



# Erfahrung und Engagement ...

**VOLLZEITNAHE BESCHÄFTIGUNG -  
INFORMATIONEN FÜR UNTERNEHMEN**



**Allianz für Fachkräfte  
Baden-Württemberg**



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU



... sind unabhängig  
von der Arbeitszeit.



# Ein Modell für Ihr Unternehmen?

**Vollzeitnahe Arbeitsmodelle orientieren sich an den Bedürfnissen des Unternehmens und den Lebensphasen der Beschäftigten. Sie helfen Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft im Betrieb zu halten.**

Vollzeitnahe Beschäftigungsmodelle sind Arbeitsverhältnisse, die deutlich mehr als eine Halbtagsstelle, aber noch keine Vollzeitbeschäftigung sind; sie umfassen ca. 75 Prozent der Vollzeit.

Vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle können Unternehmen dabei helfen, neue Fachkräfte zu gewinnen, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und die Produktivität zu erhöhen – vorausgesetzt, Unternehmen gestalten ihre Arbeit nicht nur flexibel, sondern auch lebensphasenorientiert. Das ist wichtig für junge Fach- und Führungskräfte in der Familiengründungsphase ebenso wie für ältere Beschäftigte, die ihre Erfahrung in den Betrieb einbringen.

Eine Arbeitszeitgestaltung, die Beschäftigten mehr Flexibilität und gleichzeitig berufliche Perspektiven bietet, ist in fast allen Branchen möglich und hängt nicht von der Betriebsgröße ab. Die Praxis zeigt, dass Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten oft gut mit den Zielen von Unternehmen vereinbar sind – und davon profitieren beide Seiten.

# Ihre betriebliche Flexibilität wird honoriert.

Qualifizierte Arbeitskräfte achten heute verstärkt auf Work-Life-Balance. Ein gutes Gehalt ist wichtig – aber längst nicht alles. Für viele Beschäftigte gerade mit hoher Qualifikation oder in Führungspositionen ist es entscheidend, wie sie die Arbeitszeit mit ihren Lebensbedingungen in Einklang bringen können. Insbesondere die „Generation Y“ – die Nachwuchsgeneration am Arbeitsmarkt – legt viel Wert auf flexible Arbeitszeitgestaltung und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit. Aktuelle Untersuchungen (u.a. der Achte Familienbericht des BMFSFJ) belegen, dass mehr als drei Viertel der Beschäftigten den Betrieb wechseln würden, wenn sich die Arbeitszeit nicht mit dem Familienleben vereinbaren ließe. Gleichzeitig wollen viele Frauen ihre Arbeitszeit erhöhen, finden bisher aber nicht die entsprechenden betrieblichen Rahmenbedingungen und Angebote im Unternehmen vor.

Weitere Informationen unter:  
[www.fachkraefteallianz-bw.de](http://www.fachkraefteallianz-bw.de)

In Baden-Württemberg gibt es viele Initiativen, die Antworten auf diese Fragen geben können. Zur nachhaltigen Sicherung des Fachkräfteangebots in der mittelständischen Wirtschaft wurde die „Allianz für Fachkräfte“ gegründet. Ziele der Allianz sind u.a. die Erhöhung des Arbeitsvolumens und der Beschäftigungsquote von Frauen, der Ausbau der beruflichen Weiterbildung und die Steigerung der Beschäftigung älterer Personen.

# Sichern Sie sich Fachkräfte: mit vollzeitnaher Beschäftigung.

## **NICHT JEDEN TAG IM BETRIEB, ABER BEI JEDER ENTSCHEIDUNG DABEI**

Beschäftigte in Führungsfunktionen müssen nicht im Betrieb sein, um Entscheidungen zu treffen. Denn das können sie auch dann, wenn sie nicht persönlich vor Ort sind. Für Fach- und Führungskräfte haben sich reduzierte Wochenarbeitszeiten, z.B. in Kombination mit mobilem Arbeiten im Homeoffice während der regulären Arbeitszeit, bewährt.

## **EINFACHE LÖSUNGEN FÜR KOMPLEXE HERAUSFORDERUNGEN**

Für viele Beschäftigte mit Kindern ist es schon hilfreich, wenn sie später kommen und früher gehen können. Modifizierte Gleitzeitmodelle sind dann die richtige Wahl. Präsenz am Arbeitsplatz lässt sich dabei oft durch mobile Kommunikation ergänzen.

## **BETRIEBSINTERNE POTENZIALE AKTIVIEREN**

Wenn Unternehmen dringend Fachkräfte suchen, lohnt ein Blick in den eigenen Betrieb. Häufig wollen Frauen in Teilzeitarbeitsverhältnissen ihre Arbeitszeiten erhöhen. Mit individuellen Verträgen oder Betriebsvereinbarungen lässt sich das Arbeitsvolumen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zur Vollzeitbeschäftigung steigern.

