



## Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit



Eine Handlungshilfe  
für Zeitarbeitsunternehmen





Die Handlungshilfe ist entstanden im Rahmen des Transferprojekts Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit. Das Projekt wurde gefördert von:



Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen



## Die Projektpartner:

- Soziale Innovation GmbH (Projektträger)
- Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP)
- Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ)
- Deutscher Gewerkschaftsbund NRW (DGB NRW)
- PeSo Gesellschaft für Personalentwicklung und soziale Dienstleistungen mbH
- Start Zeitarbeit NRW GmbH
- ZAK Zeitarbeit Luzia Kiliyas e. Kfr.

**Herausgeber:** Soziale Innovation GmbH, Dortmund

**Autorinnen:** Anke Metzen, Cordula Sczesny

**Verlag:** Soziale Innovation GmbH, Dortmund

Dortmund 2013



## Inhalt

Familienfreundliche Arbeitszeiten – Was ist das? .....	4
Relevanz und Vorteile .....	6
Umsetzung.....	9
Förderliche Faktoren.....	18





## Familienfreundliche Arbeitszeiten – Was ist das?

Wie müssen Arbeitszeiten gestaltet werden, damit sie von Beschäftigten als familienfreundlich wahrgenommen werden?



Hierauf gibt es nicht die eine, richtige Antwort. Es ist individuell sehr verschieden, welche Arbeitszeitregelungen als familienfreundlich empfunden werden. Es ist abhängig davon, in welcher Lebensphase

und -lage sich die jeweilige Person befindet. Berufstätige Eltern mit Kleinkindern haben andere Bedürfnisse als solche mit Kindern im Schulalter. Beschäftigte, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern, stellen wieder andere Anforderungen an Arbeitszeiten. Aber auch jenseits der häufig zuerst genannten Betreuungsaufgaben gibt es weitere private Anforderungen, die ebenfalls Berücksichtigung finden sollten.



Aber so individuell verschieden Familienfreundlichkeit auch wahrgenommen wird, eines oder mehrere der folgenden Merkmale sind bei allen familienfreundlichen Regelungen zu finden:

- **Planbarkeit:** Arbeitszeiten und Arbeitseinsatz sind transparent sowie vorhersehbar und somit planbar für die Beschäftigten.
- **Mitsprache:** Die Beschäftigten werden bei der Planung ihrer Arbeitszeiten einbezogen.
- **Wahlmöglichkeiten:** Die Beschäftigten können, in einem bestimmten Rahmen, den eigenen, regelmäßigen Arbeitseinsatz mitgestalten.
- **Variabilität:** Es sind Wechsel innerhalb der bestehenden Arbeitszeitregelungen möglich, so dass eine Anpassung an sich verändernde private Anforderungen erfolgen kann.
- **Flexibilität:** Die Regelungen lassen eine gewisse Flexibilität zu, damit Beschäftigte – auch kurzfristig – auf besondere außerberufliche Anforderungen reagieren können.
- **Individualität:** Für einzelne Beschäftigte in besonderen Situationen sind zeitlich befristet Sonderregelungen möglich.



## Relevanz und Vorteile

Familienfreundliche Arbeitszeiten sind möglich – auch in der Zeitarbeit! Das haben die Projekte<sup>1</sup> gezeigt, die wir in den letzten Jahren gemeinsam mit Zeitarbeitsunternehmen und den Verbänden auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite entwickelt haben.



Sie sind aber nicht nur möglich, sondern werden für die Zeitarbeit auch zunehmend notwendig. Das zeigen die folgenden Zahlen<sup>2</sup>:

- Fachkräftemangel: 98 % der Zeitarbeitsunternehmen suchen nach Fachkräften, für fast 87 % von ihnen gestaltet sich die Suche aber schwierig. Viele Stellen bleiben daher bereits heute unbesetzt.
- Über 90% der Zeitarbeitsunternehmen erwarten, dass der Fachkräftemangel in Zukunft bestehen bleibt oder zunimmt.

<sup>1</sup> Transferprojekt: Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit (2012-2013) und Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit (2009-2010)

<sup>2</sup> Quelle: iGZ-Mittelstandsbarometer, 5. Welle, 2. Quartal 2012



- Viele der Zeitarbeitsunternehmen sehen eine mögliche Lösung darin, verstärkt ältere Erwerbspersonen oder Frauen einzustellen, also Personengruppen, die häufig aufgrund von Erziehungs- oder Betreuungsverpflichtungen auf familienfreundliche Arbeitszeiten angewiesen sind.

