angebote für eine Arbeitszeitberatung in den Unternehmen .....	58
<b>Abb. 20:</b> Relevante Arbeitszeitberatungsformen und -methoden.....	60
<b>Abb. 21:</b> Arbeitszeitmodelle und -regelungen, die für Unternehmen im Rahmen einer Arbeitszeitberatung von Interesse sind.....	62
<b>Abb. 22:</b> Maximale Zahlungsbereitschaft pro Beratungstag für eine betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung .....	63
<b>Abb. 23:</b> Anzahl der Beratungstage, die Unternehmen zu finanzieren bereit wärten.....	64
<b>Abb. 24:</b> Wichtigkeit ausgewählter Aspekte des Beratungsmodells „Neue ArbeitsZeitPraxis.....	65
<b>Abb. 25:</b> Am Modellprojekt interessierte Unternehmen in Relation zur branchenspezifischen Stichprobengröße.....	67
<b>Tab. 1:</b> Strukturmerkmale der Netto-Stichprobe.....	26

## **Anhang 2:**

### **Leitfaden für Expertengespräche**

# Leitfaden für Expertengespräche

## I. Hintergrundinformationen

1. Welche Aufgaben nimmt Ihre Institution (im Zusammenhang mit Unternehmen / Beschäftigten) wahr?
2. Was sind konkret Ihre eigenen Aufgaben / Ihre Funktion?
3. Haben Sie in Ihrer täglichen Arbeit direkt mit Mitgliedsfirmen bzw. Firmen aus der Region zu tun?
  - Aus welchen Anlässen / in welchen thematischen Zusammenhängen?
  - Mit welchem betrieblichen Adressatenkreis (Inhaber/GF, Personaler, BR, Arbeitnehmer usw.)?
4. Inwiefern bietet Ihre Institution selbst Beratungs- /Unterstützungsleistungen für Unternehmen an?
5. Zu welchen Themenfeldern? Zielgruppen? Branchen?

## II. Beratungsleistungen für Unternehmen

*Fragen unter Pkt. 2 nur für jene Institutionen (wie Kammern, Verbände) mit eigenen Beratungs-/ Unterstützungsangeboten.*

6. Inwieweit bezieht sich Ihr Beratungs-/Informationsangebot auch auf die Themenfelder Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung?
7. Wie sieht das AZ-Beratungsangebot Ihrer Institution konkret aus (Beratungsmodell: Beratungstiefe/-umfang, interne / externe Berater, anfallende Beratungskosten für Unternehmen)?
8. Welche Informations- bzw. Beratungsbedarfe haben die Unternehmen beim Thema Arbeitszeit(-gestaltung) vor allem?
  - Optimierung betrieblicher AZ-Anforderungen
  - Mitarbeiter- bzw. gesundheitsorientierte Arbeitszeitmodelle
  - Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (z.B. familienfreundlicher Betrieb)
  - Gesetzliche, tarifliche, einzelvertragliche Arbeitszeitregelungen, AZ-Konflikte
  - Weitere?
9. Inwieweit haben sich die betrieblichen Akzente und Informationsbedarfe zum Thema Arbeitszeit(-gestaltung) in den letzten Jahren verändert?  
(Bspw. durch Wirtschaftskrise, demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Ansprüche der Beschäftigten, Kundenerwartungen, Wettbewerber)?

10. Inwieweit variieren die AZ-Beratungsbedarfe der Unternehmen (z.B. nach Betriebsgröße/ Branche / Beschäftigten-/Altersstruktur?
11. Wo liegen Ihrer Einschätzung nach die Grenzen der institutionellen Arbeitszeitberatung für Unternehmen?

### III. Arbeitszeitberatung in der Region

*Frage 12 bis 14 nur, wenn Abschnitt II nicht zutreffend.*

12. Inwieweit beschäftigt sich Ihre Institution / Ihre Person mit den Themenfeldern Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung?
13. In welchen betrieblichen und/oder beschäftigungspolitischen Zusammenhängen oder Handlungsfeldern kommen Sie / Ihre Institution mit dem Thema Arbeitszeit in Berührung?  
Bspw.:
  - Arbeits- und Gesundheitsschutz; betriebliche Gesundheitsförderung;
  - Überwachung gesetzlicher Vorschriften; Einhaltung AZG
  - Beschäftigungs- und Personalpolitik, Qualifizierung / Weiterbildung, Fachkräftesicherung
  - Betriebswirtschaftliche Aspekte (Betriebszeiten, Öffnungszeiten usw.)
14. Wie schätzen Sie die betrieblichen Unterstützungs- und Beratungsbedarfe zum Thema Arbeitszeit (-gestaltung) ein?
  - Unterschiede zwischen KMU / Großbetrieben, Branchen?
  - Welche betrieblichen Akteure sind an diesem Thema besonders interessiert?
15. Was dürften nach Ihren Erfahrungen die primären Gründe für die Unternehmen sein, eine Arbeitszeitberatung in Anspruch zu nehmen, welche betrieblichen Gründe sprechen eher dagegen?
16. Wie beurteilen Sie das vorhandene Beratungsangebot zur Arbeitszeitgestaltung?
17. Wo sehen Sie Lücken im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeit?
18. Gibt es Ihres Wissens *regionale* Beratungsstrukturen / -angebote zum Thema Arbeitszeit (-gestaltung)? Welche? Anbieter?
19. Sind Ihnen Informationsstellen zum Thema Arbeitszeit wie bspw. ZeitZeichen in RLP oder Zeitbüro NRW bekannt bzw. nutzen Sie oder verweisen Sie Betriebe auf deren Angebot?
20. An welche regionalen Anlaufstellen würden Sie Betriebe mit Beratungsbedarf zum Thema Arbeitszeit verweisen?

#### IV. Projekt Neue ArbeitsZeitPraxis

21. Inwiefern gehört es zu Ihren Aufgaben, dass Sie die Unternehmen gezielt über Förderprogramme zur Inanspruchnahme von Beratungsleistungen (z.B. Landes-/ Bundesprogramme) informieren?
  - Helfen Sie Unternehmen bei der Antragstellung?
  - Wie groß ist die Nachfrage der Unternehmen (insbes. KMU) nach geförderter Beratung?
22. Wie viel darf Ihrer Erfahrung nach eine Beratung für KMU kosten? Welche Tagessätze sind für kleine und mittlere Unternehmen noch akzeptabel bzw. wirtschaftlich vertretbar?
23. Ist eine geförderte Beratung Ihrer Einschätzung nach ein geeignetes Mittel, um Betriebe stärker für das Thema Arbeitszeitgestaltung und den damit verbundenen Nutzen für Beschäftigte und Unternehmen zu sensibilisieren?
24. Was sind Ihrer Einschätzung nach auf Seiten der Unternehmen die größten Hürden für eine Inanspruchnahme der Arbeitszeitberatung?
25. Welche Wünsche, Erwartungen haben Sie (Ihre Institution) an das Projekt bzw. das Beratungsmodell?
26. In welcher Form kann Ihre Institution auf das Projekt aufmerksam machen oder dieses konkret unterstützen?
27. Wie könnte nach Ablauf der Förderphase das Beratungsangebot für die Unternehmen in der Region weiterhin aufrecht erhalten werden?

## **Anhang 3: Erhebungsbogen für Unternehmensbefragung**

## 1. ALLGEMEINE ANGABEN ZUM INTERVIEWPARTNER UND ZUM UNTERNEHMEN

### 1.1 Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?

- Inhaber/-in
- Geschäftsführer/-in
- Personalleiter/-in
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

### 1.2 Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an?

\_\_\_\_\_

### 1.3 Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

\_\_\_\_\_

**1.4 Im Folgenden nenne ich Ihnen bestimmte Beschäftigtengruppen. Wie viele Beschäftigte Ihres Unternehmens gehören nach Ihrer Einschätzung den einzelnen Gruppen an? Bitte geben Sie den Anteil der einzelnen Beschäftigtengruppen in % an der Gesamtzahl der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen an. Alternativ haben Sie auch die Möglichkeit, die absolute Zahl der Beschäftigten, die nach Ihrer Einschätzung zu den einzelnen Gruppen zählen, zu nennen.**

	Anzahl	Anteil in %	kann ich nicht einschätzen
Frauen		%	<input type="radio"/>
Beschäftigte älter als 55 Jahre		%	<input type="radio"/>
Schichtarbeiter/-innen		%	<input type="radio"/>
Teilzeitkräfte		%	<input type="radio"/>
geringfügig Beschäftigte (Minijobber)		%	<input type="radio"/>
Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen		%	<input type="radio"/>
Beschäftigte mit Familienaufgaben		%	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> davon Beschäftigte mit Betreuung von Kindern		%	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> davon Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen		%	<input type="radio"/>

### 1.5 Werden bei Bedarf Zeitarbeitnehmer/-innen in Ihrem Unternehmen beschäftigt? Wenn ja, wie viele?

- ja, und zwar \_\_\_\_\_
- nein

### 1.6 Besteht für Ihr Unternehmen eine Tarifbindung?

- keine Tarifbindung
- Branchentarif
- Haus-/Firmentarif

**1.7 Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Betriebsrat?**

- ja
- nein

**1.8 Liegt eine eigene Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung vor?**

- ja
- nein

**1.9 Ist die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Ihren Betrieb schwierig?**

- ja
- nein

**1.10 Erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren für Ihr Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen zu sein?**

- ja
- nein

**2. ANGABEN ZUR AKTUELLEN ARBEITSZEITGESTALTUNG IM UNTERNEHMEN**

**2.1 Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen derzeit die vereinbarte durchschnittliche Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte?**

\_\_\_\_\_ Stunden

**2.2 Ich lese Ihnen nun verschiedene Arbeitszeitformen vor. Bitte sagen Sie dann jeweils, ob es diese Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen gibt oder nicht und ob Sie planen, diese zukünftig anzubieten?**

	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>	<i>Nein, aber geplant</i>
fester Arbeitszeitbeginn und festes Arbeitszeitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gleitende Arbeitszeit mit Kernarbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilzeitarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altersteilzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauensarbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schichtarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachtarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ständige/regelmäßige Wochenendarbeitszeit am Samstag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ständige/regelmäßige Wochenendarbeitszeit am Sonntag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

bedarfsabhängige Einbeziehung des Wochenendes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeit auf Abruf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaftsdienste / Rufbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tele-/Heimarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.3 Welche der Arbeitszeitformen, die ich Ihnen genannt habe, sind die Arbeitszeitformen, die in Ihrem Unternehmen am häufigsten vorkommen? Bitte nennen Sie maximal 3 Arbeitszeitformen.**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**2.4 Zum Thema Kurzarbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten folgende Frage: Wurde/wird Kurzarbeit in Ihrem Unternehmen in der Wirtschaftskrise eingesetzt?**

- ja
- nein

**Planen Sie Kurzarbeit (auch) in Zukunft einzusetzen?**

- ja
- nein

**2.5 Im Folgenden nenne ich Ihnen verschiedene Arten der Arbeitszeitkonten. Bitte sagen Sie dann jeweils, ob es diese Art des Arbeitszeitkontos in Ihrem Unternehmen gibt oder nicht und ob Sie planen, dieses zukünftig anzubieten.**

	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>	<i>Nein, aber geplant</i>
Kurzzeit-Arbeitszeitkonto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jahres-Arbeitszeitkonto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langzeitarbeitszeitkonto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2.6 Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Zeiterfassungssystem?

- ja
- nein

(Filter: falls bei 2.6 ja) **Geben Sie bitte an, welche der Zeiterfassungssysteme, die ich Ihnen im Folgenden nenne, in Ihrem Unternehmen benutzt werden?**

(Mehrfachantworten möglich)

- elektronische Zeiterfassung
- mobile Zeiterfassung (z.B. per Handy)
- Selbstaufzeichnung der Arbeitszeiten
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

## 2.7 Für den Ausgleich von Überstunden gibt es verschiedene Formen. Ich nenne Ihnen im Folgenden verschiedene dieser Formen zum Überstundenausgleich und Sie sagen mir bitte, welche in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen?

- ausschließlich bzw. überwiegend durch finanziellen Ausgleich
- ausschließlich bzw. überwiegend durch Freizeitausgleich
- wahlweise finanzieller oder Freizeitausgleich
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

## 2.8 Haben die Beschäftigten in Ihrem Unternehmen ein Mitspracherecht bei der Gestaltung von Arbeitszeitregelungen?

- ja
- teils/teils
- nein

## 2.9 Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Regelung der Arbeitszeitgestaltung hauptsächlich zuständig? Ich nenne Ihnen folgende Möglichkeiten zur Auswahl.

- Inhaber/-in / Geschäftsführung
- Abteilungsleitung
- andere Führungskräfte
- Beschäftigte (hier: Filter: nur abfragen, wenn bei 2.8 „ja“ oder „teils/teils“)

**2.10 Im Folgenden nenne ich Ihnen verschiedene betriebliche Belange. Sagen Sie mir bitte a) wie zufriedenstellend die derzeitigen Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen bezogen auf die genannten Aspekte sind und b) ob Sie Änderungsbedarf bei der Gestaltung der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Betrieb mit Blick auf diese Aspekte sehen?**

Aspekt	a) Zufriedenheit mit AZ-Regelungen im Unternehmen					b) Änderungsbedarf AZ-Gestaltung im Unternehmen	
	sehr zufrieden	zufrieden	teils / teils	unzufrieden	sehr unzufrieden	ja	nein
Auslastung der vorhandenen betrieblichen Kapazitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passung mit Kundenwünschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten (z.B. durch Urlaub oder Krankheit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anfall und Ausgleich von Überstunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsschutz/ Arbeitsgesundheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planungs- und Organisationsaufwand durch derzeitige Arbeitszeitregelung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.11 In der folgenden Frage interessieren wir uns für die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der aktuellen Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen. Dabei nenne ich Ihnen bestimmte Beschäftigtengruppen und Sie sagen mir bitte jeweils a) wie Sie die Zufriedenheit der jeweiligen Beschäftigtengruppe mit den Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen einschätzen und b) ob Sie für die jeweils genannte Beschäftigtengruppe Änderungsbedarf in der Arbeitszeitgestaltung sehen.**

	a) Zufriedenheit mit AZ-Regelungen in Ihrem Unternehmen					b) Änderungsbedarf AZ-Gestaltung in Ihrem Unternehmen	
	sehr zufrieden	zufrieden	teils / teils	unzufrieden	sehr unzufrieden	ja	nein
Beschäftigte insgesamt (bzw. Mehrheit der Beschäftigten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschäftigte älter als 55 Jahre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schichtarbeiter/-innen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilzeitkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geringfügig Beschäftigte (Minijobber)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitarbeitnehmer/-innen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschäftigte mit Familienaufgaben (Kinder/Pflege)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. ÄNDERUNGSBEDARF BEI DER ARBEITSZEITGESTALTUNG

#### 3.1 Gab es in den letzten 5 Jahren wesentliche Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen?

- ja
- nein (Filter: weiter mit 3.2)
- weiß nicht (Filter: weiter mit 3.2)

Falls ja: Was wurde geändert?

---

#### 3.2 Sind Anpassungen oder Neugestaltungen im Bereich der Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen geplant?

- ja (Filter: weiter mit 3.3)
- nein (Filter: weiter mit 3.10)
- weiß nicht (Filter: weiter mit 4.)

#### 3.3 Welche Änderungen im Bereich der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen, die ich Ihnen im Folgenden verlese, sind geplant?

(Mehrfachantworten möglich)

- Einführung neuer Arbeitszeitmodelle,  
falls ja welche \_\_\_\_\_
- Optimierung bestehender Arbeitszeitmodelle an betriebliche Bedürfnisse,  
falls ja welche \_\_\_\_\_
- Anpassung bestehender Arbeitszeitmodelle an gesetzliche Vorgaben  
falls ja welche \_\_\_\_\_
- Abschaffung bestehender Arbeitszeitmodelle,  
falls ja welche \_\_\_\_\_
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
- weiß nicht

#### 3.4 Wann sollen die geplanten Änderungen durchgeführt werden?

- in den nächsten 3 Monaten
- in den nächsten 6 Monaten
- in den nächsten 12 Monaten
- später

**3.5 Mit der Änderung der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen können verschiedene Ziele verbunden werden. Bitte bewerten Sie, wie wichtig die Ziele, die ich im Folgenden benenne, Ihrer Ansicht nach für die Änderung der Arbeitszeitgestaltung für Ihr Unternehmen sind.**

	<i>sehr wichtig</i>	<i>wichtig</i>	<i>teils / teils</i>	<i>unwichtig</i>	<i>sehr unwichtig</i>
effektivere Kapazitätsauslastung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktivitätssteigerungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenreduktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexibleres Reagieren auf Schwankungen des Arbeitsanfalls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verbesserte Kundenzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermeidung von Überstunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
höhere Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten (z.B. durch Urlaub oder Krankheit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhung der Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristiger Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückgang der Fehlzeiten und Arbeitsunfälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschäftigungssicherung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3.6 Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, die bestehenden Arbeitszeitstrukturen in Ihrem Unternehmen zu verändern?**

- sehr gut (Filter: weiter mit 3.8)
- gut (Filter: weiter mit 3.8)
- mittelmäßig (Filter: weiter mit 3.8)
- schwierig
- sehr schwierig
- kann ich nicht beurteilen (Filter: weiter mit 3.8)

**3.7 Worin liegen die Schwierigkeiten bei der Veränderung der bestehenden Arbeitszeitstrukturen in Ihrem Unternehmen?**

**3.8 Ist geplant, dass die Beschäftigten aktiv in den Änderungsprozess einbezogen werden? Wenn ja, in welcher Form?**

- ja, und zwar durch \_\_\_\_\_
- nein
- weiß nicht

**3.9 Ist geplant, dass der Betriebsrat aktiv in den Änderungsprozess einbezogen wird? Wenn ja, in welcher Form?**

- ja, und zwar durch \_\_\_\_\_
- nein
- weiß nicht

(Filter: weiter zu 4.)

**3.10 Da nach Ihren Angaben keine Änderung der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen geplant ist, interessieren uns die Gründe hierfür. Im Folgenden benenne ich Ihnen mögliche Gründe und Sie sagen mir bitte, welche dieser Gründe für Ihr Unternehmen zutreffen.**

(Mehrfachantworten möglich)

- kein Bedarf
- aktuell andere betrieblichen Prioritäten als Arbeitszeitgestaltung
- zu hohe Kosten der Veränderung der Arbeitszeitregelung
- fehlende zeitliche oder personelle Kapazitäten für den Änderungsprozess
- zu geringe erwartete positive Effekte einer Veränderung
- erwarteter höherer Organisations- und Koordinierungsaufwand durch geänderte Arbeitszeit-Regelung
- Vorbehalte auf Seiten der Beschäftigten bzw. Arbeitnehmer-Vertreter/-innen
- Vorbehalte auf Seiten der Unternehmensleitung
- unzureichende Informationen über Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung
- Einschränkungen durch gesetzliche und/oder tarifliche Regelungen
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
- weiß nicht

**4. KENNTNISSE ZUR ARBEITSZEITGESTALTUNG UND ERFAHRUNGEN MIT ARBEITSZEITBERATUNG**

**4.1 Wie schätzen Sie den Kenntnisstand verschiedener Gruppen in Ihrem Unternehmen zum Thema Arbeitszeitgestaltung ein? Bitte bewerten Sie den von Ihnen eingeschätzten Kenntnisstand nach Schulnoten von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend.**

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend	kann ich nicht einschätzen
Unternehmensleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschäftigte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.2 Woher haben Sie bisher Informationen zum Thema Arbeitszeitgestaltung erhalten?  
Ich benenne Ihnen dazu im Folgenden eine Auswahl von Herkunftsquellen.**

(Mehrfachnennungen möglich)

- bisher nirgendwo Informationen erhalten bzw. eingeholt
- Wirtschaftskammern (IHK / HWK)
- Verband / Innung
- Gewerkschaften
- Krankenkassen
- Berufsgenossenschaft
- externe Arbeitszeitberatung bzw. Unternehmensberatung
- arbeitsmedizinischer bzw. sicherheitstechnischer Dienst
- Weiterbildungsveranstaltung
- Austausch mit anderen Unternehmen
- (Fach-)Anwalt
- Informationsstellen zum Thema Arbeitszeitberatung
- Internet
- Fachzeitschriften / Literatur
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**4.3 Wie beurteilen Sie generell das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung nach Schulnoten von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend?**

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend	kann ich nicht beurteilen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.4 Sehen Sie Lücken im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung?**

- ja (Filter: weiter mit 4.5)
- nein (Filter: weiter mit 4.6)
- weiß nicht (Filter: weiter mit 4.6)

**4.5 Uns interessiert, in welchen der folgenden Bereiche, die ich Ihnen nenne, Sie Lücken beim derzeitigen Beratungsangebot sehen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- unverbindliche Erstberatung
- allgemeine Beratung/Informationen zu den Potenzialen von gut gestalteter Arbeitszeit
- Beratung zum rechtlichen oder tariflichen Rahmen bei der Arbeitszeitgestaltung
- betriebsspezifische Analyse möglicher Verbesserungsbedarfe oder -potenziale bzgl. Arbeitszeitgestaltung
- Unterstützung bei der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen
- Informationsmaterial speziell für die Beschäftigten zum Thema Arbeitszeitgestaltung
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
- weiß nicht

**4.6 Hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit bereits eine externe Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen?**

- ja (Filter: weiter mit 4.8)
- nein
- weiß nicht (Filter: weiter mit 5.)

**4.7. Uns interessieren die Gründe, die gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprachen? Ich nenne Ihnen im Folgenden eine Auswahl möglicher Gründe, von denen Sie mir bitte sagen, ob Sie für Ihren Betrieb von Bedeutung waren.**

(Mehrfachnennungen möglich) (Filter: weiter mit 5.)

- es bestand kein Anlass
- Kosten einer professionellen Arbeitszeitberatung zu hoch
- erwarteter Zeitaufwand zu hoch
- erwarteter Nutzen zu gering
- andere Prioritäten
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
- weiß nicht

**4.8 Durch wen erfolgte die Arbeitszeitberatung? Im Folgenden benenne ich Ihnen eine Auswahl möglicher Anbieter von Arbeitszeitberatung. Bitte geben Sie an, durch wen die Arbeitszeitberatung in Ihrem Unternehmen erfolgt ist.**

(Mehrfachnennungen möglich)

- externe Arbeitszeit- oder Unternehmensberatung
- IHK
- HWK
- Verband / Innung
- Krankenkasse
- Berufsgenossenschaften
- (Fach-)Anwalt
- Informationsstellen zum Thema Arbeitszeitberatung
- arbeitsmedizinischer bzw. sicherheitstechnischer Dienst
- staatlicher Arbeitsschutz
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
- weiß nicht

**4.9 In welcher der Formen, die ich Ihnen nachfolgend nenne, erfolgte die Arbeitszeitberatung?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Weitergabe von Informationsmaterial
- kurze Beratung per E-Mail, Post, Telefon
- kurzes persönliches Beratungsgespräch
- Seminare / Workshops zum Thema Arbeitszeitgestaltung
- schriftliches Arbeitszeitgestaltungs-Konzept für das Unternehmen
- mehrtägige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung vor Ort
- prozessbegleitende Beratung bei Arbeitszeitgestaltung
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
- weiß nicht

**4.10 Führte die in Anspruch genommene Arbeitszeitberatung zu konkreten Änderungen der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen?**

- ja / falls ja welche \_\_\_\_\_
- nein / falls nein, warum nicht? \_\_\_\_\_
- weiß nicht

**4.11 Wie zufrieden war Ihr Unternehmen insgesamt mit der in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatung? Bitte bewerten Sie die in Anspruch genommene Arbeitszeitberatung nach Schulnoten von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend.**

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend	kann ich nicht beurteilen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**5. BERATUNGSBEDARFE / ERWARTUNGEN AN EINE ARBEITSZEITBERATUNG**

**5.1 Ich nenne Ihnen im Folgenden einige Anlaufstellen für Fragen zur Arbeitszeitgestaltung. An welche Anlaufstellen würden Sie sich wenden, wenn Sie Fragen bzw. Beratungsbedarf zur Arbeitszeitgestaltung hätten?**  
 (Mehrfachnennungen möglich)

- externe Arbeitszeit- oder Unternehmensberatung
- IHK
- HWK
- Verband / Innung
- Krankenkasse
- Berufsgenossenschaften
- (Fach-)Anwalt
- Informationsstellen zum Thema Arbeitszeitberatung
- arbeitsmedizinischer bzw. sicherheitstechnischer Dienst
- staatlicher Arbeitsschutz
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**5.2 Welches sind nach Ihrer Ansicht die drei wichtigsten betrieblichen Gründe, die für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprechen?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**5.3 Welches sind nach Ihrer Ansicht die drei wichtigsten betrieblichen Gründe, die gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprechen?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**5.4 Aus welchen Angeboten, die ich Ihnen im Folgenden benenne, sollte Ihrer Ansicht nach eine mögliche Arbeitszeitberatung für Ihr Unternehmen bestehen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Allgemeine Erstinformation zu Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten innovativer Arbeitszeitlösungen
- Analyse und Bewertung der aktuellen Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen
- Erarbeitung von Verbesserungsansätzen der aktuellen Arbeitszeitgestaltung
- Handlungshilfen für den Betrieb zur selbstständigen Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung
- Erläuterungen zur praktischen Anwendung bestimmter Arbeitszeitmodelle
- Erläuterungen zu gesetzlichen Regelungen (Arbeitszeitgesetz, Tarifrecht)
- Aufwands- und Kostenschätzung zur Optimierung der Arbeitszeitgestaltung
- Erarbeitung von unternehmensindividuellen Arbeitszeitlösungen
- begleitende Unterstützung bei der Einführung konkreter Arbeitszeitlösungen
- Unterstützung bei der Einführung von elektronischen Hilfen zur Arbeitszeiterfassung oder Arbeitszeitplanung für die Anwendung von Arbeitszeitlösungen im Unternehmen
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
- Gar keine (Filter: Interviewende)

**5.5 Im Rahmen einer Arbeitszeitberatung gibt es unterschiedliche Beratungsformen und -methoden. Welche der Beratungsformen und -methoden, die ich Ihnen im Folgenden benenne, wäre für Ihr Unternehmen von Interesse?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Weitergabe von Informationsmaterial
- kurze Beratung per E-Mail, Post, Telefon
- kurzes persönliches Beratungsgespräch
- Seminare / Workshops zum Thema Arbeitszeitgestaltung
- schriftliches Arbeitszeitgestaltungs-Konzept für das Unternehmen
- mehrtägige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung vor Ort
- prozessbegleitende Beratung bei der Einführung von neuen Arbeitszeitmodelle
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**5.6 Ich nenne Ihnen im Folgenden einige Arbeitszeitmodelle bzw. Arbeitszeitregelungen. Bitte sagen Sie mir, welche davon für Ihr Unternehmen als Inhalt einer möglichen Arbeitszeitberatung von Interesse wären?**

(Mehrfachantworten möglich)

- fester Arbeitszeitbeginn und festes Arbeitszeitende
- gleitende Arbeitszeit mit Kernarbeitszeit
- gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit
- Teilzeitarbeit
- Altersteilzeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Schichtarbeit
- Nachtarbeit
- ständige/regelmäßige Wochenendarbeitszeit am Samstag
- ständige/regelmäßige Wochenendarbeitszeit am Sonntag
- bedarfsabhängige Einbeziehung des Wochenendes
- Arbeit auf Abruf
- Bereitschaftsdienste / Rufbereitschaft
- Telearbeit
- Kurzzeit-Arbeitszeitkonten
- Jahresarbeitszeitkonten
- Langzeitarbeitszeitkonten
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**5.7 Im Folgenden nenne ich Ihnen verschiedene Aspekte im Rahmen eines Arbeitszeitberatungsangebots. Bitte bewerten Sie aus Sicht Ihres Unternehmens die Wichtigkeit dieser Aspekte anhand einer Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 10 (sehr wichtig).**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unterstützung des Unternehmens bei der Auswahl eines „passenden“ Arbeitszeitberaters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auswahl eines Arbeitszeitberaters aus der Region	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ausgewiesene Erfahrungen des Arbeitszeitberaters mit den Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorgabe von Qualitätsstandards für den Beratungsprozess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eine laufende Qualitätskontrolle der Arbeitszeitberater und der Beratung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eine finanzielle Förderung der Arbeitszeitberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5.8 Wenn Sie eine betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung für Ihr Unternehmen in Anspruch nehmen würden, welches maximale Netto-Beratungshonorar pro Beratungstag wären Sie bereit zu zahlen?**

\_\_\_\_\_ €

**5.9 Wie viele Beratungstage könnten Sie sich vorstellen, für eine derartige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung in Ihrem Unternehmen zu finanzieren?**

\_\_\_\_\_ Tage

**6. FRAGEN ZUM MODELLPROJEKT NEUE ARBEITSZEITPRAXIS**

**6.1 Wären Sie daran interessiert, mehr über das Modellprojekt und den Nutzen aus möglichen innovativen Arbeitszeitregelungen für Ihr Unternehmen zu erfahren?**

- ja (Filter: weiter mit 6.2)
- nein (Filter: Interviewende)

**6.2 In welcher Form würden Sie weitere Informationen interessieren?**

- Versendung von Informationsmaterialien (postalisch zu Ihren Händen)
- Unverbindliche telefonische Kontaktaufnahme (Tel.Nr.: \_\_\_\_\_)
- Unverbindliche Kontaktaufnahme per e-mail (e-mail: \_\_\_\_\_)

**(Hinweis des/-r Interviewers/-in: Ihre Adressdaten werden gesondert von Ihren übrigen Angaben zu dieser Befragung gespeichert. Rückschlüsse auf Informationen zu Ihrem Unternehmen aufgrund der genannten Adresse werden nicht möglich sein.)**

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme**

## **Anhang 4:**

### **Tabellenband zur Signifikanzprüfung**

## Tabellenband zur Signifikanzprüfung

**Tabelle A-1:** Wie viele Beschäftigte Ihres Unternehmens gehören nach Ihrer Einschätzung den einzelnen Gruppen an? [Frage 1.4] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung									gesamt
	Land- u. Forstwirtschaft	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr und Lagerei	Gastgewerbe	Gesundheits- und Sozialwesen	Dienstleistungen		
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	
Frauen	70,0%	30,7%	15,1%	41,1%	23,0%	75,6%	85,5%	39,7%	38,2%	
Beschäftigte älter als 55 Jahre	22,5%	14,7%	9,9%	14,3%	15,9%	11,6%	14,6%	16,4%	13,7%	
Schichtarbeiter/-innen	10,0%	19,5%	1,9%	2,9%	13,9%	39,9%	46,8%	0%	15,9%	
Teilzeitkräfte	43,2%	13,2%	5,6%	18,3%	16,7%	27,8%	46,2%	20,1%	17,7%	
geringfügig Beschäftigte	35,7%	7,2%	5,7%	11,8%	25,4%	29,4%	19,7%	10,3%	11,9%	
Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen	7,5%	4,9%	4,4%	2,8%	15,2%	6,9%	16,1%	12,1%	6,6%	
Beschäftigte mit Familienaufgaben (Kinderbetreuung)	0,0%	11,0%	5,5%	7,7%	17,0%	9,5%	32,1%	8,8%	11,4%	
Beschäftigte mit Familienaufgaben (Pflege)	0,0%	1,7%	0,3%	1,3%	0,2%	1,3%	3,0%	1,6%	1,4%	

Berechnung der Mittelwerte als Branchendurchschnitt. Eine zusätzliche Signifikanzanalyse wurde aufgrund der auf Schätzungen der Befragten beruhenden Daten sowie der durch die optionale Angabe von absoluten oder aber relativen Zahlen erforderlichen anschließenden Datenaufbereitungen und Berechnungen nicht durchgeführt.

**Tabelle A-2:** Werden bei Bedarf Zeitarbeitnehmer/-innen in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.5] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
ja	0	0	47	48,5	14	29,2	6	13,6	4	36,4	2	10,5	6	26,1	3	21,4	82	31,8
nein	2	100	50	51,5	34	70,8	38	86,4	7	63,6	17	89,5	17	73,9	11	78,6	176	68,2
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 23,259; df = 4; p = 0,000

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzwerten beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

**Tabelle A-3:** Besteht für Ihr Unternehmen eine Tarifbindung? [Frage 1.6] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
keine Tarifbindung	1	50	63	65,6	13	27,7	23	53,5	6	54,5	11	61,1	10	43,5	8	57,1	135	53,1
Branchentarif	1	50	30	31,3	33	70,2	20	46,5	5	45,5	6	33,3	10	43,5	6	42,9	111	43,7
Haus-/ Firmentarif	0	0	3	3,1	1	2,1	0	0	0	0	1	5,6	3	13,0	0	0	8	3,1
gesamt	2	100	96	100	47	100	43	100	11	100	18	100	23	100	14	100	254	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 20,258; df = 4; p = 0,000

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen. Ebenso wurde die Kategorie „Haus-/Firmentarif“ im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt.

**Tabelle A-4:** Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Betriebsrat? [Frage 1.7] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	0	0	1	1,5	12	18,2	16	40	13	54,2	4	66,7	46	17,9
nein	56	100	64	98,5	54	81,8	24	60	11	45,8	2	33,3	211	82,1
gesamt	56	100	65	100	66	100	40	100	24	100	6	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 61,802<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,000

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,02.

**Tabelle A-5:** Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Betriebsrat? [Frage 1.7] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	0	0	22	22,9	9	18,8	4	9,1	2	18,2	0	0	7	30,4	2	14,3	46	17,9
nein	2	100	74	77,1	39	81,3	40	90,9	9	81,8	19	100	16	69,6	12	85,7	211	82,1
gesamt	2	100	96	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 10,409<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,034

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

<sup>a</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,47.

**Tabelle A-6:** Liegt eine eigene Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung vor? [Frage 1.8] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	17	30,4	32	49,2	30	46,2	20	50	16	69,6	5	83,3	120	47,1
nein	39	69,6	33	50,8	35	53,8	20	50	7	30,4	1	16,7	135	52,9
gesamt	56	100	65	100	65	100	40	100	23	100	6	100	255	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 11,180; df = 4; p = 0,025

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-7:** Ist die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Ihren Betrieb schwierig? [Frage 1.9] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	1	50	64	66,0	29	61,7	31	70,5	7	63,6	15	83,3	22	95,7	7	50	176	68,8
nein	1	50	33	34,0	18	38,3	13	29,5	4	36,4	3	16,7	1	4,3	7	50	80	31,3
gesamt	2	100	97	100	47	100	44	100	11	100	18	100	23	100	14	100	256	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 11,078; df = 4; p = 0,026

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

**Tabelle A-8:** Ist die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Ihren Betrieb schwierig? [Frage 1.9] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	37	66,1	46	71,9	42	63,6	29	72,5	15	62,5	6	100	175	68,4
nein	19	33,9	18	28,1	24	36,4	11	27,5	9	37,5	0	0	81	31,6
gesamt	56	100	64	100	66	100	40	100	24	100	6	100	256	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 1,791; df = 4; p = 0,774

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-9:** Erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren für Ihr Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen zu sein? [Frage 1.10] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung														gesamt			
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen				Dienstleistungen	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	1	50	61	62,9	26	54,2	21	47,7	8	72,7	10	55,6	19	82,6	6	42,9	152	59,1
nein	1	50	36	37,1	22	45,8	23	52,3	3	27,3	8	44,4	4	17,4	8	57,1	105	40,9
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	18	100	23	100	14	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 8,776; df = 4; p = 0,067

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzwerten beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

**Tabelle A-10:** Erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren für Ihr Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen zu sein? [Frage 1.10] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	28	50	37	57,8	36	54,5	30	73,2	15	62,5	6	100	152	59,1
nein	28	50	27	42,2	30	45,5	11	26,8	9	37,5	0	0	105	40,9
gesamt	56	100	64	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 5,872; df = 4; p = 0,209

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzwerten beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-11:** Ich lese Ihnen nun verschiedene Arbeitszeitformen vor. Bitte sagen Sie dann jeweils, ob es diese Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen gibt oder nicht und ob Sie planen, diese zukünftig anzubieten? [Frage 2.2]

	Ja	Nein	Nein, aber geplant	gesamt	
				%	n
fester Arbeitszeitbeginn und festes Arbeitszeitende	77,3%	22,7%	0%	100%	256
gleitende Arbeitszeit mit Kernarbeitszeit	34,8%	64,8%	0,4%	100%	256
gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit	10,2%	89,4%	0,4%	100%	254
Teilzeitarbeit	70,3%	29,3%	0,4%	100%	256
Altersteilzeit	12,2%	83,9%	3,9%	100%	255
Vertrauensarbeitszeit	22,9%	77,1%	0%	100%	253
Schichtarbeit	29,9%	69,7%	0,4%	100%	254
Nacharbeit	29,8%	69,4%	0,8%	100%	255
ständige/regelmäßige Wochenendarbeitszeit am Samstag	44,6%	53,9%	1,6%	100%	258
ständige/regelmäßige Wochenendarbeitszeit am Sonntag	22,0%	77,2%	0,8%	100%	254
bedarfsabhängige Einbeziehung des Wochenendes	71,5%	27,7%	0,8%	100%	253
Arbeit auf Abruf	33,2%	66,0%	0,8%	100%	256
Bereitschaftsdienste / Rufbereitschaft	29,1%	68,5%	2,4%	100%	254
Tele-/Heimarbeit	11,2%	88,4%	0,4%	100%	251
Sonstiges	8,7%	91,3%	0%	100%	92