**Vollzeitnahe und lebensphasenorientierte Beschäftigungsmodelle können sehr unterschiedlich aussehen. Gemeinsam ist ihnen, dass mit ihrer Hilfe aus attraktiven Unternehmen auch attraktive Arbeitgeber werden – gerade für Fach- und Führungskräfte. Außerdem heben sie die Mitarbeiterzufriedenheit, stärken die Mitarbeiterbindung und steigern die Produktivität.**



# Wenn man will, dann geht's.



**Sabine Dörr, geschäftsführende Gesellschafterin von tisoware. Sie leitet das Unternehmen seit 25 Jahren.**

Wenn Beschäftigte ihre Arbeitszeit an veränderte Lebenssituationen anpassen wollen, sind individuelle Lösungen oft schnell umsetzbar – mit Vorteilen für beide Seiten. Geschäftsführerin Sabine Dörr weiß das. Bei tisoware hat sie maßgeblich dafür gesorgt, dass die Arbeit im Unternehmen eine familienbewusste Struktur bekommt.

**Die tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH ist Spezialist für Zeiterfassung. Die mittelständische Firma bietet ihren Kunden IT-basierte Lösungen in den Bereichen Personal-Einsatzplanung, Projekt-Controlling, Ressourcenmanagement, betriebliche Sicherheit sowie Fertigungsmanagement. Die etwa 165 Beschäftigten des Unternehmens betreuen europaweit mehr als 2.500 Firmenkunden aller Branchen und Größenordnungen.**

**Wie sieht Ihre Lösung für familienbewusste Unternehmensführung aus?**

**Frau Dörr:** Die „Standardlösung“ haben wir nicht. In der Praxis gehen wir immer vom Einzelfall aus. Wir haben dabei die Vorstellungen der einzelnen Beschäftigten einerseits und die Ziele unseres Unternehmens andererseits im Blick. Zwischen diesen beiden Positionen findet sich die individuell passende Lösung. Unsere betrieblichen Abläufe haben wir dafür flexibel gestaltet. Das bietet sich für uns als Dienstleister an, denn wir setzen uns überall vor Ort für Kundenwünsche ein und die Anpassung an veränderte Wettbewerbssituationen ist für uns selbstverständlich. Diese Flexibilität kommt auch denen zugute, die bei uns arbeiten.

### Wie sieht das in der Praxis aus?

**Frau Dörr:** Bei uns sind viele Männer und Frauen mit schulpflichtigen Kindern oder pflegebedürftigen Eltern tätig. Denen können wir anbieten, die Arbeitszeiten auf ihre Kinder und sonstigen Familienbedürfnisse abzustimmen. Diese Mitarbeiter kommen dann eben später, wenn sie die Kinder zur Schule gebracht haben, oder sie bringen die Kinder mit in den Betrieb, wenn die Schule ausfällt. Darauf sind wir vorbereitet. Wenn Kinder oder Angehörige ernsthaft erkranken und zu Hause beaufsichtigt bzw. gepflegt werden müssen, können wir das z.B. mithilfe von Angeboten für Heimarbeit oder mit einem temporären Wechsel vom Außen- in den Innendienst unterstützen. Da geht viel, man muss es halt wollen.

„Unsere Beschäftigten wissen, dass sie nicht nur als Arbeitskraft gesehen werden, und sind entsprechend höher motiviert.“

### Rechnet sich das für tisoware?

**Frau Dörr:** Die vielfältige und individuelle Flexibilität zahlt sich für unser Unternehmen aus. Die Mitarbeiter bleiben lange bei tisoware, d.h. wir haben wenig Know-how-Verlust durch Fluktuation. Unsere Beschäftigten wissen, dass sie nicht nur als Arbeitskraft gesehen werden und sind stärker motiviert. Und wir bekommen viele Initiativbewerbungen von hoch qualifizierten Kandidaten, die Arbeit und Familie unter einen Hut bekommen wollen.



# Wenn sich die Gesellschaft ändert, ändert sich die Arbeit.



**Die TRUMPF GmbH + Co. KG in Ditzingen fällt im Markt nicht allein mit ihren Produkten auf, sondern auch mit Ideen für die Arbeitszeitgestaltung. Verantwortlich für den Personalbereich eines weltweit bedeutenden Herstellers von Werkzeugmaschinen ist Dr. Gerhard Rübling.**

## **TRUMPF gilt als familienfreundlicher Arbeitgeber – warum?**

Wir bieten ein hochflexibles Arbeitszeitmodell, das sich mit drei Begriffen beschreiben lässt: lebensphasenorientiert, mobil und agil. Auf der einen Seite versuchen wir damit auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter einzugehen, auf der anderen Seite reagieren wir damit aber auch auf betriebliche Notwendigkeiten.