Was liegt also mehr auf der Hand, als die Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten anzugehen und damit motivierte Personen für Einsätze beim Kunden zu gewinnen?



Mit der Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten können sich Zeitarbeitsunternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen und die wirtschaftliche Basis ihres Unternehmens stärken. Arbeitszeiten, die nicht

nur den betrieblichen Anforderungen des Kundenunternehmens, sondern auch den Anforderungen der Beschäftigten Rechnung tragen, haben Vorteile für alle drei Partner in der Zeitarbeit.





Unternehmen, die im Rahmen der Projekte familienfreundliche Arbeitszeiten eingeführt haben, berichten von folgenden Vorteilen:

- Erschließung neuer Arbeitsmarktgruppen und Gewinnung qualifizierter, motivierter (Fach-)Kräfte
- Bessere Erfüllung von Kundenanforderungen durch die Erweiterung des Bewerberpools
- Steigerung der Kundenzufriedenheit durch motivierte, leistungsfähige Beschäftigte
- Senkung der Fluktuation; stabiler Personalbestand für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kundenunternehmen
- Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität für Arbeitssuchende
- Gewinnung neuer Kundenunternehmen durch Imageverbesserung



## Umsetzung

Aufgrund der „Dreiecksbeziehung“ zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Kundenunternehmen und Zeitarbeitskräften stellt die Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten in der Zeitarbeit eine besondere Herausforderung dar.



Das Zeitarbeitsunternehmen bringt die Zeitarbeitskraft im Kundenunternehmen zum Einsatz. Und natürlich möchte das Kundenunternehmen die/den Mitarbeiter/in zeitlich so einsetzen, dass sein Personalbedarf

am besten gedeckt ist. Da der Bedarf von Kundenunternehmen zu Kundenunternehmen sehr unterschiedlich sein kann, können an Zeitarbeitskräfte von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche zeitliche Anforderungen gestellt werden.

Das ist jedoch kein Grund, das Thema familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit nicht anzugehen. Vielmehr sind intelligente Lösungen gefragt. Eine erste Möglichkeit besteht darin zu erfragen, welche familienfreundlichen Ansätze im Kundenunternehmen bereits gelebt werden und inwiefern diese für die eingesetzten Zeitarbeitskräfte umgesetzt werden





können. Schließlich arbeiten Zeitarbeitskräfte und Mitarbeiter/innen der Stammbeschäftigten in den Unternehmen Hand in Hand.

Möchte ein Zeitarbeitsunternehmen darüber hinaus eigene Ansätze entwickeln, kann wie folgt vorgegangen werden:

### **Erstens: Zeitarbeitsunternehmen und Kundenunternehmen entwickeln gemeinsam familienfreundliche Arbeitszeiten**

#### **Kundenunternehmen gewinnen**

Besonders wenn bereits längerfristig eine gute Zusammenarbeit zwischen Zeitarbeits- und Kundenunternehmen gegeben ist, bietet sich die gemeinsame Entwicklung familienfreundlicher Arbeits-



zeiten an. In einer gemeinsamen Arbeitsgruppe – evtl. unterstützt durch eine externe Moderation – können Lösungen erarbeitet werden, von denen alle drei Seiten profitieren. Wie kann ein Kundenunternehmen für dieses Vorhaben gewonnen werden?



Mit folgenden Argumenten können Sie überzeugen:

- Gewinnung neuer Fachkräfte durch Erschließung neuer Beschäftigtengruppen
- Effektives Auffangen urlaubs- und krankheitsbedingter Ausfälle
- Positive Auswirkungen von z. B. Teilzeitarbeit auf Produktivität und Fehlerquote
- Verbesserung der Mitarbeitermotivation
- Ermöglichen einer passgenauen, anforderungsgemäßen Arbeitserledigung
- Verbesserung des Images durch soziales Engagement und Vorreiterrolle

#### **IST-Analyse**

Zu Beginn des Entwicklungsprozesses sollte eine IST-Analyse durchgeführt werden, um festzustellen, wie sich die Arbeitszeiten der Beschäftigten aktuell gestalten und welche Zeiten/Regelungen im Hinblick auf die Familienfreundlichkeit besonders kritisch sind.





Folgende Leitfragen können bei der Analyse helfen:

- An welchen Wochentagen wird regelmäßig gearbeitet?
- Wie sehen die Dienst-/Schichtanfangs- und -endzeiten aus?
- An welchen Tagen / zu welchen Zeiten müssen z. B. aufgrund von Kundenanforderungen die Arbeitszeiten flexibel verändert werden?
- Welche Zeiten / Anforderungen kollidieren mit den privaten Anforderungen wie z. B. der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger?

### Anforderungen beschreiben



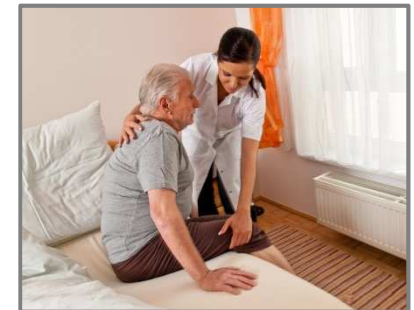
In einem weiteren Schritt ist es wichtig, die zeitlichen Anforderungen des Kundenunternehmens festzuhalten. Welche Zeiten müssen auf jeden Fall abgedeckt sein? Wo gibt es Spielräume, die es Mitarbeiter/innen ermöglichen z. B. versetzt den Dienst zu beginnen oder zu beenden. Diese Spielräume gilt es für eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeit zu identifizieren.



Folgende Leitfragen können dabei helfen:

- Zu welcher Uhrzeit müssen zwingend wie viele Mitarbeiter/innen im Dienst sein?
- Gibt es Möglichkeiten, bisherige kurzfristige Flexibilitätsanforderungen etwas vorausschauender zu planen?
- Ist es möglich, den Personaleinsatz über den Tag zu variieren?
- Welche fachlichen Anforderungen werden an die Besetzung der Stellen gestellt?

Und natürlich werden Informationen darüber benötigt, welche Anforderungen Bewerber/innen und Zeitarbeitskräfte an die Gestaltung der Arbeitszeiten stellen, damit keine Lösungen „am Bedarf vorbei“



entwickelt werden. Hierzu bietet sich die Beteiligung erfahrener Disponenten/innen an, die die Arbeitszeitwünsche der Bewerber/innen und Beschäftigten häufig gut kennen. Darüber hinaus sollte in Vorstellungsgesprächen, besonders bei Bewerbern/innen mit familiären Verpflichtungen, verstärkt nach den Arbeitszeitmöglichkeiten und -wünschen gefragt werden. Häufig ist die zeitliche Flexibilität größer, als es zunächst den Anschein hat.





Unter anderem helfen folgende Leitfragen dabei, die tatsächliche zeitliche Flexibilität zu erfahren:

- Wie viele Stunden können Sie arbeiten? An welchen Tagen? Zu welchen Tageszeiten?
- Welche Schichten können Sie leisten? Sind Wechselschichten möglich?
- Besteht die Möglichkeit, dass Ihre Arbeitstage variieren?
- Wie viel Vorlauf benötigen Sie, um veränderte Dienstzeiten oder auch Mehrarbeit/Überstunden realisieren zu können?
- Wie ist die derzeitige Betreuungs-/Pflagesituation (Umfang, Zeitfenster etc.)?
- Ist eine Ausweitung der Betreuungs-/Pflegezeiten möglich?
- Haben Sie kurzfristig verfügbare Alternativen (Verwandte, Freunde etc.), um eine Betreuung / Pflege außerhalb der üblichen Zeiten zu realisieren?

### Modelle / Regelungen entwickeln

Nachdem nun alle benötigten Informationen vorliegen und die Rahmenbedingungen abgesteckt sind, sollten Zeitarbeitsun-



ternehmen und Kundenunternehmen gemeinsam die Puzzleteile zu einem tragfähigen Kompromiss zusammenlegen.

### Umsetzung

Die gefundenen Regelungen sollten zunächst in eine Erprobungsphase gehen, in der sie getestet werden können. Hier können – auch kurzfristig – noch Nachbesserungen vorgenommen werden.

Haben sich die Regelungen in der Praxis bewährt, können sie in eine Dauerregelung überführt werden.

### Ein Plus für Kundenunternehmen

In der Praxis sollte bei den Überlegungen zu familienfreundlichen Arbeitszeiten nicht bei den Zeitarbeitskräften Halt gemacht werden. Oftmals lassen sich Ansätze finden, die auch die Arbeitszeiten der Stammbeslegschaft im Kundenunternehmen familienfreundlicher machen. Genau dies kann Motivation für ein Kundenunternehmen sein, gemeinsam mit seinem Personaldienstleister über familienfreundliche Arbeitszeiten nachzudenken.







## Zweitens: Ein Zeitarbeitsunternehmen entwickelt familienfreundliche Arbeitszeiten

### Umsetzung



Alternativ kann sich ein Zeitarbeitsunternehmen auch zunächst allein auf den Weg machen und familienfreundliche Arbeitszeiten entwickeln.

Das Vorgehen ist ähnlich: Am Anfang steht die IST-Analyse der Arbeitszeiten. Dabei sollte ein (Geschäfts-)Bereich ausgewählt werden. In Zusammenarbeit mit Disponenten/innen und Zeitarbeitskräften werden dann die Knackpunkte der typischen Arbeitszeitregelungen im Hinblick auf ihre Familienfreundlichkeit herausgearbeitet.

Im Anschluss wird überlegt, mit welchen (modellimmanenten) Ansätzen die Familienfreundlichkeit verbessert werden kann, ohne dabei die eigene Rolle als Dienstleister zu vergessen. Hierbei sollte es sich um Ansätze handeln, die in mehreren Kundenunternehmen zum Einsatz kommen können, um eine möglichst gute Übertragbarkeit zu gewährleisten. Besonders gut eignen sich hierfür Sharing-Modelle.



## Bei Kundenunternehmen für eine Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten werben

Dann gilt es die entwickelten Ansätze den Kundenunternehmen aktiv anzubieten. Die Disponenten/innen sollten die Vorteile für die Kundenunternehmen aufzeigen und vermitteln können.

Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass die Disponenten/innen wesentlich für den Erfolg der Umsetzung sind. Entscheidend sind ihr Wissen über Arbeitszeitgestaltung sowie eine positive Einstellung zum Thema Familienfreundlichkeit.





## Förderliche Faktoren

Folgende Faktoren helfen, die Herausforderung „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit“ zu meistern:

- Partner auf Augenhöhe: Kundenunternehmen und Zeitarbeitsunternehmen, die sich auf Augenhöhe begegnen und bereits über einen längeren Zeitraum vertrauensvoll zusammen arbeiten, finden leichter gemeinsam Lösungen.
- Selbstverständnis und Qualifikation: Disponenten/innen, die über Kenntnisse im Bereich der Arbeitszeitgestaltung und über erfolgreich praktizierte Praxisbeispiele verfügen, können aktiv Vorschläge einbringen. Sie können beratend tätig werden und so zu bestmöglichen Einsätzen für alle Seiten beitragen.
- Handlungsspielräume auf Seiten der Disposition: Verfügen Disponenten/innen über Handlungsspielräume bei der Einsatzplanung, dann können sie in den Kundengesprächen für die Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten werben und die Umsetzung praktisch vorantreiben.



- Vorkenntnisse und Vorerfahrung: Insgesamt förderlich ist ein familienfreundliches Betriebsklima in den Zeitarbeits- und Kundenunternehmen. Sind insbesondere Führungskräfte von der Notwendigkeit familienfreundlicher Arbeitszeiten überzeugt, dann sind sie auch für Zeitarbeitskräfte leichter zu platzieren.
- Qualifizierte Beschäftigte vermitteln und halten: Je begehrt die Qualifikationen der betreffenden Beschäftigten oder Bewerber/innen sind, desto größer ist die Kompromissbereitschaft der Kundenunternehmen.
- Einsatzdauer: Für einen Einsatz von sechs Monaten im Kundenunternehmen sind alle Seiten eher bereit ein familienfreundliches Arrangement zu finden als für einen sechswöchigen Einsatz.



## Kontakt



### **Soziale Innovation GmbH SI research & consult**

Deutsche Straße 10  
44339 Dortmund

Telefon: 0231 / 88 08 64 0  
Telefax: 0231 / 88 08 64 29

#### **Ansprechpartnerinnen:**

Anke Metzen

Dr. Cordula Sczesny

E-Mail: [info@soziale-innovation.de](mailto:info@soziale-innovation.de)

[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)

**WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA finden Sie auf unserer Homepage sowie in den Broschüren:**

- Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit – Rahmenbedingungen und Ansätze
- Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit – Praxisbeispiel

**Sprechen Sie uns auch gerne persönlich an!**