**Tabelle A-12:** Welche der Arbeitszeitformen, die ich Ihnen genannt habe, sind die Arbeitszeitformen, die in Ihrem Unternehmen am häufigsten vorkommen?\*\*\* [Frage 2.3; offene Frage, zusammengefasst] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>&gt;&gt; fester Arbeitszeitbeginn und festes Arbeitszeitende (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 18,337; df = 4; p = 0,001)</b>																		
n. genannt	0	0	28	28,9	14	29,2	9	20,5	7	63,6	10	52,6	15	65,2	5	35,7	88	34,1
genannt	2	100	69	71,1	34	70,8	35	79,5	4	36,4	9	47,4	8	34,8	9	64,3	170	65,9
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; Teilzeitarbeit (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 4,007<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,405)</b>																		
n. genannt	2	100	73	75,3	40	83,3	29	65,9	10	90,9	14	73,7	16	69,6	8	57,1	192	74,4
genannt	0	0	24	24,7	8	16,7	15	34,1	1	9,1	5	26,3	7	30,4	6	42,9	66	25,6
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; Schichtarbeit (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 41,449<sup>b</sup>; df = 4; p = 0,000)</b>																		
n. genannt	2	100	69	71,1	46	95,8	41	93,2	7	63,6	13	68,4	8	34,8	14	100	200	77,5
genannt	0	0	28	28,9	2	4,2	3	6,8	4	36,4	6	31,6	15	65,2	0	0	58	22,5
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; gleitende Arbeitszeit mit Kernarbeitszeit (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 3,461<sup>c</sup>; df = 4; p = 0,484)</b>																		
n. genannt	2	100	72	74,2	40	83,3	37	84,1	8	72,7	15	78,9	20	87,0	10	71,4	204	79,1
genannt	0	0	25	25,8	8	16,7	7	15,9	3	27,3	4	21,1	3	13,0	4	28,6	54	20,9
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; Wochenendarbeit***</b>																		
n. genannt	2	100	95	97,9	46	95,8	37	84,1	10	90,9	13	68,4	19	82,6	13	92,9	235	91,1
genannt	0	0	2	2,1	2	4,2	7	15,9	1	9,1	6	31,6	4	17,4	1	7,1	23	8,9
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit***</b>																		
n. genannt	2	100	89	91,8	46	95,8	42	95,5	8	72,7	19	100	18	78,3	12	85,7	236	91,5
genannt	0	0	8	8,2	2	4,2	2	4,5	3	27,3	0	0	5	21,7	2	14,3	22	8,5
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; bedarfsabhängige Einbeziehung des Wochenendes***</b>																		
n. genannt	2	100	93	95,9	40	83,3	44	100	11	100	19	100	22	95,7	13	92,9	244	94,6
genannt	0	0	4	4,1	8	16,7	0	0	0	0	0	0	1	4,3	1	7,1	14	5,4
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; Arbeit auf Abruf***</b>																		
n. genannt	2	100	95	97,9	45	93,8	42	95,5	8	72,7	18	94,7	23	100	14	100	247	95,7
genannt	0	0	2	2,1	3	6,3	2	4,5	3	27,3	1	5,3	0	0	0	0	11	4,3
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
<b>&gt;&gt; Vertrauensarbeitszeit***</b>																		
n. genannt	2	100	94	96,9	46	95,8	42	95,5	11	100	19	100	22	95,7	12	85,7	248	96,1
genannt	0	0	3	3,1	2	4,2	2	4,5	0	0	0	0	1	4,3	2	14,3	10	3,9
gesamt	2	100	97	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	258	100
* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanz beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.																		
** Es wurden nur die Arbeitsformen tabellarisch dargestellt, welche von mindestens 6 Unternehmen genannt wurden.																		
*** Hier konnte aufgrund zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen keine Signifikanzanalyse durchgeführt werden.																		
<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,85.																		
<sup>b</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,44.																		
<sup>c</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,87.																		

**Tabelle A-13:** Wurde/wird Kurzarbeit in Ihrem Unternehmen in der Wirtschaftskrise eingesetzt? [Frage 2.4a] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	0	0	34	35,8	16	33,3	6	13,6	2	18,2	0	0	1	4,3	3	21,4	62	24,2
nein	2	100	61	64,2	32	66,7	38	86,4	9	81,8	19	100	22	95,7	11	78,6	194	75,8
gesamt	2	100	95	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	256	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 22,335<sup>a</sup>, df = 4; p = 0,000

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,73

**Tabelle A-14:** Planen Sie Kurzarbeit (auch) in Zukunft einzusetzen? [Frage 2.4b] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	0	0	23	24,2	17	35,4	6	13,6	3	27,3	0	0	1	4,3	3	21,4	53	20,7
nein	2	100	72	75,8	31	64,6	38	86,4	8	72,7	19	100	22	95,7	11	78,6	203	79,3
gesamt	2	100	95	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	256	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 17,194<sup>a</sup>, df = 4; p = 0,002

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

<sup>a</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,90.

**Tabelle A-15:** Im Folgenden nenne ich Ihnen verschiedene Arten der Arbeitszeitkonten. Bitte sagen Sie dann jeweils, ob es diese Art des Arbeitszeitkontos in Ihrem Unternehmen gibt oder nicht und ob Sie planen, dieses zukünftig anzubieten? [Frage 2.5] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; Kurzzeitarbeitszeitkonto (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 5,206<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,267)</b>														
ja	8	15,4	10	15,4	12	19,4	6	15,0	8	33,3	4	66,7	48	19,3
nein	44	84,6	55	84,6	50	80,6	34	85,0	15	62,5	2	33,3	200	80,3
nein, aber geplant	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4,2	0	0	1	0,4
gesamt	52	100	65	100	62	100	40	100	24	100	6	100	249	100
<b>&gt;&gt; Jahresarbeitszeitkonto (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 6,358; df = 4; p = 0,174)</b>														
ja	19	35,8	22	34,4	23	35,9	20	50	13	54,2	2	33,3	99	39,4
nein	33	62,3	40	62,5	38	59,4	17	42,5	10	41,7	3	50	141	56,2
nein, aber geplant	1	1,9	2	3,1	3	4,7	3	7,5	1	4,2	1	16,7	11	4,4
gesamt	53	100	64	100	64	100	40	100	24	100	6	100	251	100
<b>&gt;&gt; Langzeitarbeitszeitkonto (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 5,832<sup>b</sup>; df = 4; p = 0,212)</b>														
ja	4	7,4	15	24,2	10	16,1	7	17,9	4	17,4	1	16,7	41	16,7
nein	49	90,7	47	75,8	52	83,9	29	74,4	19	82,6	5	83,3	201	81,7
nein, aber geplant	1	1,9	0	0	0	0	3	7,7	0	0	0	0	4	1,6
gesamt	54	100	62	100	62	100	39	100	23	100	6	100	246	100

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten. Ebenso wurde die Kategorie „nein, aber geplant“ aufgrund zu geringer Fallzahlen im Rahmen der Signifikanzprüfungen nicht berücksichtigt.  
<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,18.  
<sup>b</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,90.

**Tabelle A-16:** Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Zeiterfassungssystem? [Frage 2.6] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	28	50	37	56,9	45	68,2	34	82,9	19	79,2	4	66,7	167	64,7
nein	28	50	28	43,1	21	31,8	7	17,1	5	20,8	2	33,3	91	35,3
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100

**X<sup>2</sup>-Test\* | Wert = 15,530; df = 4; p = 0,004**

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-17:** Für den Ausgleich von Überstunden gibt es verschiedene Formen. Ich nenne Ihnen im Folgenden verschiedene dieser Formen zum Überstundenausgleich und Sie sagen mir bitte, welche in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen. [Frage 2.7] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ausschließlich bzw. überwiegend durch finanz. Ausgleich	10	18,5	17	26,2	8	12,7	7	17,1	3	12,5	0	0	45	17,8
ausschließlich bzw. überwiegend durch Freizeitausgleich	26	48,1	26	40	26	41,3	17	41,5	9	37,5	3	50	107	42,3
wahlweise finanzieller oder Freizeitausgleich	14	25,9	21	32,3	28	44,4	14	34,1	12	50	3	50	92	36,4
Sonstiges	4	7,4	1	1,5	1	1,6	3	7,3	0	0	0	0	9	3,6
gesamt	54	100	65	100	63	100	41	100	24	100	6	100	253	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 8,477<sup>a</sup>; df = 8; p = 0,388

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten. Ebenso wurde die Kategorie „Sonstiges“ aufgrund zu geringer Fallzahlen im Rahmen der Signifikanzprüfungen nicht berücksichtigt.

<sup>a</sup> 1 Zelle (6,7%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,54.

**Tabelle A-18:** Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Regelung der Arbeitszeitgestaltung hauptsächlich zuständig? [Frage 2.9] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Inhaber/-in / Geschäftsführung	44	89,8	54	90	46	76,7	22	55,0	15	62,5	3	50	184	77,0
Abteilungsleitung	1	2,0	2	3,3	7	11,7	12	30	5	20,8	1	16,7	28	11,7
andere Führungskräfte	2	4,1	2	3,3	3	5,0	6	15,0	2	8,3	1	16,7	16	6,7
Beschäftigte**	2	4,1	2	3,3	4	6,7	0	0	2	8,3	1	16,7	11	4,6
gesamt	49	100	60	100	60	100	40	100	24	100	6	100	239	100

\* Hier konnte aufgrund zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen keine Signifikanzanalyse durchgeführt werden.

\*\* Diese Kategorie wurde nur abgefragt, wenn die Frage 2.8 mit „ja“ bzw. „teils/teils“ ausgewählt wurde.

**Tabelle A-19:** Haben die Beschäftigten in Ihrem Unternehmen ein Mitspracherecht bei der Gestaltung von Arbeitszeitregelungen? [Frage 2.8] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	28	50	34	52,3	31	47,0	22	53,7	14	58,3	5	83,3	134	51,9
teils/teils	13	23,2	18	27,7	17	25,8	9	22,0	8	33,3	1	16,7	66	25,6
nein	15	26,8	13	20	18	27,3	10	24,4	2	8,3	0	0	58	22,5
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 4,952; df = 8; p = 0,763

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-20:** Sehen Sie Änderungsbedarf bei der Gestaltung der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen mit Blick auf folgende Aspekte? [Frage 2.10b]\*\* Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%

>> Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalles

**(X<sup>2</sup>-Test\* | Wert = 9,295<sup>a</sup>, df = 4; p = 0,054)**

ja	1	50	12	13,5	10	23,3	11	26,8	6	54,5	3	17,6	9	40,9	6	54,5	58	24,6
nein	1	50	77	86,5	33	76,7	30	73,2	5	45,5	14	82,4	13	59,1	5	45,5	178	75,4
gesamt	2	100	89	100	43	100	41	100	11	100	17	100	22	100	11	100	236	100

>> Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten (z.B. durch Urlaub oder Krankheit)

**(X<sup>2</sup>-Test\* | Wert = 5,743<sup>b</sup>, df = 4; p = 0,219)**

ja	1	50	15	16,7	11	25,6	7	17,5	4	36,4	1	5,9	7	31,8	3	25,0	49	20,7
nein	1	50	75	83,3	32	74,4	33	82,5	7	63,6	16	94,1	15	68,2	9	75,0	188	79,3
gesamt	2	100	90	100	43	100	40	100	11	100	17	100	22	100	12	100	237	100

>> Auslastung der vorhandenen betrieblichen Kapazitäten

**(X<sup>2</sup>-Test\* | Wert = 7,159<sup>c</sup>, df = 4; p = 0,128)**

ja	0	0	15	16,7	3	7,0	6	14,6	4	36,4	2	11,8	7	31,8	3	25,0	40	16,8
nein	2	100	75	83,3	40	93,0	35	85,4	7	63,6	15	88,2	15	68,2	9	75,0	198	83,2
gesamt	2	100	90	100	43	100	41	100	11	100	17	100	22	100	12	100	238	100

>> Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten

**(X<sup>2</sup>-Test\* | Wert = 11,178<sup>d</sup>, df = 4; p = 0,025)**

ja	0	0	12	13,6	4	9,1	4	10	4	36,4	3	18,8	8	38,1	2	16,7	37	15,8
nein	2	100	76	86,4	40	90,9	36	90	7	63,6	13	81,3	13	61,9	10	83,3	197	84,2
gesamt	2	100	88	100	44	100	40	100	11	100	16	100	21	100	12	100	234	100

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

\*\* Aufgrund der Vielzahl der Items wurde die tabellarische Darstellung begrenzt auf die betrieblichen Belange, bei denen in einzelnen Branchen überdurchschnittlich häufig ein Änderungsbedarf gesehen wird.

<sup>a</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,61.

<sup>b</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,29.

<sup>c</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,63.

<sup>d</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,37.

**Tabelle A-21:** Sehen Sie Änderungsbedarf bei der Gestaltung der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen mit Blick auf folgende Aspekte? [Frage 2.10b]\* Ist die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Ihren Betrieb schwierig? [Frage 1.9].

	[Frage 1.9] Rekrutierung von qualifiziertem Personal schwierig				gesamt	
	ja		nein		n	%
	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; Auslastung der vorhandenen betrieblichen Kapazitäten</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 4,705; df = 1; p = 0,030)						
ja	34	20,7	7	9,3	41	17,2
nein	130	79,3	68	90,7	198	82,8
gesamt	164	100	75	100	239	100
<b>&gt;&gt; Anfall und Ausgleich von Überstunden</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 6,655; df = 1; p = 0,010)						
ja	27	16,7	3	4,3	30	12,9
nein	135	83,3	67	95,7	202	87,1
gesamt	162	100	70	100	232	100
<b>&gt;&gt; Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalles</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 4,035; df = 1; p = 0,45)						
ja	47	28,7	12	16,4	59	24,9
nein	117	71,3	61	83,6	178	75,1
gesamt	164	100	73	100	237	100
<b>&gt;&gt; Planungs- und Organisationsaufwand durch derzeitige Arbeitszeitregelung</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 4,197; df = 1; p = 0,040)						
ja	32	20	7	9,3	39	16,6
nein	128	80	68	90,7	196	83,4
gesamt	160	100	75	100	235	100
<b>&gt;&gt; Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 8,509; df = 1; p = 0,004)						
ja	33	20,5	4	5,5	37	15,8
nein	128	79,5	69	94,5	197	84,2
gesamt	161	100	73	100	234	100
* Aufgrund der Vielzahl der Items wurde die tabellarische Darstellung begrenzt auf die betrieblichen Belange, bei denen in Unternehmen mit aktuellem Fachkräftemangel überdurchschnittlich häufig ein Änderungsbedarf gesehen wird.						

**Tabelle A-22:** Sehen Sie Änderungsbedarf bei der Gestaltung der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen mit Blick auf folgende Aspekte? [Frage 2.10b]\* Erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren für Ihr Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen zu sein? [Frage 1.10].

	[Frage 1.10] betroffen von Folgen des Fachkräftemangels				gesamt	
	ja		nein		n	%
	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; Flexibilität bei Ausfallzeiten der Beschäftigten (z.B. durch Urlaub oder Krankheit)</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 5,172; df = 1; p = 0,023)						
ja	36	25,5	13	13,4	49	20,6
nein	105	74,5	84	86,6	189	79,4
gesamt	141	100	97	100	238	100
<b>&gt;&gt; Anfall und Ausgleich von Überstunden</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 4,026; df = 1; p = 0,045)						
ja	23	16,5	7	7,5	30	12,9
nein	116	83,5	86	92,5	202	87,1
gesamt	139	100	93	100	232	100
<b>&gt;&gt; Bewältigung von Schwankungen des Arbeitsanfalles</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 12,753; df = 1; p = 0,00)						
ja	47	33,1	12	12,6	59	24,9
nein	95	66,9	83	87,4	178	75,1
gesamt	142	100	95	100	237	100
<b>&gt;&gt; Planungs- und Organisationsaufwand durch derzeitige Arbeitszeitregelung</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 5,472; df = 1; p = 0,019)						
ja	30	21,1	9	9,6	39	16,5
nein	112	78,9	85	90,4	197	83,5
gesamt	142	100	94	100	236	100
<b>&gt;&gt; Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 8,434; df = 1; p = 0,004)						
ja	30	21,4	7	7,4	37	15,7
nein	110	78,6	88	92,6	198	84,3
gesamt	140	100	95	100	235	100
* Aufgrund der Vielzahl der Items wurde die tabellarische Darstellung begrenzt auf die betrieblichen Belange, bei denen in Unternehmen mit erwartetem Fachkräftemangel überdurchschnittlich häufig ein Änderungsbedarf gesehen wird.						

**Tabelle A-23:** Sehen Sie Änderungsbedarf in der Arbeitszeitgestaltung für die jeweilige genannte Beschäftigungsgruppe? [Frage 2.11b]\*\* Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; Beschäftigte insgesamt (bzw. Mehrheit der Beschäftigten)</b>																		
ja	1	50	5	5,5	5	11,9	4	10	4	36,4	1	6,7	7	31,8	3	21,4	30	12,7
nein	1	50	86	94,5	37	88,1	36	90	7	63,6	14	93,3	15	68,2	11	78,6	207	87,3
gesamt	2	100	91	100	42	100	40	100	11	100	15	100	22	100	14	100	237	100
<b>&gt;&gt; Frauen</b>																		
ja	0	0	6	7,0	3	7,3	4	10,3	2	18,2	1	6,3	6	30	3	23,1	25	11,0
nein	2	100	80	93,0	38	92,7	35	89,7	9	81,8	15	93,8	14	70	10	76,9	203	89,0
gesamt	2	100	86	100	41	100	39	100	11	100	16	100	20	100	13	100	228	100
<b>&gt;&gt; Beschäftigte älter als 55 Jahre</b>																		
ja	0	0	3	4,1	2	6,3	3	8,8	2	20	0	0	5	27,8	2	20	17	8,9
nein	2	100	71	95,9	30	93,8	31	91,2	8	80	11	100	13	72,2	8	80	174	91,1
gesamt	2	100	74	100	32	100	34	100	10	100	11	100	18	100	10	100	191	100
<b>&gt;&gt; Schichtarbeiter/-innen</b>																		
ja	0	0	5	15,2	0	0	0	0	1	25,0	0	0	3	23,1	0	0	9	14,5
nein	0	0	28	84,8	1	100	2	100	3	75,0	9	100	10	76,9	0	0	53	85,5
gesamt	0	0	33	100	1	100	2	100	4	100	9	100	13	100	0	0	62	100
<b>&gt;&gt; Beschäftigte mit Familienaufgaben (Kinder/Pflege)</b>																		
ja	0	0	3	7,5	2	15,4	3	21,4	2	28,6	0	0	3	18,8	2	28,6	15	14,6
nein	0	0	37	92,5	11	84,6	11	78,6	5	71,4	6	100	13	81,3	5	71,4	88	85,4
gesamt	0	0	40	100	13	100	14	100	7	100	6	100	16	100	7	100	103	100

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.  
 \*\* Aufgrund der Vielzahl der Items wurde die tabellarische Darstellung auf einige exemplarische Beschäftigtengruppen begrenzt. Wegen zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen konnte hier keine Signifikanzprüfung durchgeführt werden.

**Tabelle A-24:** Sehen Sie Änderungsbedarf in der Arbeitszeitgestaltung für die jeweilige genannte Beschäftigungsgruppe? [Frage 2.11b]\* Ist die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Ihren Betrieb schwierig? [Frage 1.9].

	[Frage 1.9] Rekrutierung von qualifiziertem Personal schwierig				gesamt	
	ja		nein		n	%
	n	%	n	%		
<b>&gt;&gt; Beschäftigte insgesamt (bzw. Mehrheit der Beschäftigten)</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 2,193; df = 1; p = 0,139)						
ja	25	15,2	6	8,2	31	13,1
nein	139	91,8	67	91,8	206	86,9
gesamt	164	100	73	100	237	100
<b>&gt;&gt; Frauen</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 3,362; df = 1; p = 0,067)						
ja	21	13,6	4	5,5	25	11
nein	133	86,4	69	94,5	202	89
gesamt	154	100	73	100	227	100
<b>&gt;&gt; Beschäftigte älter als 55 Jahre</b> (X <sup>2</sup> -Test   Wert = 0,372; df = 1; p = 0,542)						
ja	13	9,8	4	7	17	8,9
nein	120	90,2	53	93	173	91,1
gesamt	133	100	57	100	190	100
<b>&gt;&gt; Schichtarbeiter/-innen**</b>						
ja	7	14,9	2	14,3	9	14,8
nein	40	85,1	12	85,7	52	85,2
gesamt	47	100	14	100	61	100
<b>&gt;&gt; Beschäftigte mit Familienaufgaben (Kinder/Pflege)**</b>						
ja	12	16	3	10,7	15	14,6
nein	63	84	25	89,3	88	85,4
gesamt	75	100	28	100	103	100
* Aufgrund der Vielzahl der Items wurde die tabellarische Darstellung auf einige exemplarische Beschäftigtengruppen begrenzt.						
** Wegen zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen konnte hier keine Signifikanzprüfung durchgeführt werden.						

**Tabelle A-25:** Sehen Sie Änderungsbedarf in der Arbeitszeitgestaltung für die jeweilige genannte Beschäftigungsgruppe? [Frage 2.11b]\* Erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren für Ihr Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen zu sein? [Frage 1.10].

	[Frage 1.10] betroffen von Folgen des Fachkräftemangels				gesamt	
	ja		nein		n	%
	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; Beschäftigte insgesamt (bzw. Mehrheit der Beschäftigten)</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test</b>   Wert = 1,066; df = 1; p = 0,302)						
ja	21	14,9	10	10,3	31	13
nein	120	85,1	87	89,7	207	87
gesamt	141	100	97	100	238	100
<b>&gt;&gt; Frauen</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test</b>   Wert = 2,028; df = 1; p = 0,154)						
ja	18	13,4	7	7,4	25	11
nein	116	86,6	87	92,6	203	89
gesamt	134	100	94	100	228	100
<b>&gt;&gt; Beschäftigte älter als 55 Jahre</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test</b>   Wert = 0,839; df = 1; p = 0,360)						
ja	12	10,4	5	6,6	17	8,9
nein	103	89,6	71	93,4	174	91,1
gesamt	115	100	76	100	191	100
<b>&gt;&gt; Schichtarbeiter/-innen**</b>						
ja	8	17,8	1	6,3	9	14,8
nein	37	82,2	15	93,8	52	85,2
gesamt	45	100	16	100	61	100
<b>&gt;&gt; Beschäftigte mit Familienaufgaben (Kinder/Pflege)</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test</b>   Wert = 1,464; df = 1; p = 0,226)						
ja	12	17,4	3	8,6	15	14,4
nein	57	82,6	32	91,4	89	85,6
gesamt	69	100	35	100	104	100
* Aufgrund der Vielzahl der Items wurde die tabellarische Darstellung auf einige exemplarische Beschäftigtengruppen begrenzt.						
** Wegen zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen konnte hier keine Signifikanzprüfung durchgeführt werden.						

**Tabelle A-26:** Gab es in den letzten 5 Jahren wesentliche Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen? [Frage 3.1] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung														gesamt			
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen				Dienstleistungen	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	1	50	26	27,1	5	10,4	12	27,3	1	9,1	3	15,8	8	34,8	4	28,6	60	23,3
nein	1	50	70	72,9	43	89,6	32	72,7	9	81,8	16	84,2	14	60,9	10	71,4	195	75,9
weiß nicht	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9,1	0	0	1	4,3	0	0	2	0,8
gesamt	2	100	96	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 8,237<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,083

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen. Die Kategorie „weiß nicht“ wurde ebenfalls nicht im Rahmen der Signifikanzprüfung berücksichtigt.

<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,48.

**Tabelle A-27:** Gab es in den letzten 5 Jahren wesentliche Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen? [Frage 3.1] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	11	19,6	13	20	18	27,3	10	25,0	6	25,0	2	33,3	60	23,3
nein	45	80,4	51	78,5	48	72,7	28	70	18	75,0	4	66,7	194	75,5
weiß nicht	0	0	1	1,5	0	0	2	5,0	0	0	0	0	3	1,2
gesamt	56	100	65	100	66	100	40	100	24	100	6	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 1,549; df = 4; p = 0,818

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten. Die Kategorie „weiß nicht“ wurde aufgrund zu kleiner Fallzahlen ebenfalls nicht im Rahmen der Signifikanzprüfung berücksichtigt.

**Tabelle A-28** Gab es in den letzten 5 Jahren wesentliche Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen? [Frage 3.1] Welche der Arbeitszeitformen, die ich Ihnen genannt habe, sind die Arbeitszeitformen, die in Ihrem Unternehmen am häufigsten vorkommen? [Frage 2.3]\*\*.

[Frage 3.1] Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelungen	[Frage 2.3] „Schichtarbeit“ im Unternehmen als Arbeitszeitform				gesamt	
	ja		nein			
	n	%	n	%	n	%
ja	20	33,9	40	20	60	23,2
nein	37	62,7	159	79,5	196	75,7
weiß nicht	2	3,4	1	0,5	3	1,2
gesamt	59	100	200	100	259	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 5,546; df = 1; p = 0,019

\* Die Kategorie „weiß nicht“ wurde im Rahmen der Signifikanzprüfung aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt.

\*\* Hier ist ausschließlich die Arbeitszeitform „Schichtarbeit“ dargestellt.

**Tabelle A-29** Gab es in den letzten 5 Jahren wesentliche Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen? [Frage 3.1] Bitte sagen Sie jeweils, ob es diese Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen gibt oder nicht und ob Sie planen, diese zukünftig anzubieten? [Frage 2.2]\*\*.

[Frage 3.1] Neuerungen bzw. Änderungen der Arbeitszeitregelungen	[Frage 2.2] „Wochenendarbeit“ im Unternehmen als Arbeitszeitform				gesamt	
	ja		nein		n	%
	n	%	n	%		
ja	33	28,4	27	18,9	60	23,2
nein	80	69,0	116	81,1	196	75,7
weiß nicht	3	2,6	0	0	3	1,2
gesamt	116	100	143	100	259	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 3,748; df = 1; p = 0,053

\* Die Kategorie „weiß nicht“ wurde im Rahmen der Signifikanzprüfung aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt.

\*\* Hier ausschließlich Arbeitszeitform „Wochenendarbeit“ dargestellt.

**Tabelle A-30:** Sind Anpassungen oder Neugestaltungen im Bereich der Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen geplant? [Frage 3.2] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung														gesamt			
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
ja	1	50	8	8,3	3	6,3	4	9,1	1	9,1	2	10,5	5	21,7	1	7,1	25	9,7
nein	1	50	84	87,5	45	93,8	37	84,1	10	90,9	17	89,5	17	73,9	11	78,6	222	86,4
weiß nicht	0	0	4	4,2	0	0	3	6,8	0	0	0	0	1	4,3	2	14,3	10	3,9
gesamt	2	100	96	100	48	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	257	100

Wegen zu geringer erwarteter Häufigkeiten in mehr als 20% der Zellen konnte hier keine Signifikanzprüfung durchgeführt werden.

**Tabelle A-31:** Sind Anpassungen oder Neugestaltungen im Bereich der Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen geplant? [Frage 3.2] Ist die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Ihren Betrieb schwierig? [Frage 1.9].

[Frage 3.2] Anpassungen oder Neugestaltungen	[Frage 1.9] Rekrutierung von qualifiziertem Personal schwierig				gesamt	
	ja		nein		n	%
	n	%	n	%		
ja	20	11,4	6	7,4	26	10,1
nein	150	85,2	71	87,7	221	86
weiß nicht	6	3,4	4	4,9	10	3,9
gesamt	176	100	81	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test** | Wert = 1,230<sup>a</sup>; df = 2; p = 0,541

<sup>a</sup> 1 Zelle (16,7%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,15.

**Tabelle A-32:** Sind Anpassungen oder Neugestaltungen im Bereich der Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen geplant? [Frage 3.2] Expecten Sie in den nächsten fünf Jahren für Ihr Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen zu sein? [Frage 1.10].

[Frage 3.2] Anpassungen oder Neugestaltungen	[Frage 1.10] betroffen von Folgen des Fachkräftemangels				gesamt	
	ja		nein		n	%
ja	n	%	n	%	n	%
ja	18	11,8	8	7,6	26	10,1
nein	129	84,3	93	88,6	222	86
weiß nicht	6	3,9	4	3,8	10	3,9
gesamt	153	100	105	100	258	100

**X<sup>2</sup>-Test** | Wert = 1,195<sup>a</sup>; df = 2; p = 0,550

<sup>a</sup> 1 Zelle (16,7%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,07.

**Tabelle A-33:** Sind Anpassungen oder Neugestaltungen im Bereich der Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen geplant? [Frage 3.2] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	4	7,1	9	13,8	3	4,5	4	10	3	12,5	2	33,3	25	9,7
nein	50	89,3	54	83,1	61	92,4	33	82,5	21	87,5	3	50	222	86,4
weiß nicht	2	3,6	2	3,1	2	3,0	3	7,5	0	0	1	16,7	10	3,9
gesamt	56	100	65	100	66	100	40	100	24	100	6	100	257	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 4,001<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,406

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanz beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten. Die Kategorie „weiß nicht“ wurde aufgrund zu geringer Fallzahlen ebenfalls nicht im Rahmen der Signifikanzprüfung berücksichtigt.

<sup>a</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,28.

**Tabelle A-34:** Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, die bestehenden Arbeitszeitstrukturen in Ihrem Unternehmen zu verändern? [Frage 3.6]

	gesamt	
	n	%
sehr gut	5	20
gut	8	32
mittelmäßig	7	28
schwierig	3	12
sehr schwierig	2	8
gesamt*	25	100

\* Alle Unternehmen, denen die Frage gestellt wurde und die diese beantwortet haben.

**Tabelle A-35:** Ist geplant, dass die Beschäftigten aktiv in den Änderungsprozess einbezogen werden? [Frage 3.8]

	gesamt	
	n	%
ja	20	80
nein	4	16
weiß nicht	1	4
gesamt*	25	100

\* Alle Unternehmen, denen die Frage gestellt wurde und die diese beantwortet haben.

**Tabelle A-36:** Ist geplant, dass der Betriebsrat aktiv in den Änderungsprozess einbezogen wird? [Frage 3.9]

	gesamt	
	n	%
ja	3	75
nein	1	25
gesamt*	4	100

\* Alle Unternehmen, denen die Frage gestellt wurde und die diese beantwortet haben.

**Tabelle A-37:** Wie schätzen Sie den Kenntnisstand verschiedener Gruppen in Ihrem Unternehmen zum Thema Arbeitszeitgestaltung ein? Bitte bewerten Sie den von Ihnen eingeschätzten Kenntnisstand nach Schulnoten von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend. [Frage 4.1] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

Unternehmensleitung	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
sehr gut	16	28,6	14	21,9	16	24,2	14	35,0%	11	45,8%	2	33,3%	73	28,5%
gut	25	44,6	38	59,4	34	51,5	20	50,0%	11	45,8%	4	66,7%	132	51,6%
befriedigend	12	21,4	8	12,5	15	22,7	5	12,5%	2	8,3%	0	0,0%	42	16,4%
ausreichend	1	1,8	2	3,1	0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,2%
mangelhaft	1	1,8	2	3,1	0	0	1	2,5%	0	0,0%	0	0,0%	4	1,6%
ungenügend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
kann ich nicht beurteilen	1	1,8	0	0	1	1,5	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,8%
gesamt	56	100	64	100	66	100	40	100,0%	24	100,0%	6	100,0%	256	100,0%
Ø-Note	2,02		2,06		1,98		1,85		1,63		1,67		1,95	

**Korrelation nach Spearman**

Wert = -0,126; asymp. Standardfehler = 0,064; näherungsweise Signifikanz = 0,047

Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanz beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-38** Wie schätzen Sie den Kenntnisstand verschiedener Gruppen in Ihrem Unternehmen zum Thema Arbeitszeitgestaltung ein? Bitte bewerten Sie den von Ihnen eingeschätzten Kenntnisstand nach Schulnoten von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend. [Frage 4.1] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

Unternehmensleitung	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
sehr gut	0	0	27	28,1	16	34,0	10	22,7	5	45,5	7	36,8	6	26,1	3	21,4	74	28,9
gut	2	100	49	51,0	20	42,6	24	54,5	5	45,5	7	36,8	15	65,2	9	64,3	131	51,2
befriedigend	0	0	17	17,7	10	21,3	7	15,9	1	9,1	4	21,1	1	4,3	2	14,3	42	16,4
ausreichend	0	0	2	2,1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4,3	0	0	3	1,2
mangelhaft	0	0	1	1,0	0	0	2	4,5	0	0	1	5,3	0	0	0	0	4	1,6
ungenügend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
kann ich nicht beurteilen	0	0	0	0	1	2,1	1	2,3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,8
gesamt	2	100	96	100	47	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	256	100
Ø-Note	2,00		1,97		1,87		2,07		1,64		2,00		1,87		1,93		1,94	

**Korrelation nach Spearman**

Wert = -0,005; asymp. Standardfehler = 0,066; näherungsweise Signifikanz = 0,937

Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanz beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

**Tabelle A-39:** Woher haben Sie bisher Informationen zum Thema Arbeitszeitgestaltung erhalten? Ich benenne Ihnen dazu im Folgenden eine Auswahl von Herkunftsquellen [Frage 4.2]\*\* Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; Verband/Innung (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 2,972; df = 4; p = 0,562)</b>														
n. ausgewählt	31	55,4	40	61,5	35	53,0	23	56,1	10	41,7	3	50	142	55,0
ausgewählt	25	44,6	25	38,5	31	47,0	18	43,9	14	58,3	3	50	116	45,0
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Fachzeitschriften/Literatur (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 10,950; df = 4; p = 0,027)</b>														
n. ausgewählt	33	58,9	47	72,3	34	51,5	31	75,6	12	50	2	33,3	159	61,6
ausgewählt	23	41,1	18	27,7	32	48,5	10	24,4	12	50	4	66,7	99	38,4
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Austausch mit anderen Unternehmen (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 0,312; df = 4; p = 0,989)</b>														
n. ausgewählt	37	66,1	41	63,1	41	62,1	27	65,9	15	62,5	1	16,7	162	62,8
ausgewählt	19	33,9	24	36,9	25	37,9	14	34,1	9	37,5	5	83,3	96	37,2
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Wirtschaftskammern (IHK/HWK) (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 5,167; df = 4; p = 0,271)</b>														
n. ausgewählt	31	55,4	43	66,2	46	69,7	31	75,6	17	70,8	4	66,7	172	66,7
ausgewählt	25	44,6	22	33,8	20	30,3	10	24,4	7	29,2	2	33,3	86	33,3
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Internet (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 6,998; df = 4; p = 0,136)</b>														
n. ausgewählt	48	85,7	47	72,3	46	69,7	34	82,9	16	66,7	3	50	194	75,2
ausgewählt	8	14,3	18	27,7	20	30,3	7	17,1	8	33,3	3	50	64	24,8
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Weiterbildungsveranstaltung (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 5,481; df = 4; p = 0,241)</b>														
n. ausgewählt	46	82,1	54	83,1	50	75,8	30	73,2	15	62,5	1	16,7	196	76,0
ausgewählt	10	17,9	11	16,9	16	24,2	11	26,8	9	37,5	5	83,3	62	24,0
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Berufsgenossenschaften (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 5,055<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,282)</b>														
n. ausgewählt	46	82,1	56	86,2	51	77,3	38	92,7	19	79,2	2	33,3	212	82,2
ausgewählt	10	17,9	9	13,8	15	22,7	3	7,3	5	20,8	4	66,7	46	17,8
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Externe Arbeitszeitberatung bzw. Unternehmensberatung (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 3,904<sup>b</sup>; df = 4; p = 0,419)</b>														
n. ausgewählt	49	87,5	59	90,8	63	95,5	37	90,2	20	83,3	6	100	234	90,7
ausgewählt	7	12,5	6	9,2	3	4,5	4	9,8	4	16,7	0	0	24	9,3
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

\*\* Die tabellarische Darstellung ist begrenzt auf die sechs am häufigsten genannten Informationsquellen sowie das Item „externe Arbeitszeit- bzw. Unternehmensberatung“.

<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,00.

<sup>b</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,29.

