



# Familienfreundliche Arbeitszeiten

Rahmenbedingungen und Ansätze

## in der Zeitarbeit



Das Projekt Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit wird gefördert von



Ministerium für Generationen,  
Familie, Frauen und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Wir bedanken uns herzlich bei den folgenden Zeitarbeitsunternehmen, die sich im Rahmen des Projekts für Interviews zur Verfügung gestellt haben:

AGENZA Personal GmbH  
A-Plus Personaldienstleistung GmbH  
DB Zeitarbeit GmbH  
DEKRA Arbeit GmbH  
DIS AG Office & Management  
Fischer & Partner Gesellschaft für Personalleasing mbH  
GAD Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen mbH  
JOKER Personaldienstleistungen GmbH  
Manpower GmbH & Co. KG Personaldienstleistungen  
personal & beratung Personaldienstleistungen Bergisches Land Christian Adamski e.K.  
Personal-Service Westermann GmbH  
PeSo Gesellschaft für Personalentwicklung und Soziale Dienstleistungen mbH  
Unique Personalservice GmbH  
Vivento Interim Services GmbH  
ZeitPlan GmbH

Herausgeber: Soziale Innovation GmbH, Dortmund  
Autorinnen: Cordula Sczesny, Ilka Göke, Julia Mahler

ISBN: 978-3-938765-31-9

Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund  
Dortmund 2009

Layout und Gesamtherstellung: AVVM Werbung & Marketing, Schwerte



# Inhalt

<b>Vorworte der Verbände</b>	<b>4</b>
<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>1. Zeitarbeit: Ein Blick in die Branche</b>	<b>6</b>
<b>2. Arbeitszeit als Gestaltungsaufgabe</b>	<b>10</b>
<b>3. Gründe für familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit</b>	<b>12</b>
<b>4. Familienfreundliche Arbeitszeiten: Hemmende Faktoren in der Zeitarbeit</b>	<b>16</b>
<b>5. Familienfreundliche Arbeitszeiten: Fördernde Faktoren in der Zeitarbeit</b>	<b>20</b>
<b>6. Ansatzpunkte für familienfreundliche Arbeitszeiten</b>	<b>24</b>
<b>7. Ausblick</b>	<b>28</b>
<b>Projektpartner</b>	<b>29</b>



# Vorworte der Verbände

Trotz konjunktureller Schwankungen blieb und bleibt der Bedarf an Fachkräften ungebrochen. Um dem sogar stetig steigenden Bedarf an Fachkräften gerecht werden zu können, ist es unerlässlich, die der Zeitarbeit eigene Flexibilität auch künftig zu nutzen. Der Nachwuchs an Fachkräften kann kaum den gesteigerten Bedarf decken. Umso wichtiger ist es für die Wirtschaft, dem existenziellen Mangel an gut qualifizierten Mitarbeitern entgegenzuwirken. Dies kann zum einen durch Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter erfolgen. Gleichzeitig sollte allerdings das dem Arbeitsmarkt grundsätzlich zur Verfügung stehende Angebot an Fachkräften auch genutzt werden. Hierzu dient insbesondere der Ausbau familienfreundlicher Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle, die nicht nur Müttern, sondern auch Vätern den Wiedereinstieg oder die Weiterbeschäftigung in Vereinbarkeit mit der Familie ermöglichen.

Der Bundesverband Zeitarbeit unterstützt daher dieses Projekt, um geeignete Maßnahmen für die Zeitarbeitsbranche zu entwickeln, die aufgrund ihrer Flexibilität besonders geeignet ist, hier eine Vorreiterrolle einzunehmen.

Ludger Hinsen, Hauptgeschäftsführer BZA

Zeitarbeit und familienfreundliche Arbeitszeiten, passt das überhaupt zueinander? Das war zunächst einmal die Frage, die sich der DGB Bezirk NRW gestellt hatte, als es um eine Beteiligung an dem vorliegenden Projekt ging. Aber sehr schnell wurde klar, dass auch Zeitarbeitsunternehmen vor der Herausforderung stehen, Maßnahmen zu entwickeln, um qualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen und an ihr Unternehmen zu binden.

Insgesamt wissen wir, auf dem Arbeitsmarkt sind möglichst flexibel einsetzbare Arbeitskräfte gefragt. Wir sehen aber auch den Handlungsbedarf, Arbeitszeiten familienfreundlich zu flexibilisieren, denn die geringe Planbarkeit der beruflichen Tätigkeit stellt viele Arbeitnehmer/innen mit Familienpflichten vor enorme Herausforderungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für uns ist die Mitarbeit in dem Projekt mittlerweile selbstverständlich, denn es sollen praktische Ansätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitszeitgestaltung in der Zeitarbeitsbranche – gefunden und weiter gemeinsam entwickelt werden.

Guntram Schneider, Vorsitzender DGB Bezirk NRW



# Einleitung



Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit. Als wir im Frühjahr 2008 die Projektidee entwickelt haben, waren die Reaktionen recht unterschiedlich. Sie reichten von „das geht doch gar nicht“ bis „doch, da müssen wir etwas tun“.

Wir haben etwas getan. Gemeinsam mit unseren Partnern BZA, DGB, Adecco, JOB AG, START Zeitarbeit, ZAK Zeitarbeit und BLG Logistics haben wir im Rahmen des Wettbewerbs [familie@unternehmen.NRW](mailto:familie@unternehmen.NRW) einen Projektantrag gestellt. Unser Ziel ist, gemeinsam mit Zeitarbeitsunternehmen und Kundenunternehmen familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit pilothaft zu entwickeln und zu erproben. Die Ergebnisse sollen in andere Zeitarbeitsunternehmen übertragen werden können.

Wir freuen uns, dass unsere Projektidee vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration prämiert wurde. Mit der Förderung der Europäischen Union im Rahmen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung sowie des Landes NRW konnte die Arbeit beginnen.

Warum sind familienfreundliche Arbeitszeiten auch in der Zeitarbeit ein Thema? Welche Anforderungen und Rah-

menbedingungen in der Zeitarbeit fördern bzw. hemmen die Entwicklung von Arbeitszeiten, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichen Anforderungen beitragen? Welche Ansatzpunkte für eine familienfreundliche Arbeitszeit in der Zeitarbeit gibt es?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir mit über 20 Geschäftsführungen, Niederlassungsleitungen und Disponent/innen von Zeitarbeitsunternehmen Interviews geführt. Wir möchten uns an dieser Stelle herzlich für ihr Interesse und ihre Offenheit bedanken, mit uns ein für die Zeitarbeit neues Thema zu diskutieren.

In der vorliegenden Broschüre werden die Ergebnisse der Interviews vorgestellt. Auch wenn es noch keine fertigen Modelle für familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit gibt, so haben wir interessante Ansatzpunkte gefunden. Gemeinsam mit unseren Partnern werden wir an der Entwicklung konkreter Modelle weiterarbeiten.

Dr. Cordula Sczesny, im Oktober 2009



# 1. Zeitarbeit: Ein Blick in die Branche

## ■ **Perspektivisch eine wachsende Branche**

Die Anzahl der Zeitarbeitnehmer/innen stieg in NRW in den letzten Jahren rasant. 2003 zählte die Bundesagentur für Arbeit rund 63.000 Zeitarbeitnehmer/innen im bevölkerungsreichsten Bundesland; 2008 waren es bereits rund 140.000.<sup>1</sup> Damit hat sich die Anzahl der Zeitarbeitnehmer/innen binnen fünf Jahren mehr als verdoppelt. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise wurde diese Entwicklung gestoppt. Branchenexpert/innen gehen jedoch davon aus, dass die Zeitarbeit von einem konjunkturellen Aufschwung überproportional profitieren wird.

## ■ **Zeitarbeit: Überwiegend (noch) eine Männerdomäne**

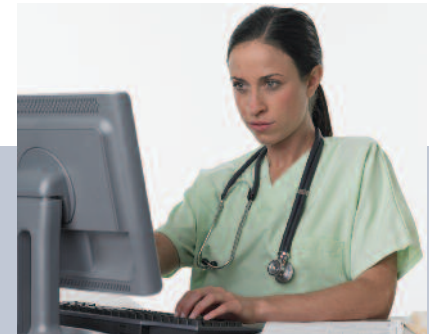
Zeitarbeit ist noch immer eine Männerdomäne. In 2008 waren gut drei Viertel der Zeitarbeitnehmer/innen in NRW männlich (106.530); knapp ein Viertel waren weiblich (33.034).<sup>2</sup> Damit liegt der Anteil der weiblichen Zeitarbeitnehmer/innen in NRW rund 4% unter dem Bundesdurchschnitt, was sicherlich auf die hiesige Wirtschaftsstruktur zurückzuführen ist. Aber: Seit 2006 liegen die Zuwachsraten bei den weiblichen Zeitarbeitnehmer/innen über denen

ihrer männlichen Kollegen in NRW. Ein Blick auf die absoluten Zahlen zeigt: Von 2003 (16.484) bis 2008 (33.034) hat sich die Anzahl der weiblichen Zeitarbeitnehmer/innen verdoppelt.<sup>3</sup>

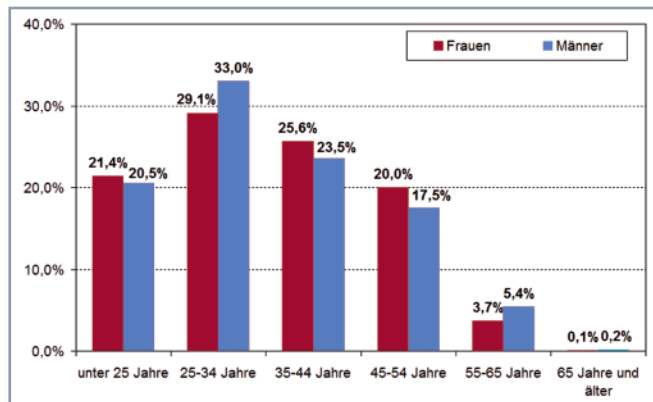
## ■ **Zeitarbeit: Eine junge Branche**

Gemessen am Alter der Beschäftigten ist die Zeitarbeit eine junge Branche. Über die Hälfte der Frauen und der Männer waren im Jahr 2007 jünger als 35 Jahre.<sup>4</sup> Jeweils mehr als drei Viertel der weiblichen und männlichen Zeitarbeitnehmer/innen sind unter 45 Jahre alt. Allein aufgrund dieser Altersstruktur kann davon ausgegangen werden, dass das Gros der Beschäftigten neben dem Beruf auch außerberufliche Anforderungen – wie die Betreuung von Kindern – zu bewältigen hat. Bemerkenswert ist: In den Altersklassen 35-44 Jahre sowie 45-54 Jahre liegt der jeweilige Anteil der weiblichen Zeitarbeitnehmerinnen über dem ihrer männlichen Kollegen. Dies kann ein Hinweis auf einen Anteil von Berufsrückkehrerinnen sein, die nach der Familienphase über die Zeitarbeit den Wiedereinstieg in das Erwerbsleben suchen.





**Abbildung 1: Alter der Frauen und Männer in der Zeitarbeit im Jahr 2007 in NRW in % (Stichtag: 30.09.)**



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik, eigene Berechnungen

### ■ Zeitarbeit heißt bisher: Beschäftigung in Vollzeit

Vier von fünf Zeitarbeitnehmer/innen arbeiteten 2005/2006 in Vollzeit; 17% waren in Teilzeit bei einem Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt.<sup>5</sup> Der geringe Anteil von Teilzeitbeschäftigten ist sicherlich auch auf den bisher

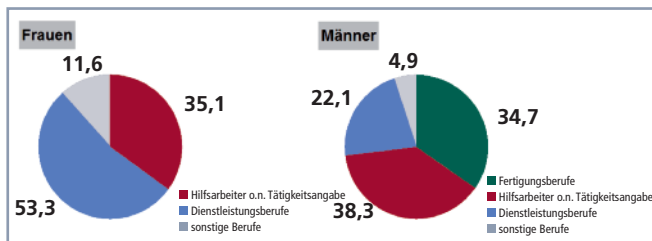
geringen Anteil weiblicher Beschäftigter in der Zeitarbeit zurückzuführen. Männer favorisieren nach wie vor das Vollzeitideal. Frauen suchen eher eine Teilzeitstelle, wenn es gilt, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Aber sicherlich tragen auch die Anforderungen der Kunden sowie wirtschaftliche Überlegungen auf Seiten der Verleiher sowie der Zeitarbeiternehmer/innen selbst zur Dominanz der Vollzeitbeschäftigung bei.

### ■ Frauen- und Männerdomänen beim Einsatz

Die Einsatzbereiche von Frauen und Männern in der Zeitarbeit unterscheiden sich deutlich. Bei den Frauen stechen zwei Berufsgruppen hervor: Über die Hälfte der Zeitarbeitnehmerinnen in NRW war 2007 in Dienstleistungsberufen eingesetzt. Ein gutes Drittel wurde für Hilfsarbeiten ohne nähere Tätigkeitsangabe eingesetzt. Bei den Männern steht die Helfertätigkeit oben an (rund 38%). Gut ein Drittel wurde in Fertigungsberufen eingesetzt und erst auf dem dritten Platz landen die Dienstleistungsberufe (rund 22%).<sup>6</sup> Somit zeigen sich auch in der Zeitarbeit Frauen- und Männerdomänen (horizontale Segregation).



**Abbildung 2: Frauen und Männer in der Zeitarbeit nach Berufsgruppen in % (Stichtag: 30.09.2007)**



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik, eigene Berechnungen

### ■ Hohe Nachfrage weiblicher Berufe in der Zeitarbeit

In der Zeitarbeit ist viel Bewegung – auch im Hinblick auf die Nachfrage einzelner Berufe. Interessant ist auch hier eine geschlechtsspezifische Betrachtung: Während sich die gestiegene Nachfrage nach Dienstleistungs- und Warenkaufleuten im Zeitraum 1999 bis 2007 in NRW noch relativ gleich auf die weiblichen und männlichen Zeitarbeitnehmer/innen verteilt, sieht es bei den Gesundheitsdienst- und sozialpflegerischen Berufen anders aus. Die Anzahl der Frauen in Gesundheitsdienstberufen ist in dem Zeitraum um 802% und in sozialpflegerischen Berufen um 1.037% gestiegen (bei den Männern 482% bzw. 308%).<sup>7</sup> Mit der steigenden Nachfrage nach Berufen, in denen häufig bzw. überwiegend Frauen tätig sind, ergeben sich neue Herausforderungen an die Vermittlung. Aufgrund der nach wie vor gelebten geschlechtsspezifischen Rollenteilung wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Zeitarbeit zum Thema.

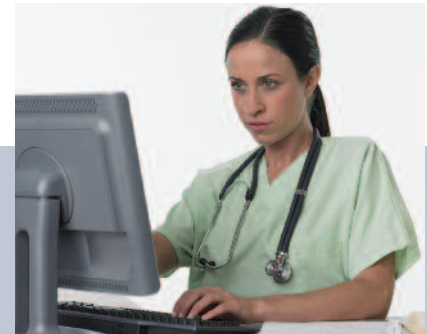
mer/innen verteilt, sieht es bei den Gesundheitsdienst- und sozialpflegerischen Berufen anders aus. Die Anzahl der Frauen in Gesundheitsdienstberufen ist in dem Zeitraum um 802% und in sozialpflegerischen Berufen um 1.037% gestiegen (bei den Männern 482% bzw. 308%).<sup>7</sup> Mit der steigenden Nachfrage nach Berufen, in denen häufig bzw. überwiegend Frauen tätig sind, ergeben sich neue Herausforderungen an die Vermittlung. Aufgrund der nach wie vor gelebten geschlechtsspezifischen Rollenteilung wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Zeitarbeit zum Thema.

### ■ Neue Mitarbeiter/innen gewinnen

94% der Zeitarbeitsunternehmen gaben 2007 an, dass sie Kundenanfragen nicht bedienen können, weil ihnen Mitarbeiter/innen mit den entsprechenden Qualifikationen fehlen.<sup>8</sup> Die Nachfrage nach qualifizierten Kräften übersteigt das Angebot. Eine gezielte Suche ist also notwendig. Bisher kommt das Gros der Zeitarbeitnehmer/innen aus der Arbeitslosigkeit. 2008 waren es rund 56%.<sup>9</sup>







Gute Schulbildung, erfolgreich abgeschlossene Ausbildungen usw. sprechen dafür, bei der Suche noch mehr auf die Arbeitsmarktgruppe der Frauen zuzugehen. Arbeitszeiten, die gerade Berufsrückkehrerinnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, können den Einstieg erleichtern.

#### ■ Kurze Beschäftigungsdauer – Tendenz steigend

Für das Gros der Zeitarbeitnehmer/innen ist die Zeitarbeit eine kurze und vorübergehende Beschäftigungsform. 57% der Arbeitsverhältnisse wurden 2008 nach weniger als drei Monaten beendet.<sup>10</sup> Ein Vergleich der beendeten Arbeitsverhältnisse von Frauen und Männern in der Zeitarbeit zeigt, dass in den letzten Jahren der Anteil der sehr kurzen Arbeitsverhältnisse (< 1 Woche) bei den Frauen tendenziell höher ist als bei den Männern.<sup>11</sup> Die Gründe sind sicherlich vielfältig. Zu prüfen ist, in wie weit fehlende Möglichkeiten, die zeitlichen Anforderungen des Kundenbetriebs zu erfüllen, ein Grund zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses sind.

Gleichzeitig steigt bei den Frauen der Anteil von Arbeitsverhältnissen, die drei Monate und länger Bestand haben, und zwar von 38,1% in 2004 auf 42,6% in 2007. Diese Tendenz zeigt sich – jedoch etwas abgeschwächt – auch bei den männlichen Zeitarbeitnehmern (2004: 41,0%; 2007: 44,1%).<sup>12</sup> Branchenexpert/innen berichten: Je höher die Qualifikation, desto länger das Arbeitsverhältnis. Studien zeigen, dass insbesondere höher qualifizierte Beschäftigte Wert auf eine Balance zwischen Beruf und Freizeit legen: Eine Aufforderung, entsprechende zeitliche Arrangements auch in der Zeitarbeit zu suchen.

*(Quellenangaben siehe Seite 30)*



## 2. Arbeitszeit als Gestaltungsaufgabe

Immer mehr Unternehmen ergreifen Maßnahmen, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen. Sie möchten sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt präsentieren, um qualifizierte Mitarbeiter/innen zu binden und neue zu gewinnen. „Familienfreundlichkeit“ wird zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor. Die Palette der Maßnahmen ist mittlerweile sehr umfangreich. Dazu gehören Angebote der Kinderbetreuung, der Unterstützung beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit, flexible Fortbildungsangebote, home office usw.

Ein Angebot wird besonders häufig nachgefragt: Flexible Arbeitszeiten. Im Rahmen einer Befragung von arbeitslosen und arbeitssuchenden Frauen im Lande Bremen gaben 54% an, dass sie sich von ihren neuen Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichen Anforderungen wünschen. 37% wünschen sich mehr Akzeptanz und Toleranz von Teilzeit und 34% halten es für erforderlich, dass auch Teilzeitkräften Karrierechancen im Betrieb eröffnet werden.<sup>13</sup> Das Thema flexible

Arbeitszeitgestaltung ist also im Kreis der arbeitslosen und arbeitssuchenden Frauen, aus dem die Zeitarbeit im Großen ihre Mitarbeiterinnen gewinnt, von zentraler Bedeutung. Arbeitszeiten, die die Vereinbarung von Beruf und Familie ermöglichen, können also dazu beitragen, eine Hürde auf dem Weg in den (ersten) Arbeitsmarkt zu nehmen.

Nun kann man der Zeitarbeit zeitliche Flexibilität gewiss nicht absprechen. Das liegt an dem besonderen Verhältnis von Kundenunternehmen, Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitnehmer/in. Letztere werden in den Kundenunternehmen eingesetzt und arbeiten nach den dort gültigen Arbeitszeitregelungen. Das kann Arbeit in Schichten mit und ohne Nacht- und Wochenendarbeit bedeuten, Arbeiten in einer Gleitzeitregelung oder zu festen Arbeitszeiten.

Je kürzer die Einsatzzeit ist und je häufiger das Kundenunternehmen gewechselt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die/der Zeitarbeitnehmer/in sich auf neue zeitliche Regelungen einstellen muss. Und nicht nur





sie, i. d. R. müssen auch in ihren Familien neue zeitliche Arrangements gefunden werden. Die hier geforderte zeitliche Flexibilität kann nicht automatisch gleichgesetzt werden mit der, die Mitarbeiter/innen benötigen, die neben dem Beruf Anforderungen wie die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen zu bewältigen haben.

Wie sehen ihre Anforderungen an die Arbeitszeit aus? Individuell ist das sehr verschieden. Gleichwohl lassen sich folgende zentrale Anforderungslinien beschreiben:

#### ■ Dauer der Arbeitszeit

Frauen und Männer, die Kinder betreuen, benötigen Flexibilität hinsichtlich der Dauer der Arbeitszeit. Mehr Zeit für die Kinder zu haben bzw. die fehlende Kinderbetreuung sind nach wie vor die am häufigsten genannten Gründe für einen Teilzeitwunsch. Die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger stellt für immer mehr Menschen eine Herausforderung dar. Auch hier kann eine Reduzierung der Arbeitszeit für Entlastung sorgen.

#### ■ Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Flexible Arbeitsanfangs- und Endzeiten erleichtern die Organisation der Betreuung. Und sicherlich gibt es Zeiten wie z. B. den Vormittag, zu denen eine Kinderbetreuung leichter gefunden werden kann als zu anderen, wie z. B. am Abend oder am Wochenende.

Gleichwohl können die individuellen zeitlichen Handlungsspielräume recht unterschiedlich sein. So steigt z. B. der Anteil der Mütter, die (wieder) Vollzeit arbeiten möchten, mit dem Alter der Kinder. Und viele Frauen, die wieder erwerbstätig sein möchten, schließen auch die „unbequemen“ Arbeitszeiten nicht gänzlich aus. Ein genaues Hinsehen lohnt sich also für alle Seiten. Arbeitszeiten, die sowohl den Anforderungen der Kundenunternehmen als auch den Beschäftigten Rechnung tragen, können mit dazu beitragen, den Weg über die Zeitarbeit in den ersten Arbeitsmarkt zu ebnen.



### 3. Gründe für familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit

Für viele Interviewpartner/innen bedeutete die Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten für Zeitarbeitnehmer/innen, ein Stück Neuland zu betreten. Mit einem Blick auf das strategische Personalmanagement gab es jedoch ein eindeutiges Votum: Ja, es gibt gute Gründe, mit einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Zeitarbeit zu unterstützen.

#### ■ Der „einfache“ Weg: Teilzeit als Kundenwunsch

In bestimmten Branchen und Tätigkeitsbereichen hat schon heute der Einsatz von Teilzeitkräften eine gewisse Selbstverständlichkeit. Beim Einsatz von Zeitarbeitnehmer/innen wird dann keine Ausnahme gemacht, bzw. es werden gezielt Zeitarbeitnehmer/innen in Teilzeit gesucht, die bedarfsgerecht eingesetzt werden können.

Ein solcher Bereich ist z. B. das Call Center. Aufgrund der langen Betriebszeiten werden möglichst flexible Personaleinsatzkonzepte bevorzugt. Für eine Teilzeitbeschäftigung spricht sicherlich die besondere Belastungssituation, die

insbesondere durch fehlende Handlungs- und Zeitspielräume sowie Emotionen bei der Interaktion mit Kunden/innen gekennzeichnet ist.

Auch im Bereich der Pflege werden häufig Stammmitarbeiter/innen und Zeitarbeiternehmer/innen in Teilzeit eingesetzt. Enge Budgets haben dazu beigetragen, den Personalbedarf in den Wohnbereichen noch genauer zu bestimmen und das Personal entsprechend gezielt einzusetzen. So werden beispielsweise in den frühen Morgenstunden sowie zu den Essenszeiten besonders viele Hände benötigt. Teilzeitkräfte und damit auch Zeitarbeitnehmer/innen ergänzen die Fachkräfte in diesen „Stoßzeiten“.

Zeitarbeitnehmer/innen in Teilzeit einzustellen heißt hier letztendlich den Anforderungen der Kunden zu entsprechen. Über die Ausgestaltung der Teilzeit und die Berücksichtigung der Mitarbeiteranforderungen ist damit noch nichts gesagt.





### ■ Potenziale erschließen – wirtschaftliche Basis stärken

Aufgrund des demografischen Wandels wird es in Zukunft immer weniger Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt geben. Die Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter/innen wird immer größer, erst recht in der Zeitarbeit.

Um diesem Trend zu begegnen, ist es notwendig, Arbeitsmarktgruppen zu erschließen, die bisher aufgrund ihrer eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit weniger in den Blick genommen wurden. Dazu gehören z. B. Berufsrückkehrer/innen sowie Frauen und Männer, die aufgrund der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger eingeschränkt zur Verfügung stehen. Flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten können dazu beitragen, das noch schlummernde Arbeitskräftepotenzial zu wecken und die Menschen in den Arbeitsmarkt zurückzuholen. Das Zeitarbeitsunternehmen kann mehr Personal verleihen und somit seine wirtschaftliche Basis stärken bzw. vergrößern.

### ■ Work-Life-Balance – insbesondere von Fachkräften gewünscht

Bewerber/innen äußern auch beim Einstieg in die Zeitarbeit den Wunsch, Beruf und Familie vereinbaren zu wollen. Je höher die Bewerber/innen qualifiziert sind, desto häufiger soll dies vorkommen. Dann wird der Wunsch nicht nur von Ärztinnen, sondern auch von Ärzten, und nicht nur von Ingenieurinnen, sondern auch von Ingenieuren formuliert.

Das klassische Modell der „Versorger-Ehe“ wird – insbesondere bei gut qualifizierten Paaren – nicht mehr in der Form gelebt, wie noch vor einigen Jahren. Auch Männer möchten mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, auch Frauen möchten weiterhin einen Beruf ausüben. Flexible Arbeitszeiten können dazu beitragen, qualifizierte Mitarbeiter/innen für die Zeitarbeit zu gewinnen; Kundenanfragen können erfüllt werden. In Zeiten, in denen besonders viele Fachkräfte am Arbeitsmarkt gesucht werden, ist dieser Grund natürlich besonders aktuell.



### ■ Mitarbeiter/innen binden – Arbeitszufriedenheit erhöhen

Das Gros der Arbeitsverhältnisse in der Zeitarbeit ist nur von kurzer Dauer. Die Einsatzorte wechseln. Unter diesen Rahmenbedingungen fällt es vielen Zeitarbeitnehmer/innen schwer, eine emotionale Bindung und ein Zugehörigkeitsgefühl aufzubauen. Familienfreundliche Arbeitszeiten oder einfach das „sich kümmern“ um individuelle Lösungen, wenn die zeitliche Verfügbarkeit eingeschränkt ist, kann dazu beitragen, diese Bindung aufzubauen und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter/innen erbringen gute Leistungen. Insbesondere in der Zeitarbeit hat dies direkte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Kunden greifen gerne auf Zeitarbeitnehmer/innen zurück, die bereits bei ihnen eingesetzt waren. Wenn die Arbeitszeit zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt, dann bedeutet das für das Zeitarbeitsunternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

### ■ Attraktivität als Arbeitgeber und Dienstleister erhöhen

Zeitarbeitsunternehmen sind in der Regel keine „Traum-Arbeitgeber“. Für die meisten Erwerbstätigen sind die wahrgenommenen Spielregeln in der Zeitarbeit zu weit entfernt vom deutschen Normalarbeitsverhältnis. Umso wichtiger ist es für Zeitarbeitsunternehmen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Und dazu zählen nicht nur faire Arbeits- und Vertragsbedingungen und die Einhaltung der tariflichen Regelungen, sondern auch zunehmend „weiche Faktoren“. Das Angebot, gemeinsam zeitliche Arrangements zum Wohle des Kunden und des Zeitarbeitnehmers/der Zeitarbeitnehmerin zu finden, kann dazu beitragen, sich weiter vom Wettbewerb abzuheben – sowohl aus Sicht potenzieller Bewerber/innen als auch aus Sicht potenzieller Kunden.





### ■ Image verbessern – Kunden gewinnen

Auch die Kunden prüfen die Zeitarbeitsunternehmen. Neben der Qualifikation der Zeitarbeitnehmer/innen, der Zuverlässigkeit und den finanziellen Konditionen spielt – nicht immer, aber auch – die soziale Verantwortung eines Zeitarbeitsunternehmens eine Rolle. Die Auswahl eines Dienstleisters will begründet sein, auch gegenüber dem Betriebsrat. Familienfreundliche Arbeitszeiten können ein Baustein zur Wahrnehmung dieser sozialen Verantwortung sein. Für Kundenunternehmen kann es ein Auswahlkriterium sein, für Zeitarbeitsunternehmen das Zünglein an der Waage für den Auftrag.

Soweit die genannten Gründe für die Entwicklung und Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten in der Zeitarbeit. Wie sieht es nun mit der praktischen Umsetzung aus? Welche Faktoren fördern und welche hemmen eher eine Arbeitszeitgestaltung, die sowohl den betrieblichen Belangen als auch den Anforderungen der Beschäftigten Rechnung tragen möchte?



## 4. Familienfreundliche Arbeitszeiten: Hemmende Faktoren in der Zeitarbeit

Die Rahmenbedingungen in der Zeitarbeit haben Einfluss auf die Entwicklung und Einführung familienfreundlicher Arbeitszeiten. Was geht und was nicht geht, ist abhängig von dem Zusammenspiel von Kundenunternehmen, Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitnehmer/innen. Zunächst ein Blick auf die Faktoren, denen die befragten Zeitarbeitsunternehmen eine eher hemmende Wirkung zuschreiben:

### ■ Der Kunde bestimmt die Einsatzzeit

In der Verleihpraxis gibt der Kunde den Personalbedarf vor, sowohl in qualifikatorischer als auch in zeitlicher Hinsicht. Insbesondere für den gewerblichen Bereich wird von Seiten der Zeitarbeitsunternehmen festgestellt, dass die Kunden nicht bereit sind, an den festen Schichtzeiten für einzelne Mitarbeiter/innen zu rütteln. Das oberste Gebot lautet: Die Schichten müssen laufen. Versetzte Anfangs- und Endzeiten werden von den Kunden mit Störungen des Betriebsablaufs, längeren Übergabezeiten sowie nicht zuletzt Einbußen bei Arbeitsquantität und -qualität in Verbindung gebracht. Dabei handelt es sich um Befürchtungen; ent-

sprechende negative Erfahrungswerte liegen nicht vor. Die Vorteile flexibler Arbeitszeiten – auch im Schichtbetrieb – sind auf Seiten der Kunden i. d. R. nicht bekannt.

### ■ Zeitarbeitnehmer/innen nicht besser stellen

In vielen Kundenbetrieben stecken familienfreundliche Arbeitszeiten für die Stammbeslegschaft noch in den Kinderschuhen. Warum sollen für Zeitarbeitnehmer/innen andere – bessere – zeitliche Arbeitsbedingungen als für die eigene Belegschaft gelten? Kundenunternehmen befürchten, dass in der eigenen Mannschaft Begehrlichkeiten geweckt werden, die nicht erfüllt werden können, weil sonst das ganze aus ihrer Sicht bewährte Arbeitszeitsystem in Frage gestellt werden müsste. Somit bleibt es für Stamm- wie für Zeitarbeitnehmer/innen bei den alten, oft wenig familienfreundlichen Arbeitszeiten.

### ■ Einzelfälle nicht erwünscht

Große Unternehmen nutzen zur Schichtplanung z. T. EDV-Systeme, die mit viel Aufwand auf die betrieblichen Belange angepasst bzw. speziell für die Betriebe entwickelt







wurden. Die EDV-Hilfe wird als Erleichterung wahrgenommen. Jede/r Mitarbeiter/in wird gleich behandelt; Ungerechtigkeiten bei der Schichtenteilung sind ausgeschlossen.

Individuelle Arbeitszeitänderungen vorzunehmen heißt, manuell in das System einzugreifen, und das soll vermieden werden. Ein erhöhter zeitlicher Aufwand sowie die Gefahr eines erhöhten Konfliktpotenzials, wenn die Schichtenteilung nicht mehr als „gerecht“ empfunden wird, werden als Ablehnungsgründe angeführt. So werden die Chancen flexibler Regelungen in Richtung Mitarbeiterzufriedenheit einer vermeintlichen Technikgläubigkeit untergeordnet. Doch: Das Tauschen von Schichten gehört zum Arbeitsalltag.

### ■ Hoher organisatorischer Aufwand

Eine Vollzeitstelle in zwei Teilzeitstellen umzuwandeln heißt, zwei Mitarbeiter/innen einzuarbeiten. Zeitarbeitsunternehmen gehen davon aus, dass viele Kunden diesen (Mehr-)aufwand scheuen, weil sie den produktiven Mehrwert nicht erkennen. Je höher und komplexer die Arbeits-

anforderungen sind, desto höher ist der erwartete Einarbeitungsaufwand. Ein höherer Abstimmungsbedarf sowie fehlende Ansprechbarkeit werden befürchtet. Im Prinzip handelt es sich hier um die klassischen Vorbehalte gegenüber einer Stellenteilung, ungeachtet dessen, ob es um Stamm- oder Zeitarbeitskräfte geht.

### ■ Teilzeitstellen sind bereits besetzt

„Die Teilzeitstellen sind schon von den Stammkräften im Kundenunternehmen besetzt.“ Diese Einschätzung der Zeitarbeitsunternehmen folgt der Idee, dass aufgrund der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsorganisation nur bestimmte (wenige) Stellen im Unternehmen teilbar sind. Diese Teilzeitstellen – so die Einschätzung der Zeitarbeitsunternehmen – gehen selbstverständlich zuerst an die Stammkräfte im Kundenunternehmen. Für Zeitarbeitnehmer/innen gibt es dann keine Stellen in Teilzeit.

### ■ Präsenz der ZAN erforderlich

„Arbeitszeit ist Präsenzzeit.“ Viele Arbeiten können sicherlich nicht anders erledigt werden – aber nicht alle. Gleich-



wohl können sich Kunden schwer vorstellen, so die Einschätzung der Zeitarbeitsunternehmen, dass Mitarbeiter/innen Arbeiten von zuhause erledigen. Das gilt für die eigenen Mitarbeiter/innen und erst recht für Zeitarbeitnehmer/innen. Externe Mitarbeiter/innen möchte der Kunde sehen, möchte Kompetenzen und Arbeitsweise feststellen und nicht zuletzt auch den Überblick darüber behalten, wie viele Stunden tatsächlich gearbeitet wurde.

### ■ Mehr Aufwand bei der Personalbetreuung

Auf Seiten der Zeitarbeitsunternehmen wird der höhere Organisations- und Betreuungsaufwand von Teilzeitmitarbeiter/innen angeführt. Um dasselbe Beschäftigungsvolumen vermitteln zu können, müssen mehr Bewerbungsgespräche geführt, mehr Personalakten gepflegt, mehr Entgeltabrechnungen erstellt und mehr Mitarbeiter/innen betreut werden. Dieser Aufwand wird eher gescheut, insbesondere dann, wenn auf dem Arbeitsmarkt genügend Vollzeitkräfte mit der entsprechenden Qualifikation verfügbar sind und der Kunde nicht explizit nach Mitarbeiter/innen in Teilzeit fragt.

### ■ Hohes Ausfallrisiko

Bei Personen mit Kinderbetreuungspflichten befürchten Kundenunternehmen ein höheres Ausfallrisiko. Wird das Kind krank, so der Vorbehalt, erscheint die Mutter oder der Vater nicht zur Arbeit. Auch wenn das Argument für Vollzeit- wie für Teilzeitkräfte gleichermaßen zutreffen kann, so richtet sich die Befürchtung doch eher gegen die Mütter und Väter, die mit reduziertem Stundenvolumen erwerbstätig sind. Der Besetzungskontinuität wird eine sehr hohe Bedeutung zugeschrieben. Angebotene Vertretungen durch das Zeitarbeitsunternehmen, das ja auch die Entgeltfortzahlung übernimmt, treten in den Hintergrund.

