

# Talente

## Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER  
[fachkraefte.region-stuttgart.de/  
 talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche

Matthias Hangst



Dr. Walter Rogg  
 Geschäftsführer  
 der WRS



Dr. Sabine Stützle-Leinmüller  
 Leiterin Geschäftsbereich  
 Fachkräfte der WRS

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

schon der römische Philosoph Seneca befasste sich mit dem Wert der Zeit und mahnte, sie zu gestalten und nicht gedankenlos zu verschwenden. Zeit sei das einzige Gut, das uns wirklich gehöre – und somit läge auch die Verantwortung dafür in eigener Hand. Doch ist der moderne Mensch nicht zunehmend fremdbestimmt?

Weil durch die digitalen Medien fast alles immer und überall stattfinden kann, ist ein guter Umgang mit der Zeit heute ziemlich anstrengend geworden. Wir können zwischen unzähligen Möglichkeiten wählen und müssen ständig aufs Neue entscheiden, wie wir unsere Zeit gut gestalten. Berufstätige verbringen einen großen Teil davon mit Arbeit. Für ihr Wohlbefinden ist es besonders relevant, wie sie ihre Ressourcen zwischen Job und Privatleben aufteilen. „Alles zu seiner Zeit“ wäre dafür ein gutes Motto. Denn viele Menschen wünschen sich klare Grenzen zwischen beiden Bereichen und insgesamt mehr Zeit für Familie, Freunde und persönliche Interessen. Dies belegt auch eine Untersuchung der BAT-Stiftung für Zukunftsfragen.

Wie Firmen ihre Arbeitszeit organisieren, hat auf das Leben der Menschen einen sehr großen Einfluss. Deshalb hat der Gesetzgeber ein Mitbestimmungsrecht festgeschrieben. Im Gespräch mit dem Experten dieser Ausgabe haben wir erfahren, dass es sowieso am besten ist, die Mitarbeiter einzubeziehen, um ein gutes, flexibles Arbeitszeitsystem zu entwickeln. Wenn das gelingt, dann profitieren alle Beteiligten, das zeigen auch unsere Praxisbeispiele. Wir wünschen viel Spaß beim Lesen – und eine gute Zeit bis zur nächsten Ausgabe.

Wann kann ich Sie sehen

## Mit flexiblen Arbeitszeiten lassen sich Interessen von Betrieben und Beschäftigten ausbalancieren

Für Unternehmen gibt es zahlreiche Gründe, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Kunden erwarten heutzutage Beratung, Verkauf und Service möglichst rund um die Uhr. Mitarbeiter dagegen wünschen sich Freiräume, um vielfältige Lebenssituationen mit den beruflichen Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Und die Firmen selbst brauchen Gestaltungsmöglichkeiten, mit denen sie beispielsweise auf schwankende Auftragslagen reagieren können. In einem gut konzipierten Arbeitszeitmodell gelingt es, den Anforderungen unserer digitalen Arbeitswelt gerecht zu werden und dabei die vielfältigen Interessen zu berücksichtigen.

Grundsätzlich versteht man unter flexiblen Arbeitszeiten alle Vereinbarungen, die von der Normalarbeitszeit abweichen. Das kann die Dauer oder die Lage betreffen. Wann und wie lange gearbeitet wird, beeinflusst viele betriebliche Prozesse, beispielsweise die Maschinenlaufzeiten, die Liefertreue, den Kundenservice oder die Qualitätssicherung. Gleichzeitig wirken sich Arbeitszeiten aber auch tiefgreifend auf das soziale Leben der Beschäftigten aus. Mit ihrer Regelung wird automatisch mitbestimmt, wie viel Spielraum für Familie, Freizeit und Erholungsphasen bleibt.

### Zu viel Flexibilität hat für Betrieb und Mitarbeiter negative Folgen

Digitale Technologien ermöglichen es heute relativ einfach, Arbeit flexibel zu organisieren. Wird dies mit Augenmaß und Weitsicht genutzt, entstehen für alle Betroffenen wertvolle Chancen. Dass Arbeit fast immer



und überall stattfinden kann, macht es jedoch auch zunehmend schwieriger, sein Privatleben davon abzugrenzen. Mitarbeitern, denen dies nicht gelingt, fehlt es früher oder später an Ausgleich und wichtigen Erholungspausen. Langfristig entstehen so Risiken für die Sicherheit, spürbare Leistungseinbußen und im schlimmsten Fall auch längere Ausfallzeiten. Ein ausgewogenes Arbeitszeitmodell muss deshalb nicht nur die betrieblichen Interessen berücksichtigen, sondern genauso engagiert die Gesundheit und das Privatleben der Beschäftigten schützen.

Viele Firmen haben ihre Arbeitszeit bereits flexibel organisiert. Modelle wie Gleitzeit, Schichtarbeit, Teilzeit, Kurz- und Mehrarbeit kommen fast überall zum Einsatz, Arbeitszeitkonten sind gängige Praxis. In einer agilen und digitalen Arbeitswelt gewinnen Modelle an Bedeutung, in denen die Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten und keine Anwesenheitspflicht mehr besteht. Dazu gehören Arbeit auf Vertrauensbasis, Telearbeit und mobiles Arbeiten. Bei solchen Konzepten sollten die Beschäftigten dabei unterstützt werden, mit der neu

▷ gewonnenen Freiheit gut umzugehen. Ihr Erfolg hängt deshalb auch davon ab, wie die Konzepte im Detail ausgestaltet werden. Um ausreichend Erholung zu garantieren, braucht es jedenfalls in allen Systemen klare Konturen, die die Flexibilisierung begrenzen.

### Gesetzliche Regelungen schaffen Sicherheit und Verbindlichkeit

Den Rahmen dafür setzt das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das auch den Gestaltungsspielraum für die Vereinbarungen der Tarifparteien vorgibt. Es begrenzt die Arbeitszeit und lässt gleichzeitig Spielraum für flexible Regelungen. Relevanz hat auch das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das eine Gefährdungsbeurteilung vorschreibt. Diese überprüft, ob Arbeitszeiten und Schichtpläne zu physischen oder psychischen Belastungen führen. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter bei der Gestaltung der Arbeitszeiten regelt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Welches Arbeitszeitmodell für welchen Betrieb das richtige ist, lässt sich am besten gemeinsam mit allen Betroffenen beurteilen. Die Verantwortlichen sollten mit der Belegschaft, dem Betriebsrat und gegebenenfalls externen Experten diskutieren, wo die Stärken und Schwachstellen des aktuellen Arbeitszeitsystems liegen. In entsprechenden Workshops können auch die Bedürfnisse und Anforderungen an ein neues Konzept formuliert werden.



Daxiao Productions/Fotolia.com

Oft müssen sich die Beteiligten allerdings erst darüber informieren, welche Modelle zur Flexibilisierung es überhaupt gibt. Bei Ansätzen, in denen die Beschäftigten nicht mehr ausschließlich im Betrieb oder zu üblichen Kernzeiten arbeiten, sollte außerdem ein gemeinsames Verständnis davon entwickelt werden, was als Arbeit gilt.

### Wer Veränderungen plant, muss die Menschen einbinden

Bevor ein konkretes Modell ausgewählt wird, ist es sinnvoll, die Ziele und alle Anforderungen in einem Pflichtenheft zusammenzufassen. Ist die Entscheidung für ein Konzept gefallen, sollte dieses zunächst für einen befristeten Zeitraum getestet werden. Daraufhin lässt sich mithilfe von Fragebögen und Workshops bewerten, inwiefern sich die Erwartungen erfüllt haben. Abschließend kann dann geklärt

werden, ob das Arbeitszeitmodell, gegebenenfalls mit gewünschten Veränderungen, definitiv eingeführt werden soll. Die wesentlichen Eckpunkte des Arbeitszeitsystems werden festgehalten. Sie berücksichtigen die Gegebenheiten der jeweiligen Betriebe und regeln individuelle Aspekte wie beispielsweise die Zeiterfassung oder in welchem Zeitrahmen gearbeitet wird. Ein durchdachtes Konzept hat großen Einfluss darauf, wie effizient sich ein Betrieb organisieren kann und ob er in der Lage ist, auf Veränderungen kurzfristig zu reagieren. Es ist damit heutzutage ein besonders wichtiger Faktor, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Flexible Arbeitszeiten sind außerdem auch ein nicht zu unterschätzender Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität. Denn immer mehr Mitarbeiter wollen statt einer Gehaltserhöhung lieber mehr Freiraum für die Familie und Zeit für ihre privaten Interessen.