## **Wie sieht das Modell TRUMPF praktisch aus?**

Zunächst einmal können unsere Beschäftigten ihre Arbeitszeit für einen Zeitraum von zwei Jahren selbst festlegen; das geht von 15 bis 40 Stunden die Woche. Dazu kommt, dass sie einen Teil ihrer Arbeit, wenn es passt, mobil erbringen können. Und die dritte Säule, unser agiles Zeitsystem, ermöglicht es, mehr zu arbeiten, wenn viel Arbeit anfällt und dafür in ruhigeren Zeiten, zusätzlich zum Urlaub, Auszeiten von bis zu einer Woche zu nehmen. Am Ende des Jahres muss das Arbeitszeitkonto dann wieder ausgeglichen sein. Das ermöglicht eine große Bandbreite an Flexibilität. Und der Arbeitsplatz ist auf jeden Fall sicher.

## **War der Aufwand für die Einführung dieses Modells groß?**

Ja. Am wichtigsten war es dabei vielleicht, alle Beteiligten zum Umdenken zu bewegen. Damit mussten wir bei uns selbst anfangen. Wir haben uns von der Vorstellung verabschiedet, dass Rentabilität nur dann zu haben ist, wenn Beschäftigte jede Woche möglichst lange im Betrieb sind. Wir waren dann bereit, unseren Mitarbeitern mehr Flexibilität zu geben, jenseits von festen Zeiten oder Schichtplänen.

### **Das ist auf Ihrem Markt nicht einfach.**

Stimmt, aber man muss etwas riskieren, nur dann gehen andere mit: Beschäftigte, Arbeitnehmervertreter und bald wohl auch der Wettbewerb. Die Gewerkschaft hat ihrerseits auf starre Regelungen der Arbeitszeit verzichtet, weil sie sah, dass wir uns fair verhalten und auf die Interessen der Beschäftigten zugehen.

### **Welchen Vorteil haben die Beschäftigten?**

Die Beschäftigten wollen Sicherheit, wünschen sich heute aber auch mehr Flexibilität, um das Leben zwischen Arbeit, Familie und Freizeit zu gestalten. Beides bekommen sie. Wir erkennen damit die neuen Lebenswirklichkeiten an. Wenn die Gesellschaft sich ändert, können wir als Unternehmen nicht stehenbleiben.

## Alles, was recht ist.

Teilzeitmodelle lassen sich im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und tariflichen Vereinbarungen für fast jeden Betrieb frei gestalten. Dabei gilt nach § 4 Abs. 1 TzBfG, dass Beschäftigte in Teilzeit nicht schlechter gestellt werden dürfen als vergleichbare Arbeitskräfte in Vollzeit.

Neue Arbeitsverträge können grundsätzlich auf Teilzeitbasis abgeschlossen werden. Später lässt sich das Arbeitsvolumen auf Regelarbeitszeit anheben, vorausgesetzt, beide Vertragsparteien sind sich einig. Eine gute Lösung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten, die zunächst im Beruf präsent bleiben und ihr Arbeitsvolumen stufenweise erhöhen wollen, sowie für Beschäftigte, die wieder länger arbeiten wollen.

Wenn Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten wollen, die Zeit für die Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen benötigen, können sie ihnen die Umwandlung bestehender Verträge in vollzeitnahe Teilzeitarbeitsverhältnisse anbieten (vgl. § 8 Abs. 4 TzBfG).

**Für vollzeitnahe Beschäftigungsmodelle sind vor allem die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) einschlägig. Für einzelne Branchen und Betriebe sind daneben entsprechende tarifliche Regelungen zu berücksichtigen.**

# Mehr Rat, mehr Hilfe und Informationen:

## Arbeitgeber Baden-Württemberg

Löffelstraße 22-24 | 70597 Stuttgart

Tel. +49 711 7682-0 | Fax +49 711 7682-0

info@agv-bw.de | www.agv-bw.de



## Baden-Württembergischer Handwerkstag e. V.

Heilbronner Straße 43 | 70191 Stuttgart

Tel. +49 711 263709-0 | Fax +49 711 263709-100

info@handwerk-bw.de | www.handwerk-bw.de



## Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e. V.

