



SERIE New Work

- #1 Was New Work im Handwerk bedeutet
- #2 Kommunikation auf Augenhöhe
- #3 Flexibel arbeiten**
- #4 Sinn bieten
- #5 Fair bezahlen
- #6 Weiterbildung
- #7 Gesundheit
- #8 Ein Herz für die Familie
- #9 Agil führen
- #10 Diversität



»Durch unsere hohe
Flexibilität haben
wir jetzt ein tolles
Team gefunden.«

Bäcker- und Konditormeister Andreas Fickenscher (li.)
hat die Nachtarbeit weitestgehend abgeschafft.

Mehr WÜNSCH-DIR-WAS wagen

Wo käme man im Handwerk hin, wenn die Mitarbeiter bei den Arbeitszeiten mitreden? Bäckermeister Andreas Fickenscher hat es ausprobiert – mit viel Einsatz und großem Erfolg. Wie Sie das richtige Maß an Flexibilität für Ihr Team finden.

Autorin **Kerstin Meier** Fotograf **Stephan Minx**

D

Die Lust auf das Handwerk ist nach Einschätzung von Bäckermeister Andreas Fickenscher „auf jeden Fall da“, doch die in seiner Branche übliche Nachtarbeit schreckt leider viele Interessenten ab. Als die 96 Mitarbeiter zählende Bäckerei und Konditorei im fränkischen Münchberg immer weniger Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Stellen für Fachkräfte und Auszubildende erhielt, begannen er und sein Team bereits 2016, die Prozesse so umzugestalten, dass viele der sonst in der Nacht erledigten Arbeiten nun tagsüber stattfinden können.

Dabei half einerseits modernste Technik – Fickenscher investierte in drei verschiedene Teigreiferäume, die tagsüber mit Gebäck befüllt werden und dann pünktlich am nächsten Morgen die in Ruhe gereiften Produkte enthalten. Andererseits entschloss sich der bereits in der elften Generation tätige Bäcker-

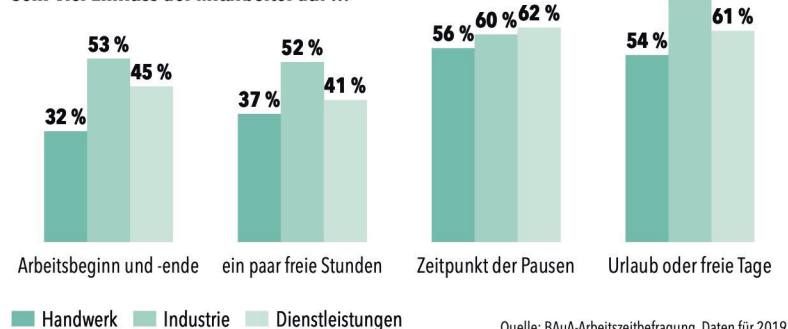
und Konditormeister sowie Brotsommelier, seinen Produkten wieder die Zeit zur natürlichen Reife zu geben. Was zunächst nach Widerspruch klingt, wird durch die Teigreiferäume nun wieder möglich, weil sich etwa die ansonsten sehr aufwendige Herstellung eines Drei-Stufen-Sauerteigbrottes dadurch ohne Abstriche an der Qualität deutlich vereinfachen lässt.

Also einfach nur in neue Technik investieren und schon ist Schluss mit der lästigen Nachtarbeit im Bäckerhandwerk? Andreas Fickenscher, der mit seinem Traditionsbetrieb neun Filialen betreibt und viele langjährige Kunden und Mitarbeiter hat, kennt die Tücken der Umstellung nach sechs Jahren Erfahrung bestens. Da wären etwa die Kunden. „Eigentlich >

Arbeitszeit: Weniger Mitsprache im Handwerk

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen sind die Mitarbeiter im Handwerk deutlich eingeschränkter, was Flexibilität, Urlaub oder auch freie Tage betrifft.

Sehr viel Einfluss der Mitarbeiter auf ...



dachten wir, dass die Umstellung auf traditionelle und hochwertiger produzierte Waren bei den Kunden großen Anklang findet, doch manche wünschten sich tatsächlich ihre gewohnten Produkte zurück“, erklärt der Bäcker- und Konditormeister. Damit musste er genauso

umgehen wie mit der Tatsache, dass nicht alle Mitarbeiter in der Produktion die Umstellung von Nacht- auf Tagbetrieb toll fanden. Viele vor allem langjährige Kollegen in der Backstube hätten sich eben mit der Nachtarbeit arrangiert und ihr Leben danach eingerichtet.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Bezahlung: Weil die Nachtzuschläge für die meisten durch die Umstellung wegfielen, musste Fickenscher das Lohnniveau der Tagarbeiter angleichen, damit diese möglichst wenig Gehaltseinbußen hatten. Zwar passieren etwa 20 bis 30 Prozent der Arbeiten noch immer in der Nacht und jeder darf Nachtschichten übernehmen, doch der Löwenanteil der Produktion läuft tagsüber. Obwohl er sich bemüht hat, alle im Team bei der Umstellung mitzunehmen, sind von den 20 langjährigen Mitarbeitern in der Produktion jetzt nur noch zwei bei ihm beschäftigt: „Die anderen sind zu traditionell arbeitenden Kollegen mit Nachtarbeit gewechselt.“

Arbeitszeitkonten: Nur so klappt es mit der Flexibilität

Wer seinem Team mehr Zeitsouveränität bieten will, muss die jeweils von einem Mitarbeiter geleisteten Stunden in einem Arbeitszeitkonto erfassen. Das funktioniert am besten digital - und die App oder Software ist idealerweise gleich mit der Lohnbuchhaltung verknüpft. Die wichtigsten Informationen dazu im Überblick.

Was steckt dahinter?

Vom Prinzip her funktioniert ein Arbeitszeitkonto wie ein Bankkonto, statt Geld wird lediglich Zeit verwaltet. Je nach individuellen und betrieblichen Erfordernissen muss der Mitarbeiter nicht stur eine festgelegte Stundenzahl pro Tag, Woche oder Monat erfüllen, sondern kann seine Arbeitszeit (fast immer in Absprache mit dem jeweiligen Vorgesetzten) im dafür betrieblich festgelegten Rahmen verkürzen oder auch bei einem hohen Arbeitsaufkommen verlängern.

So funktioniert es in der Praxis

Im Gegensatz zur klassischen Bezahlung nach Stunden, die pro Monat in Abhängigkeit der jeweils vom Beschäftigten geleisteten Arbeitsstunden variieren kann, erhalten Mitarbeiter mit einem Arbeitszeitkonto jeden Monat den gleichen Betrag vom Arbeitgeber überwiesen. Wie viele Über- oder Minusstunden im jeweiligen Zeitraum (Woche, Monat, Jahr) anfallen dürfen, wird in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Je nach Branche und Kundenstruktur werden in der Vereinbarung auch verbindliche tägliche Kernarbeitszeiten festgelegt, zu denen alle Mitarbeiter anwesend sein müssen.

Vorteile für den Betrieb

Ein entspannter Übergang in den Ruhestand lässt sich durch das Ansparen von Überstunden auf dem Konto genauso smart organisieren wie das vor allem bei den jüngeren Fachkräften beliebte Sabbatical. Darüber hinaus steigert die höhere Zeitsouveränität der Mitarbeiter die Motivation und die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Gleichzeitig kann der Betrieb die Stichtage für den Kontenausgleich so wählen, dass etwa die von vielen Chefs befürchtete exzessive Ansammlung von Überstunden vermieden wird.

Checkliste: Einführung

- Die technischen Voraussetzungen für das längerfristige Aufzeichnen von Stunden sind geschaffen.
- Wir haben den maximalen Umfang von Plus- und Minusstunden auf dem Arbeitszeitkonto festgelegt.
- Die Ausgleichsfristen für die Plus- und Minusstunden wurden mit allen Mitarbeitern besprochen und vereinbart.
- Die Möglichkeiten des Ausgleichs (etwa mehrere Urlaubstage am Stück, einzelne Tage oder stundenweiser Ausgleich) wurden ebenfalls festgelegt.
- Die Möglichkeit eines Ausgleichs der Stunden über eine vorübergehende Anpassung des Gehaltes ist geregelt.
- Team und Führungskräfte sind sich einig, welche Maßnahmen zum Zeitmanagement eingeführt werden. Denkbar ist zum Beispiel ein Ampelsystem, das den Kontostand veranschaulicht.
- Der Umgang mit angesparter Arbeitszeit oder nicht verrichteten Stunden im Fall von Veränderungen (etwa bei Kündigung oder längerer Krankheit) ist geregelt.
- Alle in Verbindung mit dem Arbeitszeitkonto getroffenen Regelungen wurden in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag aufgenommen.

Quelle: kofa.de, eigene Recherchen

ALLE AZUBI-STELLEN SIND BESETZT

Trotz der vielen kleinen und größeren Hürden und Herausforderungen hat Andreas Fickenscher die Umstellung auf den weitgehenden Tagesbetrieb nicht bereut. Im Gegensatz zu vielen Branchenkollegen sind bei ihm in der Produktion alle Stellen ausreichend mit Fachkräften besetzt, darüber hinaus konnte der Betrieb seine Ausbildungsquote auf 15 Prozent erhöhen. „Ich bin glücklich und stolz, ein so tolles Team zu haben, in dem alle an einem Strang ziehen“, freut sich der Unternehmer über sein gutes Image als Arbeitgeber in der Region. Die Umstellung auf Tagarbeit alleine ist für ihn jedoch kein Allheilmittel, um die typischen Probleme im Bäckerhandwerk zu lösen. Entscheidend ist es nach seiner Erfahrung, die Prozesse flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen. Weil etwa die Herstellung seiner Feingebäcke über einen Zeitraum von drei Stunden sehr viel Handarbeit erfordert, werden diese heute zwischen acht und zwölf Uhr produziert. „Hier können wir nun auf Mütter und Väter zurückgreifen, deren Kinder sich vormittags in der Betreuung befinden, das war früher nicht möglich.“

KAUM MITBESTIMMUNG IM HANDWERK

Das Beispiel zeigt: Es kann sich für Betrieb und Mitarbeiter gleichermaßen lohnen, die Abläufe und Prozesse im Betrieb besser an die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen. Zieht man zur Einordnung der Lage im Handwerk die Arbeitszeitbefragung der Bundes-

anstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Dortmund zurate, scheint die Branche bei der Flexibilität deutlich hinterherzuhinken (siehe Seite 33). So können nur 32 Prozent der im Handwerk Beschäftigten Arbeitsbeginn und -ende mitbestimmen, in der Industrie dürfen das immerhin 53 Prozent, im Dienstleistungsgewerbe 45 Prozent. Auch die Möglichkeit, ein paar freie Stunden zu nehmen, ist im Handwerk nur für 37 Prozent der Mitarbeiter gegeben, auch hier sind Industrie (52 Prozent) und Dienstleistung (41 Prozent) deutlich weiter.

Nils Backhaus, Arbeitszeitexperte der BAuA, hat den Zusammenhang zwischen Arbeitszeiterfassung und -flexibilität anhand der Ergebnisse aus dem Arbeitszeitreport 2019 untersucht und festgestellt, dass die Arbeitszeiten im Handwerk deutlich weniger häufig erfasst werden als in anderen Wirtschaftsbereichen. Nach Analyse des Experten spielen dabei zwei Faktoren eine Rolle: So gibt es im Handwerk viele Kleinbetriebe, in denen generell die Erfassungsquote niedriger ist als in Großbetrieben. Hinzu kommen in vielen Branchen überproportional häufig wechselnde Arbeitsstellen,

worunter die Erfassungsquote ebenfalls leidet. Als Folge davon sei das in der Industrie und im öffentlichen Dienst seit Jahrzehnten bewährte Arbeitszeitkonto im Handwerk nicht selbstverständlich: „Je häufiger die Arbeitszeit erfasst wird, desto öfter gibt es auch ein Arbeitszeitkonto, was ja die Grundvoraussetzung für die Organisation eines flexiblen Arbeitszeitmodells ist“, erklärt der Experte.

VIER-TAGE-WOCHE IM TREND

Also braucht es im Handwerk nur ein Arbeitszeitkonto und schon klappt es mit der Flexibilität? Dennis Schäuble, Leiter Unternehmensservice bei der Handwerkskammer Konstanz, kann aus seiner Erfahrung berichten, dass das Thema digitale Zeiterfassung auf jeden Fall bei den Betrieben angekommen ist: „Um diese einzuführen, wird von den Betrieben gerne die in Baden-Württemberg erhältliche Digitalisierungsprämie eingesetzt.“ Auch die Vier-Tage-Woche sei vor allem im Bau- und Ausbaubereich stark nachgefragt, ein Schreiner im Kammerbezirk hat seinem Planungsmitarbeiter sogar die Möglichkeit geboten, fünf Wochen von Gran Canaria aus zu arbeiten.

So motivierend die Einzelbeispiele auch sind, insgesamt dominiert nach Schäubles Einschätzung im Handwerk immer noch der persönliche Kontakt, entsprechend schwer tun sich viele Unternehmer deshalb mit dem flexiblen und mobilen Arbeiten: „44 Prozent der Inhaber im Kammerbezirk sind älter als 55 Jahre, die haben oft die Einstellung, dass sich der Nachfolger um diese Themen kümmern soll.“ Eine fatale Fehleinschätzung, wie Schäuble weiß: „Dadurch entsteht ein Investitionsstau, der den Betrieb für einen Nachfolger unattraktiv macht.“ Natürlich sei es Arbeit, die Mitarbeiter mitzunehmen und deren Wünsche zu berücksichtigen. Da diese Zeit im Tagesgeschäft oft fehlt, rät der Experte zu einem längerfristigen Plan (Beispiel: Wo wollen wir in fünf Jahren stehen?), der in kleinen Schritten zum Ziel führt.

ATTRAKTIV FÜR NEUE FACHKRÄFTE

Andreas Fickenscher hat auch einige Jahre gebraucht, bis die durch die Umstellung auf die Tagesproduktion neu definierten Arbeitsabläufe und -zeiten so



»Vor allem die älteren Chefs tun sich mit dem mobilen Arbeiten noch sehr schwer.«

Dennis Schäuble, Leiter Unternehmensservice bei der Handwerkskammer Konstanz.

funktionierten, wie alle sich das vorgestellt hatten. Dafür konnte er nicht nur Fachkräfte- und Azubimangel hinter sich lassen, sondern auch neue Zielgruppen als Mitarbeiter für seine Bäckerei und Konditorei gewinnen.

Als er die Abteilungsleitung in der Konditorei neu ausgeschrieben hatte, fand sich unter den Bewerbern eine hochqualifizierte Fachkraft, die als Mutter von zwei Kindern jedoch nur montags bis freitags von 8 bis 14.30 Uhr arbeiten konnte. Früher hätte er ihr – genauso wie seine Branchenkollegen – mit dem Verweis auf abweichende Produktionszeiten absagen müssen. „Jetzt konnten wir auf ihre Wünsche eingehen“, freut sich Andreas Fickenscher, „und haben dadurch eine hervorragende Führungskraft und Ausbilderin gewonnen.“

hm
kerstin.meier@handwerk-magazin.de



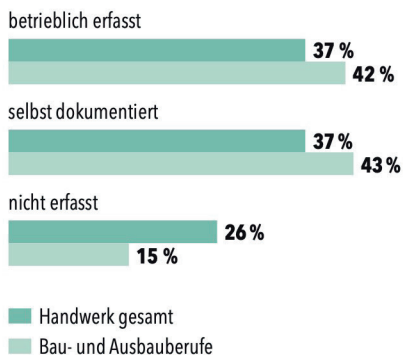
Themenseite New Work

Alle Artikel der Serie sowie Infos zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Vier-Tage-Woche gibt es unter: handwerk-magazin.de/newwork

Arbeitszeiterfassung: Bau und Ausbau klar über Durchschnitt

Während die Mitarbeiter im Gesamthandwerk zu je 37 Prozent ihre Arbeitszeit betrieblich erfassen lassen oder selbst dokumentieren, liegt die Erfassungsquote im Bau und Ausbau deutlich höher.

Arbeitszeit wird ...



Quelle: BAuA – Ergebnisse der Arbeitszeitbefragung 2019