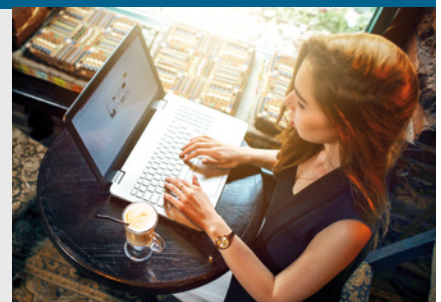


## WRS vernetzt

## XING/IZA-Studie hält aktuelles Arbeitszeitgesetz für nicht mehr zeitgemäß

Arbeitnehmer verbringen in ihrer Freizeit durchschnittlich mehr als fünf Stunden pro Woche mit beruflichen Aktivitäten. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit lösen sich immer mehr auf. Das geht aus der Studie „Arbeiten in Deutschland“ hervor, die das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) gemeinsam mit dem Karriereportal XING durchgeführt hat. Sie wurde Anfang März im Rahmen der größten deutschsprachigen Konferenz für Neues Arbeiten „New Work Experience (NWX)“ in Hamburg vorgestellt.

In der repräsentativen Befragung gaben 62,8 Prozent von 1.809 Beschäftigten zwischen 25 und 54 Jahren an, sich auch in ihrer Freizeit mit Tätigkeiten zu beschäftigen, die eigentlich ihrer regulären Arbeitszeit zuzurechnen sind. Unter den zusätzlich befragten 1.967 XING-Mitgliedern sind es sogar 87,6 Prozent. Diese Entwicklung wirft Fragen rund um die Zukunft der Arbeit auf: Was ist Arbeit und welche Auswirkungen hat dies auf das Arbeitszeitgesetz? Diese wurden auch mit den Referenten und unter den Teilnehmern der NWX intensiv diskutiert.



undrey/Fotolia.com

Weitere Infos dazu gibt es unter <https://newworkexperience.xing.com>.

Ausführliche Infos zur Studie finden Sie unter <https://newsroom.iza.org/de/2018/03/06/neue-arbeitswelt-arbeitszeitgesetz-verliert-an-bedeutung/>.

## „Mittelständler sollten ihre Flexibilität noch mehr zugunsten der Mitarbeiter einsetzen“

Wie Betriebe und ihre Mitarbeiter Arbeitszeit organisieren, steht seit mehr als 30 Jahren im Mittelpunkt der Tätigkeit von Dr. Andreas Hoff. 1983 hat er die erste Arbeitszeitberatung in Deutschland gegründet und seither über 2.000 Projekte persönlich begleitet. Bei Arbeitgebern und bei Gewerkschaften ist er als Berater und Gutachter gefragt. Bereits zweimal wählte das Personalmagazin den Arbeitszeitexperten in den Kreis der 40 führenden Köpfe im Personalwesen. Wir wollten von ihm wissen, wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitszeitsysteme anpassen und weiterentwickeln können, um einem sich ständig verändernden wirtschaftlichen Umfeld gerecht zu werden.

**Talente:** Herr Dr. Hoff, Sie beschäftigen sich seit Jahrzehnten mit der optimalen Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit. Was macht bis heute den Reiz dieses Themas für Sie aus?

**Andreas Hoff:** Bei nahezu allen wichtigen Aspekten, mit denen Betriebe zu tun haben, ist die Arbeitszeit ein wesentlicher Stellhebel: Sie beeinflusst beispielsweise die Wettbewerbsfähigkeit am Absatzmarkt genauso wie ihre Arbeitgeberattraktivität. Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem spielen flexible Arbeitszeiten eine zentrale Rolle, sie haben Einfluss auf die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und sind ganz grundsätzlich ein bestimmendes Element der Unternehmenskultur. Arbeitszeit ist also ein äußerst vielfältiges und spannendes Thema.

**Digitale Technologien machen es möglich, unabhängig von Ort und Zeit rund um die Uhr zu arbeiten. Grenzen setzen das Arbeitszeitgesetz sowie tarifliche und betriebliche Regelungen. Wie sehen ideale Rahmenbedingungen aus, die unserer modernen Arbeitswelt gerecht werden?**

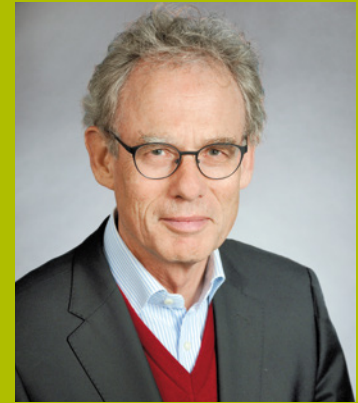
Die gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Tageshöchst- und Mindest- ruhezeit und der Sonntagsruhe lassen ausreichend Spielraum, um die Anforderungen der Digitalisierung zu bewältigen. Ich halte es für sinnvoll, Tarifregelungen als Eckwerte zu nutzen und Sondersituationen entsprechend dem Bedarf individuell zu regeln, beispielsweise auf Basis einer 35-Stunden-Woche. Mein Lieblingsmodell ist eine von den Mitarbeitern immer wieder frei wählbare Vertragsarbeitszeit zwischen 30 und 40 Stunden in der Woche.

**Mehr Selbstverantwortung für die Mitarbeiter bedeutet gleichzeitig mehr Organisationsaufwand für alle Beteiligten. Können mittelständische Unternehmen diesem Anspruch gerecht werden?**

Auf kurzfristige Veränderungen reagieren zu müssen, ist für die Mittelständler nichts Neues. Schon immer mussten sie beispielsweise schwankende Auftragslagen bewältigen und ihr Personal entsprechend flexibel einsetzen. Nichts anderes passiert, wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel seine Arbeitszeit zunächst verringern und später wieder aufstocken will. Es ist doch gerade die Stärke kleinerer Betriebe, flexibel mit ihren Beschäftigten umzugehen und individuelle Absprachen zu treffen. Künftig wird das sogar noch mehr an Bedeutung gewinnen, wenn die Betriebe als Arbeitgeber attraktiv und konkurrenzfähig bleiben wollen.

**Wie kann ein Betrieb vorgehen, um das optimal passende Arbeitszeitsystem zu finden?**

Entscheidend ist, die Mitarbeiter in die Konzeptentwicklung einzubinden. Das sollte vor allem im Rahmen von Workshops und Gruppendiskussionen geschehen. Die Beschäftigten haben in der Regel ein sehr gutes Gefühl dafür, wie sich ein vorhandenes System verbessern und weiterentwickeln ließe. Ich empfehle, fünf bis zehn Prozent der Belegschaft und möglichst Vertreter aus allen Mitarbeitergruppen zu beteiligen. Wenn das neue System steht, sollte es in einer Pilotphase möglichst im gesamten Betrieb getestet und anschließend evaluiert werden.



Dr. Andreas Hoff

### Kontakt

Dr. Andreas Hoff  
Telefon 0173 805 10 74  
hoff@arbeitszeitsysteme.com

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME  
Ringstraße 37  
14476 Potsdam

[www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com)

Danach kommt die Entscheidung: Weitermachen, ja oder nein – und eventuell mit welchen Änderungen? Alle circa zwei Jahre sollte ein eingeführtes Konzept auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls angepasst oder ersetzt werden.

**Flexible Arbeitszeitmodelle sollen den Spielraum der Beteiligten erhöhen. Welche Punkte müssen in einem guten System trotzdem geregelt werden?**

Das hängt davon ab, um welches System es sich handelt. In selbstgesteuerten Konzepten, die auf Vertrauen basieren, braucht es einen allgemeinen Arbeitszeitrahmen und Spielregeln für die Erreichbarkeit des Einzelnen oder der Gruppe. Dabei ist außerdem die Frage zu klären, was als Arbeit definiert wird. Arbeitsverträge können hier Anhaltspunkte bieten.

Auch die Grenzen für Plus- und Minusstunden auf den Arbeitszeitkonten müssen gegebenenfalls festgelegt sein. In disponierten Systemen, wie den Schichtmodellen, ist ein guter Planungsprozess erforderlich mit ausreichend Vorlaufzeit, damit sich die Mitarbeiter auf Änderungen ihrer Schichten einstellen können. Geregelt werden sollte zudem, wie die Wünsche der Beschäftigten bei der Planung berücksichtigt werden können.

## „Flexibilität braucht Verbindlichkeit im Team“

Arbeitsbedingungen, mit denen sich Beruf und Privates gut vereinbaren lassen, stehen seit Langem im Fokus der AOK Baden-Württemberg. Seit 2005 können die AOK-Beschäftigten ihre Arbeitszeiten flexibel organisieren, um sich dadurch Freiräume für Familie und private Interessen zu schaffen. Flankierende Angebote zu mobiler Arbeit und Telearbeit bringen weitere Flexibilität.

Mit einem Marktanteil von 44 Prozent ist die AOK Baden-Württemberg Marktführerin unter den gesetzlichen Krankenversicherungen im Land. Ihr Aufgabenspektrum umfasst Leistungen der medizinischen Versorgung und Pflege, aber auch umfassende Angebote in der Gesundheitsförderung und -vorsorge. Neben der Stuttgarter Hauptverwaltung gehören 14 Bezirksdirektionen mit rund 230 Kundencentern zum Unternehmen, in denen sich die Mitglieder persönlich beraten lassen können. Mit insgesamt 10.600 Mitarbeitern zählt die Organisation zu den großen Arbeitgebern im Land. Sie beschäftigt sich seit Langem damit, wie sich Beruf und Familie möglichst gut vereinbaren lassen, allein

deswegen, weil drei Viertel ihrer Belegschaft weiblich sind. 2011 wurde die Gesundheitskasse erstmals als familienfreundlicher Arbeitgeber mit dem „audit berufundfamilie“ zertifiziert. Dies war gleichzeitig auch der Einstieg in eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Die Arbeitszeiten spielen dabei eine besonders wichtige Rolle, um die individuellen Lebenssituationen der Beschäftigten noch besser zu berücksichtigen.

### Den Wunsch nach flexibler Arbeit gibt es in allen Lebensphasen

2005 wurde erstmals ein einheitliches Arbeitszeitsystem für die gesamte Organisation eingeführt. Auf Grundlage der tariflichen Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden galt nun ein täglicher Arbeitszeitrahmen von 6:30 bis 19 Uhr, für spezielle Bereiche wie den Vertrieb gibt es Sonderregelungen. Seither können die Mitarbeiter in der definierten Spanne Arbeitszeit und Pausen frei gestalten. Damit der Betrieb und die Zusammenarbeit trotzdem reibungslos funktionieren, sind Absprachen im Team wichtig. Abhängig von der konkreten Arbeitsaufgabe werden gemeinsam mit der Führungskraft Spielregeln und Eckpunkte, wie die Erreichbarkeit, den Austausch von Informationen oder gegenseitige Vertretungen für alle verbindlich vereinbart.

Auf individuellen Zeitkonten lassen sich bis zu 100 Plus- und bis zu 25 Minusstunden ansammeln. Davon profitieren beide Seiten: Arbeitsspitzen können gut bewältigt werden und die Mitarbeiter können zum Ausgleich tageweise kürzer arbeiten oder sogar ganze Tage freinehmen. Über eine Ampelfunktion hat die Führungskraft die Arbeitszeitkonten stets im Blick. Weil die Bedürfnisse der Mitarbeiter vielfältiger werden, denkt das Unternehmen über eine weitere Flexibilisierung durch die Einführung von Zeitwertkonten nach. Arbeitszeit könnte dann auch über einen längeren Zeitraum angespart und später für eine Auszeit oder einen früheren Eintritt in den Ruhestand genutzt werden.

Aktuell sind rund 40 Prozent der AOK-Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt. Auch 12 Prozent der Führungskräfte arbeiten in Teilzeit – entweder in reduzierter Vollzeit oder im Jobsharing. Der durchschnittliche Arbeitsumfang bei Teilzeitführung liegt bei 70 Prozent der Normalarbeitszeit.



AOK Baden-Württemberg

Dabei ermutigt die Gesundheitskasse ihre Beschäftigten aktiv, ihre berufliche Entwicklung auch bei einer Teilzeitbeschäftigung voranzubringen. Warum sich die AOK-Mitarbeiter variable oder kürzere Arbeitszeiten wünschen, hat häufig familiäre Gründe. Weitere Anlässe sind zum Beispiel gesundheitliche Probleme, die Übernahme eines Ehrenamts, Weiterbildungen oder Freizeitinteressen. So vielfältig wie diese Bedürfnisse gestalten sich die individuellen Lösungen. Weil auch die AOK ihre Prozesse zunehmend digital organisiert, werden dafür mobiles Arbeiten und Telearbeit immer wichtiger.

### Flexibilisierung ist Bestandteil der Führungskräfteentwicklung

Dass die Leitungsebene für den Erfolg flexibler Arbeitszeitmodelle eine zentrale Rolle spielen würde, war den Verantwortlichen von Anfang an bewusst. Die Flexibilisierung und die Gestaltung individueller Lösungen im Team sind daher wichtige Themen in der Führungskräfteentwicklung. Ein neues Kompetenzmodell sorgt heute dafür, dass das Leitungspersonal wichtige Fähigkeiten mitbringt, um die Vielfalt der Wünsche und Anforderungen gut steuern zu können. Leitfäden bieten Führungskräften Hilfestellung, um die Abstimmung in den Teams professionell zu moderieren.

#### Kontakt

AOK Baden-Württemberg  
Presselstraße 19  
70191 Stuttgart  
bw.aok.de

Ansprechpartnerin  
Tanja Bühler  
Referat Personalkonzepte/Strategien  
Telefon 0711 2593-554  
tanja.buehler@bw.aok.de



AOK Baden-Württemberg

Tanja Bühler, Referat Personalkonzepte/Strategien

» *Um als agiles und immer digitaler werdendes Unternehmen weiter erfolgreich zu sein, ist eine Vielfalt an Lösungen gefragt. Wir legen Wert darauf, die Lebenssituation und die Flexibilisierungswünsche des Einzelnen zu berücksichtigen, bei der Gestaltung von Lösungen aber auch den Bedarf des ganzen Teams im Blick zu haben. Dabei helfen uns das kollegiale Klima in der Belegschaft und die große Bereitschaft jedes Einzelnen, sich sehr stark in die Organisation einzubringen. Wichtig ist es, stabile Eckpunkte im Team zu vereinbaren, die für alle verbindlich sind.«*

## „In eine flexible Arbeitskultur zu investieren, zahlt sich auch wirtschaftlich aus“

Als einer der ersten Arbeitgeber führte Robert Bosch 1906 den Acht-Stunden-Tag ein. Der Gründer des gleichnamigen Technologiekonzerns engagierte sich sein Leben lang für gute Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten. Bis heute prägt sein Geist das Unternehmen, das sich ausdrücklich zu einer flexiblen und familienbewussten Arbeitskultur bekennt. Das nutzt der Belegschaft und bringt auch wichtige betriebliche Vorteile.

„Wir suchen gemeinsam nach individuellen Lösungen, von denen beide Seiten profitieren“, steht unter anderem in den Unternehmensleitlinien geschrieben. Mit dieser Haltung sorgt Bosch dafür, dass eine flexible Arbeitskultur zunehmend selbstverständlich wird. An eine Win-win-Situation zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern glaubte auch schon der Firmengründer: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.“ Statt einer besseren Bezahlung wünschen sich viele Mitarbeiter heute lieber mehr Spielraum, um ihre beruflichen Ziele und privaten Aufgaben besser zu vereinbaren. Auch die Bosch-Führung ist davon überzeugt: Mehr Flexibilität ist gut für das Unternehmen. Weil zufriedene Mitarbeiter kreativer, innovationsfreudiger und leistungsfähiger sind. Aber auch, weil es sonst gar nicht möglich wäre, das wertvolle Potenzial von Menschen zu erschließen, die zu Hause Kinder betreuen oder Angehörige pflegen müssen oder einfach Zeit für Hobbys und ehrenamtliche Tätigkeiten haben möchten.

### Mehr als 100 Arbeitszeitmodelle für eine vielfältige Belegschaft

2013 wurden die ersten Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur formuliert. Ein Jahr später folgten vereinfachte Regelungen für mobiles Arbeiten. Seither können die Bosch-Mitarbeiter Arbeitsort und -zeit frei wählen, wenn es ihre Tätigkeit zulässt. Damit auch die technischen Voraussetzungen stimmen, hat das Unternehmen zusätzlich rund 800 Millionen Euro investiert, um seine weltweit 240.000 Bildschirm-Arbeitsplätze mit modernster Software auszustatten. Zwischenzeitlich gibt es bei Bosch mehr als 100 Arbeitszeitmodelle. Sie reichen von Schichtarbeit über Teilzeit in unterschiedlichem Stundenumfang und Jobsharing bis hin zum mobi-

len Arbeiten vom Homeoffice oder anderen Standorten aus. Fast uneingeschränkt einsetzbar sind diese Konzepte für alle Verwaltungs-, Forschungs- und Bürobereiche. Für die rund 2.000 Experten des IT-Headquarters in Feuerbach ist es heute bereits völlig normal, zeitlich flexibel zu arbeiten und ihre Aufgaben am Rechner nicht nur im Büro, sondern von zu Hause, unterwegs oder im Café zu erledigen.

Doch auch in der Fertigung bemüht sich der Technologiekonzern darum, flexiblere Bedingungen zu realisieren. „Zwar kann ein Facharbeiter unsere Einspritzpumpen nicht freitags zu Hause in der Garage montieren“, so Dr. Gregor Heemann, Personalleiter von Bosch Powertrain Solutions. „Im Rahmen der festen Schichtzeiten versuchen wir aber auch hier, Teilzeit zu ermöglichen.“ Mehr Flexibilität schafft zudem eine App, mit der der verantwortliche Meister in kurzer Zeit seine ganze Truppe erreichen und Ersatz suchen kann, wenn jemand ausfällt.

### Eine neue Arbeitskultur kann nicht von oben verordnet werden

Flexible Konzepte brauchen Führungskräfte, die mitziehen und Leistung an Arbeitsergebnissen und nicht an der Anwesenheit ihrer Mitarbeiter messen. Um Vorbehalte abzubauen, setzte Bosch auf Vorbilder, die



Sandra Rathmann, Projektleiterin  
Diversity & Inclusion

» *Vertrauen spielt eine wichtige Rolle. Wir machen die Erfahrung, dass die allermeisten Mitarbeiter die angebotenen Möglichkeiten verantwortungsvoll nutzen und ihren Job gut machen wollen. Der persönliche Bedarf an Flexibilität darf außerdem kein Hemmschuh für die Karriere sein. Deshalb schreiben wir alle Stellen grundsätzlich in Teilzeit aus. Ausnahmen sind nur möglich, wenn sie gut begründet werden.«*



Dr. Gregor Heemann,  
Direktor Personalabteilung

» *Flexibilität muss vom Management authentisch vorgelebt werden. Dafür braucht es Mut und auch die Bereitschaft, Kontrolle abzugeben. Es ist beeindruckend, wie schnell vieles zur Normalität geworden ist. Vor nicht allzu langer Zeit war eine Führungskraft in Teilzeit noch unvorstellbar. Heute kann ich aus dem Stand mehrere Kolleginnen und Kollegen in Führungspositionen, auch auf Leitungsebene, aufzählen, die von flexiblen Arbeitsbedingungen Gebrauch machen.«*

neue Ansätze ausprobieren und ihre Erfahrungen weitertragen. Im Rahmen des Projekts MORE (Mindset Organisation Executives) wurden Mitarbeiter in leitenden Funktionen dazu eingeladen, flexibles Arbeiten zu testen und für mehrere Wochen entweder in Teilzeit oder einen Tag pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Von den mehr als 1.000 Teilnehmern behielten viele ihr gewähltes Arbeitsmodell langfristig bei.

Unterstützt wird der Wandel durch intensive Kommunikation, die den Sinn und die Vorteile von mehr Flexibilität ins Bewusstsein der Belegschaft rückt. Auch veränderte Raumkonzepte spiegeln die Veränderungen wider: Viele Mitarbeiter haben heute keinen festen Arbeitsplatz mehr. Wenn sie im Betrieb sind, suchen sie sich einen passenden Ort, der für die jeweilige Tätigkeit wie auch Besprechungen ideale Bedingungen bietet. Dafür stehen Kreativräume, Ruhezeiten oder Loungebereiche, aber auch Einzelarbeitsplätze zur Verfügung.

### Kontakt

Robert Bosch GmbH  
Wernerstraße 51, 70442 Stuttgart  
www.bosch.com

Ansprechpartner  
Michael Kattau  
Medienarbeit und Public Relations  
Telefon 0711 811-6029  
michael.kattau@bosch.com

## Flexible Arbeitszeitmodelle

Viele Unternehmen nutzen bereits die Möglichkeiten, die flexibles Arbeiten bietet, wenn auch in unterschiedlichem Maße. So sind Gleitzeit und Teilzeit, Mehrarbeit und Schichtarbeit weitverbreitet. Andere werden seltener angewendet, wie etwa Jobsharing. Das liegt auch daran, dass einige Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen weniger bekannt sind.

Diese sechzehn Modelle werden im Leitfaden „Flexible Arbeitszeitmodelle“ der baua (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) mit Vor- und Nachteilen vorgestellt. Die Broschüre gibt es als kostenlosen Download unter [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile).



### Win-win-Situation:

#### Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle

##### für Beschäftigte:

- Leistungsfähigkeit
- Motivation
- mentale und körperliche Gesundheit
- Weiterbildungschancen
- Lebensqualität

##### für Unternehmen:

- Wettbewerbsfähigkeit
- Arbeitsplatzattraktivität
- Arbeitsplatzsicherheit
- Innovationsfähigkeit
- Anpassungsmöglichkeiten

## Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und der sechs Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)

### Herausgeber

Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart GmbH (WRS)  
Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)  
[fachkraefte.region-stuttgart.de](mailto:fachkraefte.region-stuttgart.de)

### Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller  
Telefon 0711 2 28 35-42  
[sabine.stuetzle@region-stuttgart.de](mailto:sabine.stuetzle@region-stuttgart.de)

### Redaktion

Leitung:  
Kathrin Limbacher  
Telefon 0711 2 28 35-28  
[kathrin.limbacher@region-stuttgart.de](mailto:kathrin.limbacher@region-stuttgart.de)

Text:  
Monika Nill  
Telefon 0711 60 19 39-05  
[hainzl.nill@t-online.de](mailto:hainzl.nill@t-online.de)

### Gestaltung

[www.projektgruppe.de](http://www.projektgruppe.de)

### Nächste Ausgabe

Juli 2018

## Infopool

### Arbeitszeitbox – Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung

Die Toolbox unterstützt KMU bei der Planung und Umsetzung einer flexiblen und mitarbeiterorientierten Arbeitszeitgestaltung. Sie enthält praxismgerechte Instrumente und Konzepte, die die Einführung und Gestaltung anforderungsgerechter Arbeitszeitmodelle erleichtern.

Unter der gleichen Adresse findet sich die **Potenzialanalyse „Arbeitszeit“**, mit deren Hilfe Unternehmen ihren eigenen Arbeitsalltag reflektieren, Entwicklungsbedarfe präzisieren und die genau für sich passenden Maßnahmen festlegen können. Beide Instrumente sind kostenfrei nutzbar und stehen online unter [www.arbeitszeitbox.de](http://www.arbeitszeitbox.de).

### Zukunft Personal Süd, Messe Stuttgart

Rund 300 Aussteller präsentieren dort am 24./25. April 2018 ihre Produkte und Dienstleistungen für das Personalwesen, in begleitenden Praxisforen referieren Experten zu wichtigen Trendthemen. Auch die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH ist vertreten: Am 25. April, 13:15–13:45 Uhr präsentiert sie in Halle 1, Eingang Ost, das Serviceangebot des Geschäftsbereichs Fachkräfte.

Parallel dazu findet die **Corporate Health Convention** statt. Sie ist die größte Plattform zu Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Arbeit im Wandel“ gibt es dort am 25. April von 14:40–16:10 Uhr Vorträge zum „Gesunden Arbeiten in Zeiten permanenten Wandels – Herausforderungen und Lösungsansätze für KMU“. Interessierte Firmen können sich unter [fachkraefte@region-stuttgart.de](mailto:fachkraefte@region-stuttgart.de) zu beiden Angeboten anmelden und erhalten damit freien Messeeintritt.

[www.sued.zukunft-personal.com](http://www.sued.zukunft-personal.com)  
[www.corporate-health-convention.de](http://www.corporate-health-convention.de)

### Abonnement/Abbestellung

[fachkraefte.region-stuttgart.de/talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**