**Tabelle A-40:** Wie beurteilen Sie generell das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung nach Schulnoten von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend? [Frage 4.3] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
sehr gut	2	3,6	3	4,7	5	7,7	4	10	4	16,7	1	16,7	19	7,5
gut	17	30,9	24	37,5	20	30,8	12	30	10	41,7	3	50	86	33,9
befriedigend	12	21,8	9	14,1	12	18,5	7	17,5	3	12,5	1	16,7	44	17,3
ausreichend	7	12,7	4	6,3	5	7,7	2	5,0	0	0	1	16,7	19	7,5
mangelhaft	1	1,8	4	6,3	2	3,1	3	7,5	0	0	0	0	10	3,9
ungenügend	1	1,8	1	1,6	2	3,1	0	0	0	0	0	0	4	1,6
kann ich nicht beurteilen	15	27,3	19	29,7	19	29,2	12	30	7	29,2	0	0	72	28,3
gesamt	55	100	64	100	65	100	40	100	24	100	6	100	254	100
Ø-Note	2,78		2,67		2,67		2,57		1,94		2,33		2,60	

**Korrelation nach Spearman**  
 Wert = -0,069; asymp. Standardfehler = 0,064; näherungsweise Signifikanz = 0,281

Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzwerten beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-41:** Sehen Sie Lücken im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung? [Frage 4.4] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	12	21,8	11	17,2	9	13,6	5	12,5	1	4,2	1	16,7	39	15,3
nein	20	36,4	36	56,3	31	47,0	18	45,0	14	58,3	5	83,3	124	48,6
weiß nicht	23	41,8	17	26,6	26	39,4	17	42,5	9	37,5	0	0	92	36,1
gesamt	55	100	64	100	66	100	40	100	24	100	6	100	255	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 9,712<sup>a</sup>; df = 8; p = 0,286

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzwerten beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.  
<sup>a</sup> 1 Zelle (6,7%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,66.

**Tabelle A-42:** Sehen Sie Lücken im derzeitigen Beratungsangebot zum Thema Arbeitszeitgestaltung? [Frage 4.4] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung														gesamt			
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen				Dienstleistungen	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	0	0	11	11,5	9	19,1	6	14,0	2	18,2	3	15,8	4	17,4	3	21,4	38	14,9
nein	1	50	49	51,0	24	51,1	18	41,9	7	63,6	9	47,4	14	60,9	3	21,4	125	49,0
weiß nicht	1	50	36	37,5	14	29,8	19	44,2	2	18,2	7	36,8	5	21,7	8	57,1	92	36,1
gesamt	2	100	96	100	47	100	43	100	11	100	19	100	23	100	14	100	255	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 5,338<sup>a</sup>; df = 8; p = 0,721

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzwerten beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.  
<sup>a</sup> 2 Zellen (13,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,75.

**Tabelle A-43:** Hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit bereits eine externe Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen? [Frage 4.6] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	6	10,7	6	9,5	7	10,6	5	12,5	5	20,8	2	33,3	31	12,2
nein	50	89,3	57	90,5	58	87,9	34	85,0	18	75,0	4	66,7	221	86,7
weiß nicht	0	0	0	0	1	1,5	1	2,5	1	4,2	0	0	3	1,2
gesamt	56	100	63	100	66	100	40	100	24	100	6	100	255	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 2,668<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,615

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten. Ebenso wurde die Kategorie „weiß nicht“ aufgrund zu geringer Fallzahlen im Rahmen der Signifikanzprüfungen nicht berücksichtigt.  
<sup>a</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,71.

**Tabelle A-44:** Uns interessieren die Gründe, die gegen die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung sprachen. [Frage 4.7]\*\* Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; es bestand kein Anlass (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 7,086<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,131)</b>																		
n. genannt	0	0	8	9,9	4	9,3	8	20,5	2	20	4	23,5	5	27,8	1	9,1	32	14,5
genannt	1	100	73	90,1	39	90,7	31	79,5	8	80	13	76,5	13	72,2	10	90,9	188	85,5
gesamt	1	100	81	100	43	100	39	100	10	100	17	100	18	100	11	100	220	100
<b>&gt;&gt; erwarteter Nutzen zu gering (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 3,716<sup>b</sup>; df = 4; p = 0,446)</b>																		
n. genannt	1	100	71	87,7	34	79,1	31	79,5	10	100	14	82,4	17	94,4	10	90,9	188	85,5
genannt	0	0	10	12,3	9	20,9	8	20,5	0	0	3	17,6	1	5,6	1	9,1	32	14,5
gesamt	1	100	81	100	43	100	39	100	10	100	17	100	18	100	11	100	220	100

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.  
 \*\* Die tabellarische Darstellung wurde begrenzt auf die zwei mit Abstand am häufigsten genannten Gründe.  
<sup>a</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,49.  
<sup>b</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,66.

**Tabelle A-45:** Führte die in Anspruch genommene Arbeitszeitberatung zu konkreten Änderungen der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen? [Frage 4.10]

	gesamt	
	n	%
ja	18	58,1
nein	12	38,7
weiß nicht	1	3,2
gesamt*	31	100

\* Alle Unternehmen, denen die Frage gestellt wurde und die diese beantwortet haben.

**Tabelle A-46:** Wie zufrieden war Ihr Unternehmen insgesamt mit der in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatung? Bitte bewerten Sie die in Anspruch genommene Arbeitszeitberatung nach Schulnoten. [Frage 4.11]

	gesamt	
	n	%
sehr gut	7	21,9
gut	16	50
befriedigend	7	21,9
kann ich nicht beurteilen	2	6,3
gesamt*	32	100

\* Durchschnittsnote: 2,0

**Tabelle A-47:** An welche Anlaufstellen würden Sie sich wenden, wenn Sie Fragen bzw. Beratungsbedarf zur Arbeitszeitgestaltung hätten? [Frage 5.1]\*\* Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; IHK (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 2,721; df = 4; p = 0,605)</b>														
n. ausgewählt	31	55,4	32	49,2	39	59,1	22	53,7	10	41,7	6	100	140	54,3
ausgewählt	25	44,6	33	50,8	27	40,9	19	46,3	14	58,3	0	0	118	45,7
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; HWK (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 12,456; df = 4; p = 0,014)</b>														
n. ausgewählt	35	62,5	44	67,7	52	78,8	36	87,8	21	87,5	6	100	194	75,2
ausgewählt	21	37,5	21	32,3	14	21,2	5	12,2	3	12,5	0	0	64	24,8
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Verband/Innung (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 2,280; df = 4; p = 0,684)</b>														
n. ausgewählt	26	46,4	31	47,7	37	56,1	22	53,7	10	41,7	2	33,3	128	49,6
ausgewählt	30	53,6	34	52,3	29	43,9	19	46,3	14	58,3	4	66,7	130	50,4
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Informationsstellen zum Thema Arbeitszeitberatung (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 1,528<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,822)</b>														
n. ausgewählt	47	83,9	50	76,9	53	80,3	34	82,9	18	75,0	5	83,3	207	80,2
ausgewählt	9	16,1	15	23,1	13	19,7	7	17,1	6	25,0	1	16,7	51	19,8
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; Berufsgenossenschaften (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 8,654<sup>b</sup>; df = 4; p = 0,070)</b>														
n. ausgewählt	42	75,0	52	80	59	89,4	38	92,7	18	75,0	4	66,7	213	82,6
ausgewählt	14	25,0	13	20	7	10,6	3	7,3	6	25,0	2	33,3	45	17,4
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100
<b>&gt;&gt; externe Arbeitszeit- oder Unternehmensberatung (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 5,540<sup>c</sup>; df = 4; p = 0,236)</b>														
n. ausgewählt	50	89,3	57	87,7	60	90,9	33	80,5	18	75,0	5	83,3	223	86,4
ausgewählt	6	10,7	8	12,3	6	9,1	8	19,5	6	25,0	1	16,7	35	13,6
gesamt	56	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	258	100

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

\*\* Die tabellarische Darstellung ist begrenzt auf die fünf am häufigsten genannten Anlaufstellen.

<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,76.

<sup>b</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,10.

<sup>c</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,24.

**Tabelle A-48:** Aus welchen Angeboten sollte eine mögliche Arbeitszeitberatung für Ihr Unternehmen bestehen? [Frage 5.4]\*\* Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; Erarbeitung von Verbesserungsansätzen der aktuellen Arbeitszeitgestaltung</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test*</b>   Wert = 6,846; df = 4; p = 0,144)														
n. ausgewählt	35	63,6	36	55,4	27	40,9	21	51,2	14	58,3	2	33,3	135	52,5
ausgewählt	20	36,4	29	44,6	39	59,1	20	48,8	10	41,7	4	66,7	122	47,5
gesamt	55	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100
<b>&gt;&gt; Analyse und Bewertung der aktuellen Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test*</b>   Wert = 6,589; df = 4; p = 0,159)														
n. ausgewählt	33	60	45	69,2	34	51,5	20	48,8	12	50	1	16,7	145	56,4
ausgewählt	22	40	20	30,8	32	48,5	21	51,2	12	50	5	83,3	112	43,6
gesamt	55	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100
<b>&gt;&gt; allgemeine Erstinformation zu Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten innovativer Arbeitszeitlösungen</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test*</b>   Wert = 8,711; df = 4; p = 0,069)														
n. ausgewählt	35	63,6	44	67,7	32	48,5	28	68,3	11	45,8	4	66,7	154	59,9
ausgewählt	20	36,4	21	32,3	34	51,5	13	31,7	13	54,2	2	33,3	103	40,1
gesamt	55	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100
<b>&gt;&gt; Aufwands- und Kostenschätzung zur Optimierung der Arbeitszeitgestaltung</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test*</b>   Wert = 3,885; df = 4; p = 0,422)														
n. ausgewählt	40	72,7	47	72,3	43	65,2	24	58,5	14	58,3	3	50	171	66,5
ausgewählt	15	27,3	18	27,7	23	34,8	17	41,5	10	41,7	3	50	86	33,5
gesamt	55	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100
<b>&gt;&gt; Handlungshilfen für den Betrieb zur selbstständigen Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test*</b>   Wert = 13,467; df = 4; p = 0,009)														
n. ausgewählt	43	78,2	50	76,9	42	63,6	23	56,1	11	45,8	4	66,7	173	67,3
ausgewählt	12	21,8	15	23,1	24	36,4	18	43,9	13	54,2	2	33,3	84	32,7
gesamt	55	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100
<b>&gt;&gt; Erläuterungen zu gesetzlichen Regelungen (Arbeitszeitgesetz, Tarifrecht)</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test*</b>   Wert = 12,241; df = 4; p = 0,016)														
n. ausgewählt	46	83,6	44	67,7	39	59,1	29	70,7	12	50	3	50	173	67,3
ausgewählt	9	16,4	21	32,3	27	40,9	12	29,3	12	50	3	50	84	32,7
gesamt	55	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100
<b>&gt;&gt; gar keine</b> ( <b>X<sup>2</sup>-Test*</b>   Wert = 11,636; df = 4; p = 0,020)														
n. ausgewählt	37	67,3	44	67,7	58	87,9	31	75,6	21	87,5	5	83,3	196	76,3
ausgewählt	18	32,7	21	32,3	8	12,1	10	24,4	3	12,5	1	16,7	61	23,7
gesamt	55	100	65	100	66	100	41	100	24	100	6	100	257	100
* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanz beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten. ** Aufgrund der Vielzahl der Items ist die tabellarische Darstellung begrenzt auf die sechs am häufigsten genannten Beratungsangebote sowie auf die Antwortoption „gar keine“.														

**Tabelle A-49** Aus welchen Angeboten sollte eine mögliche Arbeitszeitberatung für Ihr Unternehmen bestehen? [Frage 5.4]\*\* Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
>> gar keine	<b>(X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 7,982<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,092)</b>																	
n. ausgewählt	2	100	77	79,4	34	72,3	30	68,2	10	90,9	13	68,4	22	95,7	8	57,1	196	76,3
ausgewählt	0	0	20	20,6	13	27,7	14	31,8	1	9,1	6	31,6	1	4,3	6	42,9	61	23,7
gesamt	2	100	97	100	47	100	44	100	11	100	19	100	23	100	14	100	257	100

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

\*\* Aufgeführt sind hier nur Unternehmen, die mit „gar keine“ geantwortet haben.

<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,46.

**Tabelle A-50:** Welche der Beratungsformen und -methoden, die ich Ihnen im Folgenden benenne, wäre für Ihr Unternehmen von Interesse? [Frage 5.5] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>&gt;&gt; kurzes persönliches Beratungsgespräch (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 4,516; df = 4; p = 0,341)</b>														
n. ausgewählt	15	41,7	21	47,7	29	50	10	33,3	6	28,6	3	60	84	43,3
ausgewählt	21	58,3	23	52,3	29	50	20	66,7	15	71,4	2	40	110	56,7
gesamt	36	100	44	100	58	100	30	100	21	100	5	100	194	100
<b>&gt;&gt; Weitergabe von Informationsmaterial (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 4,136; df = 4; p = 0,388)</b>														
n. ausgewählt	21	58,3	24	54,5	36	62,1	23	76,7	12	57,1	4	80	120	61,9
ausgewählt	15	41,7	20	45,5	22	37,9	7	23,3	9	42,9	1	20	74	38,1
gesamt	36	100	44	100	58	100	30	100	21	100	5	100	194	100
<b>&gt;&gt; Seminare/Workshops zum Thema Arbeitszeitgestaltung (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 11,304; df = 4; p = 0,023)</b>														
n. ausgewählt	21	58,3	33	75,0	39	67,2	23	76,7	8	38,1	0	0	124	63,9
ausgewählt	15	41,7	11	25,0	19	32,8	7	23,3	13	61,9	5	100	70	36,1
gesamt	36	100	44	100	58	100	30	100	21	100	5	100	194	100
<b>&gt;&gt; kurze Beratung per E-Mail, Post, Telefon (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 8,655; df = 4; p = 0,070)</b>														
n. ausgewählt	29	80,6	27	61,4	42	72,4	26	86,7	18	85,7	3	60	145	74,7
ausgewählt	7	19,4	17	38,6	16	27,6	4	13,3	3	14,3	2	40	49	25,3
gesamt	36	100	44	100	58	100	30	100	21	100	5	100	194	100
<b>&gt;&gt; schriftl. Arbeitszeitgestaltungs-Konzept für das Unternehmen (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 2,420; df = 4; p = 0,659)</b>														
n. ausgewählt	29	80,6	33	75,0	46	79,3	20	66,7	15	71,4	3	60	146	75,3
ausgewählt	7	19,4	11	25,0	12	20,7	10	33,3	6	28,6	2	40	48	24,7
gesamt	36	100	44	100	58	100	30	100	21	100	5	100	194	100
<b>&gt;&gt; mehrtägige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung vor Ort (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 11,233<sup>a</sup>; df = 4; p = 0,024)</b>														
n. ausgewählt	33	91,7	40	90,9	47	81,0	23	76,7	13	61,9	4	80	160	82,5
ausgewählt	3	8,3	4	9,1	11	19,0	7	23,3	8	38,1	1	20	34	17,5
gesamt	36	100	44	100	58	100	30	100	21	100	5	100	194	100
<b>&gt;&gt; Prozessbegl. Beratung bei Einführung neuer AZ-modellen (X<sup>2</sup>-Test*   Wert = 5,333<sup>b</sup>; df = 4; p = 0,255)</b>														
n. ausgewählt	32	88,9	40	90,9	44	75,9	24	80	18	85,7	3	60	161	83,0
ausgewählt	4	11,1	4	9,1	14	24,1	6	20	3	14,3	2	40	33	17,0
gesamt	36	100	44	100	58	100	30	100	21	100	5	100	194	100

\* Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

<sup>a</sup> 1 Zelle (10,0%) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,67.

<sup>b</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,44.

**Tabelle A-51:** Ich lese Ihnen nun verschiedene Arbeitszeitformen vor. Bitte sagen Sie dann jeweils, ob es diese Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen gibt oder nicht und ob Sie planen, diese zukünftig anzubieten. [Frage 2.2] Bitte sagen Sie mir, welche der folgenden Arbeitszeitmodelle bzw. Arbeitszeitregelungen für Ihr Unternehmen als Inhalt einer möglichen Arbeitszeitberatung von Interesse sind. [Frage 5.6].

[Frage 2.2] Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen „fester Arbeitszeit- beginn und festes Arbeitszeitende“	[Frage 5.6] Inhalt einer möglichen Arbeitszeitberatung: „fester Arbeitszeit- beginn und festes Arbeitszeitende“				gesamt	
	nicht ausgewählt		ausgewählt			
	n	%	n	%	n	%
ja	86	68,8	58	85,3	144	74,6
nein	39	31,2	10	14,7	49	25,4
gesamt	125	100	68	100	193	100

**X<sup>2</sup>-Test** | Wert = 6,325; df = 1; p = 0,012

[Frage 2.2] Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen „gleitende Arbeits- zeit mit Kernarbeits- zeit“	[Frage 5.6] Inhalt einer möglichen Arbeitszeitberatung: „gleitende Arbeits- zeit mit Kernarbeitszeit“				gesamt	
	nicht ausgewählt		ausgewählt			
	n	%	n	%	N	%
ja	38	27	32	60,4	70	36,1
nein	103	73	21	39,6	124	63,9
gesamt	141	100	53	100	194	100

**X<sup>2</sup>-Test** | Wert = 18,663; df = 1; p = 0,000

[Frage 2.2] Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen „Teilzeitarbeit“	[Frage 5.6] Inhalt einer möglichen Arbeitszeitberatung: „Teilzeitarbeit“				gesamt	
	nicht ausgewählt		ausgewählt			
	n	%	n	%	N	%
ja	93	65	46	90,2	139	71,6
nein	49	34,3	5	9,8	54	27,8
nein, aber geplant	1	0,7	0	0	1	0,5
gesamt	143	100	51	100	194	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 11,760; df = 1; p = 0,003

\* Die Kategorie „nein, aber geplant“ wurde im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu geringer Zellbesetzung nicht berücksichtigt.

[Frage 2.2] Arbeitszeitform in Ihrem Unternehmen „bedarfsabhängige Einbeziehung des Wochenendes“	[Frage 5.6] Inhalt einer möglichen Arbeitszeitberatung: „bedarfsabhängige Einbeziehung des Wochenendes“				gesamt	
	nicht ausgewählt		ausgewählt			
	n	%	n	%	N	%
ja	103	69,1	35	77,8	138	71,1
nein	46	30,9	8	17,8	54	27,8
nein, aber geplant	0	0	2	4,4	2	1
gesamt	149	100	45	100	194	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 2,484; df = 1; p = 0,115

\* Die Kategorie „nein, aber geplant“ wurde im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu geringer Zellbesetzung nicht berücksichtigt.

**Tabelle A-52:** Wenn Sie eine betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung für Ihr Unternehmen in Anspruch nehmen würden, welches maximale Netto-Beratungshonorar pro Beratungstag wären Sie bereit zu zahlen? (in Euro) [Frage 5.8] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0 - 199 Euro	8	33,3	8	26,7	9	23,7	2	13,3	3	18,8	0	0	30	23,6
200 - 399 Euro	8	33,3	8	26,7	9	23,7	0	0	3	18,8	0	0	28	22,0
400 - 799 Euro	4	16,7	9	30	14	36,8	9	60	6	37,5	0	0	42	33,1
>= 800 Euro	4	16,7	5	16,7	6	15,8	4	26,7	4	25,0	4	100	27	21,3
gesamt	24	100	30	100	38	100	15	100	16	100	4	100	127	100

**Korrelation nach Spearman**

Wert = 0,207; asymp. Standardfehler = 0,089; näherungsweise Signifikanz = 0,021

Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanz beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-53:** Wenn Sie eine betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung für Ihr Unternehmen in Anspruch nehmen würden, welches maximale Netto-Beratungshonorar pro Beratungstag wären Sie bereit zu zahlen? (in Euro) [Frage 5.8] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0 - 199 Euro	0	0	11	22,0	6	28,6	5	25,0	1	20	3	37,5	2	13,3	2	33,3	30	23,6
200 - 399 Euro	1	50	9	18,0	5	23,8	5	25,0	3	60	1	12,5	2	13,3	2	33,3	28	22,0
400 - 799 Euro	1	50	16	32,0	8	38,1	7	35,0	1	20	3	37,5	5	33,3	1	16,7	42	33,1
>= 800 Euro	0	0	14	28,0	2	9,5	3	15,0	0	0	1	12,5	6	40	1	16,7	27	21,3
gesamt	2	100	50	100	21	100	20	100	5	100	8	100	15	100	6	100	127	100

**Korrelation nach Spearman**

Wert = -0,030; asymp. Standardfehler = 0,097; näherungsweise Signifikanz = 0,748

Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanz beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

**Tabelle A-54:** Wie viele Beratungstage könnten Sie sich vorstellen, für eine derartige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung in Ihrem Unternehmen zu finanzieren? (in Tagen) [Frage 5.9] Wie viele Mitarbeiter/-innen sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Frage 1.3]

	Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten [klassifiziert]												gesamt	
	MA [5-10]		MA [11-20]		MA [21-50]		MA [51-100]		MA [101-250]		MA [>250]			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0 Tage	2	8,0	3	9,7	5	11,6	1	5,9	3	17,6	0	0	14	10,1
1-2 Tage	16	64,0	17	54,8	22	51,2	6	35,3	9	52,9	1	20	71	51,4
3-4 Tage	6	24,0	5	16,1	10	23,3	8	47,1	4	23,5	2	40	35	25,4
> 4	1	4,0	6	19,4	6	14,0	2	11,8	1	5,9	2	40	18	13,0
gesamt	25	100	31	100	43	100	17	100	17	100	5	100	138	100

**Korrelation nach Spearman**

Wert = 0,042; asymp. Standardfehler = 0,084; näherungsweise Signifikanz = 0,632

Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (n=6) wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die verbleibenden Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten.

**Tabelle A-55** Wie viele Beratungstage könnten Sie sich vorstellen, für eine derartige betriebsindividuelle Arbeitszeitberatung in Ihrem Unternehmen zu finanzieren? (in Tagen) [Frage 5.9] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0 Tage	0	0	5	8,8	3	13,0	3	14,3	1	20	2	25,0	0	0	0	0	14	10,1
1-2 Tage	2	100	28	49,1	11	47,8	11	52,4	3	60	3	37,5	9	52,9	4	80	71	51,4
3-4 Tage	0	0	14	24,6	7	30,4	5	23,8	0	0	2	25,0	6	35,3	1	20	35	25,4
> 4	0	0	10	17,5	2	8,7	2	9,5	1	20	1	12,5	2	11,8	0	0	18	13,0
gesamt	2	100	57	100	23	100	21	100	5	100	8	100	17	100	5	100	138	100

**Korrelation nach Spearman**

Wert = -0,046; asymp. Standardfehler = 0,090; näherungsweise Signifikanz = 0,611

Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen

**Tabelle A-56** Wären Sie daran interessiert, mehr über das Modellprojekt und den Nutzen aus möglichen innovativen Arbeitszeitregelungen für Ihr Unternehmen zu erfahren? [Frage 6.1] Welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an? [Frage 1.2]

	Unternehmen nach Branchenzuordnung																gesamt	
	Land- u. Forstwirtschaft		Verarbeitendes Gewerbe		Baugewerbe		Handel		Verkehr und Lagerei		Gastgewerbe		Gesundheits- und Sozialwesen		Dienstleistungen			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ja	1	100	32	58,2	8	34,8	7	36,8	5	50	4	50	14	82,4	3	60	74	53,6
nein	0	0	23	41,8	15	65,2	12	63,2	5	50	4	50	3	17,6	2	40	64	46,4
gesamt	1	100	55	100	23	100	19	100	10	100	8	100	17	100	5	100	138	100

**X<sup>2</sup>-Test\*** | Wert = 11,562<sup>a</sup>, df = 4; p = 0,021

\* Die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen sowie Verkehr und Lagerei wurden im Rahmen der Signifikanzanalyse aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht berücksichtigt. Die Angaben zu Signifikanzen beziehen sich ausschließlich auf die fünf verbleibenden Branchen.

<sup>a</sup> 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,74.

## Impressum

**Projektförderung:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
**Projekt-Kennziffer:** HdA – M.002.2010  
**Fachliche Begleitung:** Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
**Projektträger:** Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub)  
**Projektgesamtleitung:** Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft Saarbrücken (*iso*)  
**Kooperationspartner:** Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (Inmit)

Der vorliegende Bericht umfasst die Ergebnisse einer qualitativen Erhebung (Expertenbefragung) sowie einer quantitativen Erhebung (Unternehmensbefragung), die im Rahmen des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis“ durchgeführt wurden.

### Verantwortlich für die Expertenbefragung:

**iso – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.**  
Trillerweg 68 | 66117 Saarbrücken | [www.iso-institut.de](http://www.iso-institut.de)

Institut für Sozialforschung  
und Sozialwirtschaft e.V.  
Saarbrücken



**Autorin:** Dr. Ingrid Matthäi

### Verantwortlich für die Unternehmensbefragung:

**Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.**  
Max-Planck-Straße 22 | 54296 Trier | [www.inmit.de](http://www.inmit.de)



**Autorinnen:** Martina Josten  
Dr. Karen v. Auer

**Mitwirkung:** Michael Thomm

Bildnachweis: Franz Pfluegl, Fotolia (Titel)

Stand der Veröffentlichung: November 2011

gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projektträger