Jägerstraße 40 | 70174 Stuttgart

info@fachkraeftesicherung.ihk.de

www.fachkraeftesicherung.ihk.de



## Bundesagentur für Arbeit – Regionaldirektion Baden-Württemberg

Hölderlinstraße 36 | 70174 Stuttgart

Tel. +49 711 941-0 | Fax +49 711 941-1640

Baden-Wuerttemberg@arbeitsagentur.de | www.arbeitsagentur.de



## DGB Bezirk Baden-Württemberg

Willi-Bleicher-Straße 20 | 70174 Stuttgart

Tel. +49 711 2028-0 | Fax +49 711 2028-250

info-bw@dgb.de | www.dgb.de



## Landesprogramm Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg

Standorte in Freiburg, Heilbronn, Karlsruhe, Ludwigsburg,  
Mannheim, Neckar-Alb, Nordschwarzwald, Ostwürttemberg,  
Ravensburg, Stuttgart, Ulm, Villingen-Schwenningen  
Bitte wenden Sie sich an die nächstgelegene Kontaktstelle  
www.frauundberuf-bw.de



# Ist Ihr Unternehmen bereit für die Zukunft?

Viele Beschäftigte in Teilzeit würden ihr Arbeitszeitvolumen gerne erhöhen. Die Einrichtung vollzeitnaher Beschäftigungsmodelle kommt diesem Wunsch entgegen und bietet Ihnen klare Vorteile, z. B. durch eine längere zeitliche Verfügbarkeit von Fachkräften für Ihren Betrieb. Die nachfolgende Checkliste fasst zusammen, woran Sie dabei vor allem denken müssen.

- WAS KÖNNEN UND WOLLEN SIE MIT FLEXIBLEREN ARBEITSZEITEN ERREICHEN?**  
Im Rahmen einer Nutzenanalyse können Sie festlegen, inwieweit eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Ihrem Betrieb machbar ist. Denken Sie dabei nicht nur an den organisatorischen Aufwand: Überlegen Sie vor allem auch, welche Vorteile sich daraus für das Unternehmen ergeben können.
- WISSEN SIE, WAS IHR PERSONAL UND IHRE BEWERBERINNEN UND BEWERBER WOLLEN?**  
Fragen Sie Beschäftigte und Bewerberinnen und Bewerber, was sie von Ihrem Unternehmen erwarten. Sie erhalten dadurch wertvolle Informationen, die Ihnen helfen können, den Wettbewerb um die besten Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber für sich zu entscheiden.
- SIND ALLE ARBEITS- UND TARIFRECHTLICHEN FRAGEN GEKLÄRT?**  
Klären Sie mit der Personalabteilung oder Ihrem Rechtsbeistand alle offenen Fragen im Hinblick auf die individuelle Gestaltung von Arbeitszeiten. Die bestehenden arbeits- und tarifrechtlichen Bestimmungen beinhalten viele Möglichkeiten einer Flexibilisierung – ohne aufwendige firmenindividuelle Konstruktionen.
- WIE BINDEN SIE IHRE LEITENDEN BESCHÄFTIGTEN IN DEN PROZESS EIN?**  
Vertrauen Sie auf das Wissen, die Erfahrungen und die Kreativität Ihrer leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die die betrieblichen Abläufe im Detail kennen und dadurch Potenziale identifizieren können. Außerdem lassen sich durch die Einbindung der Beschäftigten Veränderungsprozesse leichter und schneller umsetzen.

## Impressum:

### Herausgeber:

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau  
Neues Schloss, Schlossplatz 4, 70173 Stuttgart  
Telefon: 0711 123-0, Telefax: 0711 123-4791  
poststelle@wm.bwl.de, www.wm.baden-wuerttemberg.de

### Bezug:

Download unter [www.frauundwirtschaft-bw.de](http://www.frauundwirtschaft-bw.de)

### Redaktion:

Dr. Birgit Buschmann, Jasmin Broschell

Diese Broschüre ist in Zusammenarbeit mit dem Forum „Chancengleichheit im Erwerbsleben“ erstellt worden. Die Initiative „Vollzeitnahe Beschäftigung“ des Forums Chancengleichheit wird vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert und im Rahmen der Allianz für Fachkräfte umgesetzt.

**Konzeption und Gestaltung:** [www.avitamin.de](http://www.avitamin.de)

**Bilder:** Titel: [www.fotolia.de/](http://www.fotolia.de/)© Astock; S. 3: <http://www.istockphoto.com/>;  
S. 5: [www.fotolia.de/](http://www.fotolia.de/)© Franck Boston; S. 6, 7: Privatfoto: Dörr; S. 8: TRUMPF GmbH + Co. KG

**Stand:** März 2017



*Anstöße für mehr Chancengleichheit und Vielfalt bietet das „Forum Chancengleichheit im Erwerbsleben“. Im Web unter [www.wm.baden-wuerttemberg.de](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de), Stichwort: Forum Chancengleichheit*



Hier ist Platz für Ihren Stempel oder Aufkleber.



**Bundesagentur für Arbeit**  
Regionaldirektion  
Baden-Württemberg



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU