

## Glas Janssen GmbH



Iris Büscher, Mitglied  
der Geschäftsleitung



Zum Schürmannsgraben 4 | 47441 Moers  
Tel.: (0 28 41) 172-0

### Das Unternehmen

Das Traditionsunternehmen wurde 1901 von Heinrich Janssen als Farben- und Tapetenladen »Verf Janssen« gegründet und ist seit genau 100 Jahren erfolgreich in Moers tätig. Moers liegt am Niederrhein zwischen Duisburg, Kamp-Lintfort, Neukirchen-Vluyn und Krefeld, zählt etwa 105.000 Einwohner und gehört zum Kreis Wesel. Mit 37 Mitarbeitern, von denen 20 gewerblich-technisch tätig sind, ist die Glas Janssen GmbH eines der bekanntesten von etwa 550 Handwerksunternehmen der Region.

Die 20 gewerblichen Mitarbeiter des Unternehmens sind in 5 Gewerken tätig, die jeweils eigenständig in der Handwerksrolle eingetragen sind. Bei Glas Janssen sind somit 5 Gewerke unter einem Dach: Glaserei, Glasveredelung, Metallbau, Rolladen- und Sonnenschutzbau sowie Elektrotechnik.

Den Gesamtjahresumsatz von etwa 4,5 Mio. DM erwirtschaften hauptsächlich die Unternehmensbereiche Rolladen- und Sonnenschutz 1,50 Mio. DM, Glas 1,30 Mio. DM, Alu-Bau 0,85 Mio. DM und PVC-Bau 0,60 Mio. DM, wobei sich die Kundenstruktur aus etwa 85 % privaten Auftraggebern und 15 % öffentlichen Auftraggebern zusammensetzt.

Die Entwicklung der Geschäftsfelder der Glas Janssen GmbH verlief wie folgt:

1901	Farben- und Tapetenverkauf
1945	Verglasungsarbeiten
1970	PVC-Fenster
1977	Rolladen und Sonnenschutz
1980	Tiffanytechnik und Hobbyglas
1987	Metallbau und Schlosserei
1987	Sicherheitstechnik und Einbruchschutz

Der Handwerksbetrieb ist seit der Gründung im Familienbesitz. Zur Geschäftsleitung gehören Lothar Schmitz (Dipl.-Ing. und Glasermeister), Oliver Schmitz (Glasermeister und Rolladen-/Jalousiebaumeister) und Ingrid Büscher (Glasermeisterin und Betriebswirtin).

### Die Ausgangslage

Bei der Glas Janssen GmbH unterliegt das Arbeitsaufkommen saisonalen Schwankungen. Durch die Tätigkeitsschwerpunkte im Privatkunden- sowie im Sanierungs- und Renovierungsbereich gibt es von März bis Dezember für alle Mitarbeiter viel zu tun, während es zu Beginn des Jahres merklich ruhiger ist.

Die bisherige Arbeitszeitregelung der Glas Janssen GmbH sah ganzjährig für alle Mitarbeiter von Montags bis Freitags 40 Wochenarbeitsstunden sowie alle vier Wochen zusätzlich 4 Stunden Service an Samstagen, also eine »41 Stunden Woche« vor. Dies führte neben der Auszahlung gelegentlicher Überstunden und Überstundenzuschläge von März bis Dezember insbeson-

dere im Januar und Februar zu einer erheblichen Personalkostenbelastung des Unternehmens durch unproduktive Arbeitsstunden und mangelhafte Kapazitätsauslastung.

Um das Unternehmen in den beschriebenen Bereichen wettbewerbsfähiger zu machen, nahm Glasermeisterin und Betriebswirtin Iris Büscher das Beratungsangebot der Gesellschaft für Qualifizierung im Handwerk mbH (GQH) in Anspruch und vereinbarte im März 2001 einen Termin mit Arbeitszeitberater Gerd Kurr, der im Bezirk der Handwerkskammer Düsseldorf Betriebe bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle betreut.

### Das Arbeitszeitmodell

Beim ersten Beratungsgespräch sind die Ziele, die das Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten erreichen will, schnell definiert. Oberstes Ziel ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes, welches durch die Zwischenziele Personalkostenreduzierung, verbesserte Kapazitätsauslastung, besserer Kundenservice und erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden soll.

Auch der rechtliche Rahmen, in dem sich zukünftige Arbeitszeitregelungen bewegen können, wird durch Arbeitszeitberater Gerd Kurr schnell abgesteckt. Da aufgrund der Vielzahl der Gewerke im Betrieb kein Tarifvertrag Anwendung findet, gelten die vielseitigen Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitszeitgesetzes.

Die wichtigsten Unterschiede zu tarifvertraglichen Regelungen bestehen hier in fehlenden Vorgaben hinsichtlich der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit, welche im Durchschnitt erreicht werden soll, der Ausgleichszeiträume, die verbindlich die Regulierung von Arbeitszeitkonten regeln, des

Flexibilisierungsintervalls, in dem sich die Arbeitszeit bewegen darf, ohne dass es zu Mehrarbeit kommt.

Nachdem Zielsetzungen und Rahmenbedingungen erörtert waren, prüfte Arbeitszeitberater Gerd Kurr die Vereinbarkeit unterschiedlicher personalpolitischer Instrumente zur Erreichung der oben genannten Ziele.

Ziele	Instrumente
Personalkostenreduzierung	Vermeidung von Überstunden, Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf 38 Stunden ohne Lohnausgleich
verbesserte Kapazitätsauslastung	Vermeidung unproduktiver Arbeitsstunden
besserer Kundenservice	Beibehaltung der bisherigen Wochenarbeitszeit
erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit	Kompensation für geringeres Entgelt

Insbesondere die Reduzierung der bezahlten Wochenarbeitszeit auf 38 Stunden zur Personalkostenreduzierung und die Beibehaltung der bisherigen Wochenarbeitszeit von 41 Stunden zur Erhaltung des Standards beim Kundenservice scheinen einander auf den ersten Blick zu widersprechen und erfordern ein Modell, das besonders auf die saisonalen Auftragschwankungen bei der Glas Janssen GmbH abzielt.

Konkret bedeutet dies, zur Zufriedenheit der 20 gewerblich-technischen Mitarbeiter einen Zeitausgleich für 3 Wochenarbeitsstunden pro Mitarbeiter zu finden, ohne dass der Betriebsablauf und der Kundenservice beeinträchtigt werden.

Dies führt zu einem Modell, bei dem in der auftragsschwachen Zeit im Winter die Mehrarbeit, die sich in der auftragsstarken Zeit auf dem Arbeitszeitkonto ansammelt, am Block abgefeiert wird. Die festen Daten des »Saisonmodells« sind somit 5 Arbeitstage pro Woche, 38 Arbeitsstunden pro Woche, 7,6 Arbeitsstunden pro Tag und 3 Stunden Mehrarbeit pro Woche.

Variable Daten betreffen den Jahresurlaub, der je nach Mitarbeiter 24, 30 oder 34 Tage betragen kann. Die folgende Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen Erholungsurlaub, Mehrarbeit und Freizeitausgleich.

Jahresurlaub	Wochen a 41 Std.	Summe Mehrarbeit	Gesamturlaub
24 Tage	44	132 Std. / 17,4 Tage	41,4 Tage
30 Tage	43	129 Std. / 17,0 Tage	47,0 Tage
34 Tage	42	126 Std. / 16,6 Tage	50,6 Tage

Das Freizeitmodell der Glas Janssen GmbH federt branchenbedingte vorhersehbare Auftragschwankungen durch die Reduzierung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden auf 38 Stunden bei kontinuierlicher Mehrarbeit von durchschnittlich 3 Stunden pro Woche auf. Die Ansammlung der Überstunden auf dem Jahresarbeitszeitkonto und die Gewährung von Freizeitausgleich im Winter bilden den Kern des Modells.

### Das Ergebnis

Umgesetzt wurde die neue Arbeitszeitregelung durch Zusatzvereinbarungen zu den einzelnen Arbeitsverträgen der Mitarbeiter. Kernpunkte einer solchen Vereinbarung sind:

- die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit auf durchschnittlich 38 Stunden ohne Lohnausgleich,
- die Verpflichtung der Mitarbeiter zur Ableistung von durchschnittlich 3 Stunden Mehrarbeit pro Woche,
- die Verteilung der Arbeitszeit, insbesondere der Samstagsdienst alle 4 Wochen,
- die Verpflichtung des Arbeitgebers, ein Jahresarbeitszeitkonto zu führen und Mehrarbeitsstunden darauf zu buchen sowie das Recht des Mitarbeiters, das Konto jederzeit einzusehen,

- der Ausgleichszeitraum von 12 Monaten, in dem das Arbeitszeitkonto ausgeglichen sein soll.

Das von Arbeitszeitberater Gerd Kurr (GQH) erarbeitete und im April 2001 eingeführte Saisonmodell des Familienunternehmens fängt branchenbedingte vorhersehbare Auftragsschwankungen durch ein Arbeitszeitkonto auf und leistet dabei

1. Personalkostenreduzierung durch Einsparung der bisherigen Überstundenzuschläge im Sommer, weil Überstunden nicht ausbezahlt werden sondern auf das Arbeitszeitkonto fließen und im Winter abgefeiert werden.
2. bessere Kapazitätsauslastung durch Vermeidung von Leerlaufzeiten im Winter, weil dann die Arbeitszeitkonten geräumt werden und die Arbeitszeit auf ein Minimum reduziert wird.
3. Personalkostenreduzierung durch Rückkehr von 40 Std./Woche zu 38 Std./Woche.
4. besseren Kundenservice, weil die Mitarbeiter den Kunden dann zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden, wodurch Angebot und Nachfrage im Dienstleistungsbereich des Unternehmens synchronisiert werden.
5. verbesserte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, da Kostenreduzierungen Spielräume bei der Auftragskalkulation eröffnen und flexible Arbeitszeiten eine zeitnahe Bearbeitung von Kundenaufträgen ermöglichen.
6. erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit durch Ansammlung von Freizeit zu einem dreiwöchigen Zusatzurlaub.
7. Sicherung der Arbeitsplätze durch erhöhte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.
8. Potential für Neueinstellungen durch Einsparungen und Kostenvorteile.

## Punkt für Punkt:

### Firma/Betrieb:

Glas Janssen GmbH

### Adresse:

Zum Schürmannsgraben 4, 47441 Moers

### Ansprechpartner/in:

Frau Iris Büscher (Inhaberin)

### Branche:

Verglasung, Fensterbau, Baunebengewerbe

### Betriebsgröße:

38 Beschäftigte, davon 20 Beschäftigte im gewerblichen Bereich

### Kammerbezirk:

Düsseldorf

### Funktionsbereiche, in denen die flexible Arbeitszeit eingeführt wurde:

Gewerblicher Bereich

### Modelltyp:

Rückkehr von der 40 Std. Woche zur 38 Std. Woche durch Zusatzvereinbarung zu den Arbeitsverträgen. Regelmäßige Mehrarbeit von 2 Std./Woche und alle 4 Wochen Samstags 4 Std. Notdienst (zusammen durchschnittlich 3 Std./Woche) i.V. mit Jahresarbeitszeitkonten. Überstundenabbau in Zeiten saisonbedingter schwacher Auftragslage (wochenweise im Winter) und an Brückentagen.

### Modellbeschreibung:

### Laufzeit:

Ab April 2001

### Anlass der Einführung:

Verbesserung der Kapazitätsauslastung, Vermeidung von Überstundenzuschlägen, geringere Lohnkosten, Sicherung der Arbeitsplätze bei Auftragsmangel.

---

### Zustandekommen der Regelung:

Persönliche Beratung durch Arbeitszeitberater der GQH

---

### Form der Vereinbarung:

Zusatzvereinbarung zu den einzelnen Arbeitsverträgen zum »Janssen-Freizeitmodell«

---

### Tarifvertraglicher Arbeitsstandard:

Keine Innungsmitgliedschaft und keine Tarifgebundenheit (aufgrund der Vereinigung unterschiedlicher Gewerke in einem Unternehmen). Es gilt das Arbeitszeitgesetz.

---

### Bestandteile der Arbeitszeitregelung:

- Die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 38 Stunden ermöglicht unter Beibehaltung der bisherigen Dienstregelung die Ansammlung von durchschnittlich 3 Stunden pro Woche auf den Jahresarbeitszeitkonten.
  - Hierdurch werden Überstundenzuschläge vermieden.
  - Beispiel: Ein gewerblicher Mitarbeiter mit 30 Tagen Jahresurlaub arbeitet 43 Wochen lang durchschnittlich 41 anstatt 38 Stunden pro Woche. Er sammelt 17 Tage Ausgleich für Mehrarbeit an und kann diese z.B. für 3 Wochen Winterurlaub und 2 Brückentage einsetzen.
- 

### Effekte des eingeführten Modells:

- Die Auszahlung von Überstunden entfällt weitgehend.
- Erhöhte Arbeitsmotivation und Kundenfreundlichkeit, da die Installateure 3 Wochen Zusatzurlaub im Jahr ansammeln können

Konsequenz: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Sicherung vorhandener Arbeitsplätze, Schaffung neuer Arbeitsplätze

---

---

Der Handwerksbetrieb wurde von dem Arbeitszeitberater  
Dipl.-Oec. Gerd Kurr, Handwerkskammerbezirk Düsseldorf,  
Martinstr. 47–55, 40223 Düsseldorf, Tel.: (02 11) 30 20 13 59,  
Fax: (02 11) 30 20 13 22, E-Mail: [gerd.kurr@gqh-jobtransfer.de](mailto:gerd.kurr@gqh-jobtransfer.de)  
bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten beraten und betreut.