### ■ Erschwerte Akquise von Anschlusseinsätzen

Wenn eine Vollzeitbeschäftigung die Regel ist, dann sind Anschlusseinsätze in Vollzeit auch leichter zu akquirieren. Als deutlich schwieriger bzw. aufwändiger schätzen Zeitarbeitsunternehmen die Akquise und Organisation von Anschlusseinsätzen in Teilzeit ein. Je eingeschränkter die/der Mitarbeiter/in einsetzbar ist, desto schwieriger wird die erneute Vermittlung. Unwirtschaftliche verleihfreie Zeiten





versucht jeder Personaldienstleister, soweit es geht, zu vermeiden. Einer (erneuten) Verleihung kann jedoch auch entgegenstehen, wenn beim Bewerbungsgespräch und in der anschließenden Betreuung die zeitlichen Handlungsspielräume der Beschäftigten nicht genau erhoben werden. Auf Seiten der Disponent/innen bedarf es sicherlich einer gewissen Sensibilität gegenüber dem Thema und den Mitarbeiter/innen, die oftmals auch selbst ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten erst erkennen müssen.

### ■ **Fehlende Kenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung**

Auch für die Disponenten/innen und Niederlassungsleiter/innen in den Zeitarbeitsunternehmen sind die Varianten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen können, oftmals Neuland. Hinweise auf positive, möglicherweise beschäftigungsfördernde Gestaltungsmöglichkeiten sind so im Kundengespräch nicht einfach darzustellen.

### ■ **Verdienst lässt Teilzeitbeschäftigung nicht zu**

Zeitarbeitsunternehmen weisen darauf hin, dass sich viele Zeitarbeitnehmer/innen eine Teilzeitstelle gar nicht leisten können. Mit der Stundenreduzierung verringert sich auch das Arbeitsentgelt. Nicht wenige Zeitarbeitnehmer/innen sind auch bei einer Vollzeitstelle auf ergänzende staatliche Transferleistungen angewiesen, bei einer Teilzeitstelle gilt dies erst recht. Dieser finanzielle Aspekt hemmt sicherlich die Nachfrage nach einer Beschäftigung jenseits einer Vollzeitbeschäftigung.

Soweit die Faktoren, die die Zeitarbeitsunternehmen als eher hemmend für die Einführung von familienfreundlichen Arbeitszeiten in der Zeitarbeit ansehen.



## 5. Familienfreundliche Arbeitszeiten: Fördernde Faktoren in der Zeitarbeit

Welche Faktoren fördern nun die Einführung familienfreundlicher Arbeitszeiten in Zeitarbeit? Folgende positive Verstärker sehen die interviewten Zeitarbeitsunternehmen auf Seiten der Kundenunternehmen, der Zeitarbeitsunternehmen und nicht zuletzt der Zeitarbeitnehmer/innen selbst:

### ■ Partner auf Augenhöhe

Förderlich für eine insgesamt gute Zusammenarbeit zwischen Kunden- und Zeitarbeitsunternehmen ist ein partnerschaftliches Verhältnis. Ziel der Zeitarbeitsunternehmen in einer solchen Zusammenarbeit ist es, gemeinsam mit dem Kunden nach Lösungen zu suchen. Dabei kann ein Thema auch die Arbeitszeitgestaltung sein. Förderlich für familienfreundliche Arbeitszeiten sind Offenheit und eine positive Grundeinstellung auf beiden Seiten, bei dem „Einkäufer“ im Kundenunternehmen und bei dem/der Disponent/in im Zeitarbeitsunternehmen.

### ■ Qualifizierte Kräfte vermitteln

In Zeiten des Fachkräftemangels werden dringend qualifizierte Kräfte gesucht. Je schwieriger die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist und je größer die Probleme der Kundenunternehmen sind, Stellen mit bestimmten Anforderungen zu besetzen, desto eher sind sie bereit – so die Einschätzung der Zeitarbeitsunternehmen – bei der Arbeitszeit Kompromisse einzugehen. Von einer qualifizierten Teilzeitkraft versprechen sich die Kunden mehr Vorteile als von einer weniger qualifizierten Vollzeitkraft. Der Fachkräftemangel fördert also Einsatzvarianten jenseits des – nach wie vor – weit verbreiteten Vollzeitideals.

### ■ Gute Mitarbeiter/innen halten

Die Zufriedenheit des Kunden steht oben an. Und diese hängt maßgeblich von den Zeitarbeitnehmer/innen ab, die bei ihm eingesetzt werden. Förderlich für zeitliche Arrangements in Richtung „Familienfreundlichkeit“ auf Seiten der Kundenbetriebe ist sicherlich, wenn Zeitarbeitnehmer/innen





mer/innen „einen guten Job“ machen. Motiviert, kompetent und zuverlässig, das sind die Eigenschaften, auf die das Kundenunternehmen nicht verzichten möchte. Nach den Erfahrungen der Zeitarbeitsunternehmen werden diese in die Waagschale geworfen, wenn sich die familiären Anforderungen und damit möglicherweise auch die zeitliche Verfügbarkeit von Mitarbeiter/innen verändern. Die Bereitschaft zur Entwicklung von Einzelfalllösungen steigt, je zufriedener der Kunde mit der/dem Mitarbeiter/in ist. Dabei sind befristete Veränderungen sicherlich leichter zu realisieren als Dauerlösungen.

### ■ Budget lässt Unterstützung nur in Teilzeit zu

Bisher ist Zeitarbeit meist gleichbedeutend mit einer Vollzeitbeschäftigung, auch in der Vorstellung der meisten Kundenunternehmen. In der Finanz- und Wirtschaftskrise müssen jedoch viele Unternehmen den Gürtel enger schnallen. Zeitarbeitsunternehmen beobachten, dass bei der Bemessung des Unterstützungsbedarfes im Kundenbe-

trieb oftmals etwas genauer hingesehen wird als vor der Krise. Wenn das Budget keine Besetzung in Vollzeit zulässt, kann evtl. auch ein/e Mitarbeiter/in in Teilzeit eine sinnvolle Unterstützung sein. Damit eröffnen sich Beschäftigungschancen für Zeitarbeitnehmer/innen in Teilzeit, was natürlich nicht heißt, dass die Ausgestaltung der Arbeitszeit per se familienfreundlich ist.

### ■ Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten

Kundenunternehmen, die über Erfahrungen bei der Entwicklung und Einführung familienfreundlicher Arbeitszeiten für ihr eigenes Personal verfügen, zeigen sich auch offener, wenn es um flexible Arbeitszeiten für Zeitarbeitnehmer/innen geht. Die „alten Hasen“ kennen die Pro- und Contra-Argumente, die Stolpersteine und die Lösungswege. Nicht zuletzt schlagen sich die Erfahrungen auch in der Unternehmenskultur nieder. So gibt es im Prinzip keinen Grund, warum sie die Vorteile einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung nicht auch bei dem Einsatz von Zeitarbeit-



nehmer/innen nutzen sollten – Stammbeschaft und Zeitarbeiter/innen arbeiten im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung zu denselben Bedingungen.

### ■ Langfristige Einsätze

Je länger die Einsätze beim Kundenunternehmen sind, desto eher besteht die Chance, dass Kunden- und Zeitarbeitsunternehmen ein Arrangement für die Arbeitszeiten der eingesetzten Mitarbeiter/innen gemeinsam suchen und finden. Mehr als bei kurzen Einsätzen wird Zeit darauf verwendet, die richtigen externen Mitarbeiter/innen zu finden. Dabei zählen insbesondere wirtschaftliche Argumente: Die Arbeitsleistung soll nicht leiden, Fluktuations- und Einarbeitungskosten sollen vermieden werden. Längerfristige Einsätze können also bezüglich des Engagements für familienfreundliche Arbeitszeiten förderlich sein, auch wenn bei den meisten Zeitarbeiter/innen wohl eher der Klebeffekt zu ebenfalls guten zeitlichen Rahmenbedingungen im Kundenbetrieb im Vordergrund stehen dürfte.

### ■ Handlungsspielräume der Disponenten/innen

Ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Kundenbetrieb beeinflusst die Gesprächsbereitschaft des Kunden auch in Bezug auf familienfreundliche Arbeitszeiten für Zeitarbeiter/innen positiv. Insbesondere im On-Site-Management betraut das Kundenunternehmen den Personaldienstleister mit der Einsatzplanung und lässt gleichzeitig die notwendigen Handlungsspielräume. Entscheidend ist die gesicherte Bereitstellung des notwendigen Personals sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht. Disponenten/innen, die über solche Handlungsspielräume verfügen, können diese auch für familienfreundliche Einsatzzeiten nutzen.

### ■ Aufgabenorientiertes Handeln

Kundenunternehmen, die sich von einer Kontrolle der Anwesenheitszeiten ihrer Mitarbeiter/innen hin zu einer stärker ziel- und aufgabenorientierten Führung orientieren, zeigen sich auch offener für eine flexible Arbeitszeitgestal-





tung. Zudem sind in derartigen Führungskulturen die Qualifikation und die Verantwortungsbereitschaft der Beschäftigten von besonderer Bedeutung. Mit einer qualifizierten und motivierten Leihkraft wird man sich daher auch eher auf Kompromisse in arbeitszeitlichen Fragen verständigen. Auch die Führungskultur im Kundenunternehmen kann sich also förderlich auf eine positive Arbeitszeitgestaltung für Zeitarbeitnehmer/innen auswirken.

### ■ Mitarbeiter/innen mit Betreuungspflichten besonders geschätzt

Soziale Verantwortung und die Unternehmenskultur sind u. a. der Auslöser, wenn Kundenunternehmen ganz bewusst Zeitarbeitnehmer/innen mit familiären Anforderungen einsetzen möchten und dementsprechend bei einem Personaldienstleister anfordern. Oftmals sind auch die eigenen Erfahrungen der Entscheidungsträger vor Ort ausschlaggebend. Diese Kunden schätzen nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern auch das Organisations-

geschick der Mitarbeiter/innen und sehen in den gefestigten familiären Strukturen z. B. bei Außendienstmitarbeiter/innen auch Vorteile für ihr Unternehmen und dessen Präsentation nach außen.

Das waren die förderlichen Faktoren für eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung aus Sicht der interviewten Zeitarbeitsunternehmen.



## 6. Ansatzpunkte für familienfreundliche Arbeitszeiten

Wie können nun konkrete Regelungen zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitszeit in der Zeitarbeit aussehen? Fertige Konzepte und Modelle, eingebettet in eine strategische Personalarbeit, gibt es noch nicht. Aber es gibt Ansatzpunkte. Einerseits sind dies Handlungsmöglichkeiten, die Zeitarbeitsunternehmen erkennen, um zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit in der Zeitarbeit und außerberuflichen Anforderungen beizutragen. Andererseits sind es Einzelfalllösungen, die sich in der Praxis mehr oder weniger ergeben haben. Dazu zählen individuelle Lösungen, die weniger unter dem Label „Familienfreundlichkeit“ laufen als vielmehr eine pragmatische Lösung darstellen, von der aktuell sowohl das Kunden- und das Zeitarbeitsunternehmen als auch die/der Zeitarbeitnehmer/in profitieren.

Ansatzpunkte und umgesetzte Einzelbeispiele:

### ■ Wiedereinstiegsmöglichkeit in Teilzeit

Mütter, die sich über einen längeren Zeitraum ausschließlich um ihre Kinder gekümmert haben, verlieren oftmals

den beruflichen Anschluss. Die Anforderungen haben sich im Laufe der Jahre gewandelt und stellen für die Frauen Neuland dar. Ein Wiedereinstieg in Teilzeit kann dabei unterstützen, in die Aufgaben wieder „hineinzuwachsen“ und neue zeitliche Arrangements zwischen beruflichen und außerberuflichen Anforderungen zu entwickeln. Eine Anforderung bleibt bestehen: Es muss ein Kundenunternehmen gefunden werden, das einen gleitenden Einstieg ermöglicht. Möglichkeiten werden insbesondere in den Branchen gesehen, in denen Teilzeit keine Ausnahme ist, wie z. B. in der Pflege.

### ■ Pool flexibler Teilzeitkräfte

Kundenbetriebe, die im pflegerischen und sozialpädagogischen Bereich arbeiten, fragen oftmals kurzfristig und nur für eine kurze Einsatzzeit (z. B. vier Stunden zur Nachmittagsbetreuung oder einen Tag in der Woche) Zeitarbeitnehmer/innen ab, weil ihre Stammkräfte krankheitsbedingt ausfallen. Damit die Kundenanforderungen bedient werden können, ist es hilfreich, auf einen Pool von Zeitarbeitnehmer/innen zurückgreifen zu können. Das erhöht die







Wahrscheinlichkeit, eine qualifizierte Kraft für den Einsatz zu gewinnen. Eine solche Poollösung kann umso besser funktionieren, je klarer die Einsatzregeln formuliert sind und die Zeitarbeitnehmer/innen auch eine Anfrage ablehnen können. Arbeiten die Pool-Kräfte in Teilzeit, ist der „Einsatzdruck“ auf beiden Seiten geringer.

#### ■ **Verlängertes Wochenende für Pendler/innen**

Wenn Zeitarbeitnehmer/innen wohnortfern beim Kundenunternehmen eingesetzt werden, sehen sie ihre Familien oftmals nur am Wochenende. Im Schichtdienst ist das Pendeln besonders schwierig. Mit dem Kundenunternehmen kann verhandelt werden, ob die Pendler/innen aus der Freitagspät- sowie der Montagfrühschicht herausgenommen werden können. So können sie sich früher auf den Heimweg bzw. später auf den Weg zur Arbeit machen und hätten so tatsächlich ein freies Wochenende. Kehrseite der Medaille sind sicherlich die komprimierten Arbeitszeiten in der Woche, die der längeren Erholungsphase am Wochenende gegenüberstehen.

#### ■ **Urlaubsgarantie in der Ferienzeit**

Ferienzeit ist eine schöne Zeit. Aber was ist, wenn die Zeitarbeitnehmer/innen als Urlaubsvertretungen beim Kunden eingesetzt werden sollen und die Kinderbetreuung nicht gesichert ist? Um die Betreuungsproblematik abzumildern, können für Mütter und Väter insbesondere mit kleinen Kindern Sonderregelungen getroffen werden, die ihnen eine bestimmte Anzahl von zusätzlichen freien Tagen in den Ferien garantieren. Ein Zeitausgleich kann z. B. über Vor- und Nacharbeiten außerhalb der Ferienzeit erfolgen.

#### ■ **Zeitarbeitnehmer/innen von flexiblen Regelungen im Kundenbetrieb profitieren lassen**

Zeitarbeitnehmer/innen werden nicht selten in Call-Centern eingesetzt. Bei einigen Call-Centern wird nach so genannten Wunschdienstplänen gearbeitet. D. h. die Call-Center-Leitung gibt vor, wie viele Call-Center-Agents zu welcher Uhrzeit die Telefone besetzen müssen. Die Mitarbeiter/innen – auch die Zeitarbeitnehmer/innen – können sich in den Dienstplan eintragen. Damit können auch die Zeitarbeitnehmer/innen in Abstimmung mit dem Team von



der flexiblen Arbeitszeitgestaltung profitieren. Im Rahmen des equal treatment sollte dies eigentlich selbstverständlich sein. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies nicht immer der Fall ist.

#### ■ **Wochenendeinsätze auf freiwilliger Basis**

In der Pflege wird rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche gearbeitet. Viele Pflegekräfte – auch in der Zeitarbeit – empfinden die Wochenendarbeit als besonders belastend; andere haben weniger Probleme mit der Arbeit am Samstag oder Sonntag. Es kann eine Liste von Zeitarbeitnehmer/innen erstellt werden, die bereit sind, am Wochenende zu arbeiten. So können einerseits die Wünsche der Zeitarbeitnehmer/innen nach einem freien Wochenende stärker berücksichtigt und andererseits die notwendigen Besetzungsstärken am Wochenende gewährleistet werden.

#### ■ **Jobsharing auch für Zeitarbeitnehmer/innen**

Im Sekretariatsbereich müssen zum Teil aufgrund von Kundenanforderungen lange Ansprechzeiten gewährleistet werden. Ein/e Zeitarbeitnehmer/in – auch in Vollzeit – kann die Zeiten allein nicht abdecken. Wenn sich zwei Zeitarbeitnehmer/innen in Teilzeit die Stelle teilen bzw. beide mehr als 50% arbeiten, kann die Erreichbarkeit des Sekretariats sichergestellt werden und zwei Zeitarbeiternehmer/innen, die nicht Vollzeit arbeiten können oder wollen, finden eine Stelle. Neben der zeitlichen Abstimmung müssen beide sicherlich ein gutes Team bilden, in fachlicher und sozialer Hinsicht.





### ■ Home office einer langjährigen Mitarbeiter/in in der Elternzeit

Eine Fremdsprachenkorrespondentin ist bei einem Kundenunternehmen im Dauereinsatz. Sie arbeitet in Teilzeit. Nach der Geburt ihres Kindes geht sie in Elternzeit. Das Kundenunternehmen ermöglicht ihr während der Elternzeit – also befristet – Übersetzungsarbeiten mit reduzierter Stundenzahl zuhause zu erledigen. Ausschlaggebend für das Arrangement ist die langjährige gute Zusammenarbeit, auf die das Unternehmen nicht verzichten wollte. Als Voraussetzung für das Gelingen der Heimarbeit wird das über Jahre zuvor eingeübte Verstehen von Arbeitsanforderungen und -abläufen gesehen. Nach der Elternzeit wird die Mitarbeiter/in ihre Arbeitszeit wieder in „Präsenzzeit“ umwandeln.

### ■ Feste Schichten in der betreuten Zeit

Zeitarbeitnehmer/innen werden i. d. R. im Rahmen eines rotierenden Schichtmodells beim Kunden in Früh-, Spät- und Nachtschichten eingesetzt. Für Mütter stellen sich die wechselnden Einsatzzeiten manchmal als schwierig dar, da eine Kinderbetreuung „rund um die Uhr“ nicht verfügbar ist. Um einer/einem Zeitarbeitnehmer/in eine Fortsetzung der Erwerbstätigkeit zu ermöglichen, kann beim Kundenunternehmen die Bereitschaft erfragt werden, ob die/der Zeitarbeitnehmer/in ausschließlich in der Frühschicht eingesetzt werden kann. Begünstigt wird eine solche Regelung durch einen höheren Personalbedarf in der Frühschicht.

Es gibt also eine Vielzahl von Ansatzpunkten für familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit. Diese müssen weiter konkretisiert und dann in der betrieblichen Praxis erprobt werden.



## 7. Ausblick

Die Interviews in den Zeitarbeitsunternehmen haben die vielfältigen Gründe dargelegt, warum in der Zeitarbeit familienfreundliche Arbeitszeiten eingeführt werden sollten. Das Zusammenspiel von Kundenunternehmen, Zeitarbeitsunternehmen und den Menschen, die bei den einen angestellt und bei den anderen eingesetzt werden, stellt ganz besondere Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung. Aus diesem Zusammenspiel resultieren viele Faktoren, die eine Umsetzung von Arbeitszeiten, die sowohl den betrieblichen Belangen als auch den Anforderungen der Beschäftigten Rechnung tragen, eher erschweren. Es konnten aber auch viele förderliche Faktoren identifiziert werden. Und schließlich zeigen die dargestellten Ansatzpunkte, in welche Richtung familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit gehen können.

Eins ist klar: Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit kann es nur geben, wenn Zeitarbeits- und Kundenunternehmen zusammenarbeiten. Dieses Motto gilt auch für die Zeitarbeitsunternehmen, die sich als Projektpartner

die pilothafte Entwicklung von Arbeitszeitregelungen unter neuen Vorzeichen zur Aufgabe gemacht haben. Sie stehen in engem Kontakt zu Kundenunternehmen bzw. arbeiten von Beginn an an gemeinsamen Lösungen.

Zu den Pilotbetrieben zählen sowohl große als auch kleine Zeitarbeitsunternehmen. Es werden unterschiedliche Verleihsituationen und -strategien sowie unterschiedliche Branchenschwerpunkte berücksichtigt. Insofern erwarten wir ganz unterschiedliche Ergebnisse, die für viele Zeitarbeitsunternehmen interessant sein können. Die konkreten Ergebnisse möchten wir am Ende der Projektlaufzeit 2010 in einer weiteren Broschüre vorstellen.





## Projektpartner:



Weitere Partner werden das Projekt ergänzen.



## Quellenangaben

- 1) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, Angaben jeweils zum Stichtag 30.06., Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung
- 2) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, Angaben jeweils zum Stichtag 30.06., Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung
- 3) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, Angaben jeweils zum Stichtag 30.06., Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung  
Veränderungen zum Vorjahr 2006: w = 28,7%, m = 24,0%  
2007: w = 19,8%, m = 16,1%; 2008: w = 8,1%, m = 7,4%
- 4) Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik 2007
- 5) BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006
- 6) Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik, 2007
- 7) Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik, eigene Berechnungen
- 8) Sczesny, C. u.a. (2008): Ausbildungspotenziale von Zeitarbeitsunternehmen: Ergebnisse einer quantitativen Befragung von Zeitarbeitsunternehmen, *SInnovation*, Bd. 10, Dortmund
- 9) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, Angaben zum Stichtag 30.06., Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung
- 10) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, 1. Halbjahr 2008, Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung
- 11) Sczesny C. u.a. (2008): Zeitarbeit in Nordrhein-Westfalen. Strukturen, Einsatzstrategie, Entgelte. Düsseldorf, S. 35ff.
- 12) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, Sonderauswertung, Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung
- 13) Schmidt, S. u.a. (2009): Arbeitszeitwünsche arbeitsloser und arbeitssuchender Frauen in Bremen, Themenheft Nr. 6, PortWork 05/15, Dortmund

## **Bildnachweis**

Titel, Seite 5, Seite 25: START Zeitarbeit NRW  
restliche Fotos: fotolia Bildarchiv



Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10 • 44339 Dortmund

Tel. 0231-88 08 64-0 • Fax: 0231-88 08 64-29

info@soziale-innovation.de • www.soziale-innovation.de

