

Willkommen zur 4. Veranstaltung Personalmanagement

Arbeitszeitmodelle

11.11.2004

Testfragen V

Nein

Ja



Gegenstand der Personalbestandsplanung ist die Anforderungs- und Potenzialplanung.



Personalplanung muss aus der Situation am Arbeitsmarkt vernünftige Personalziele ableiten.



Ein Grundproblem der Personalbestandsplanung ist die Frage, wie man Anforderungsprofile zu einem Personalbestandsplan summiert.

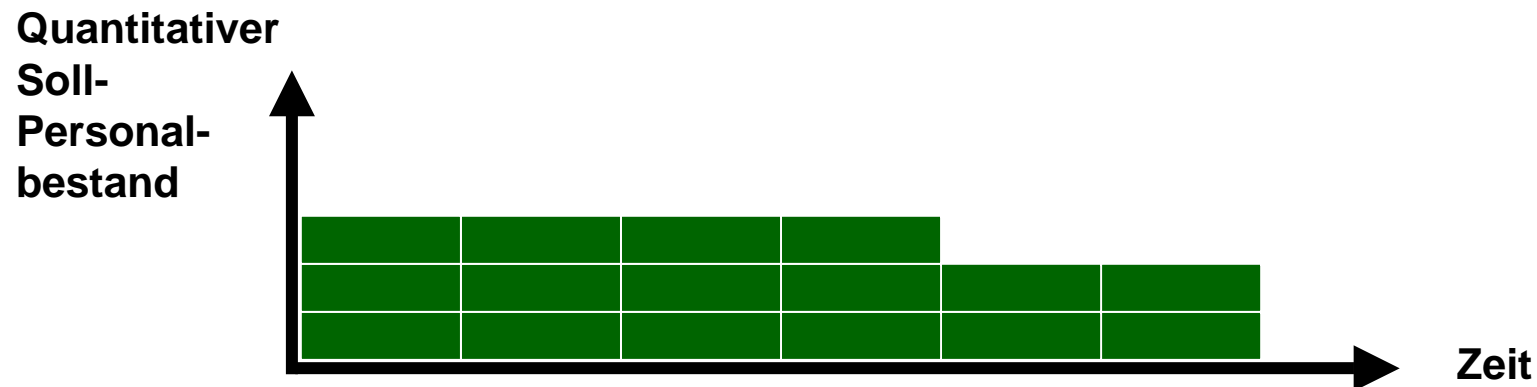
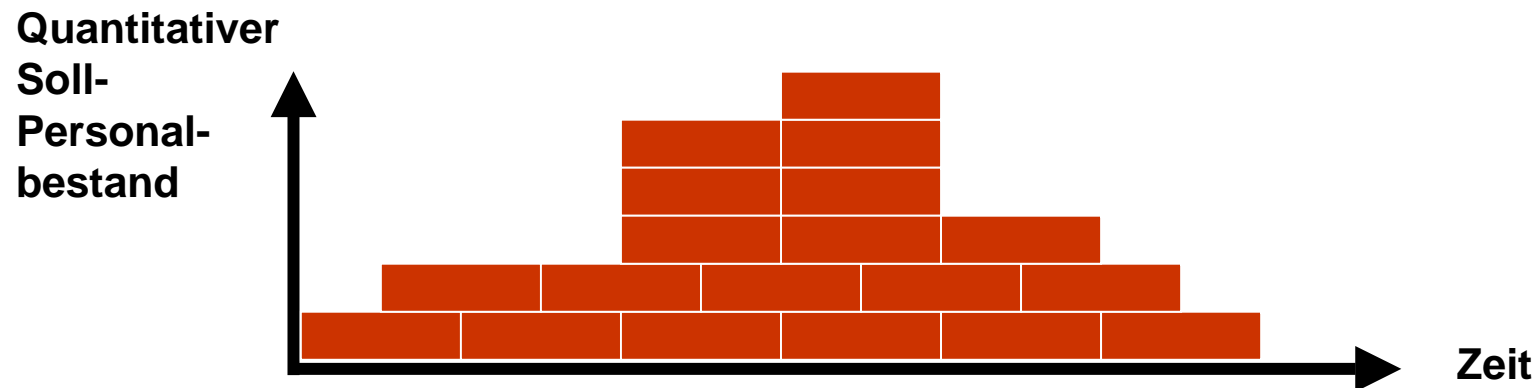


Der quantitative Soll-Personalbestand ergibt sich sehr vereinfacht aus dem Quotienten der Summe aller Tätigkeiten und der verfügbaren Arbeitszeit pro Person.

Lernziele der 4. Veranstaltung

- ➔ **Sie sollen die wesentlichen Regeln des Arbeitszeitgesetzes kennen lernen.**
- ➔ **Sie sollen die aktuellen Arbeitszeitmodelle unterscheiden können.**

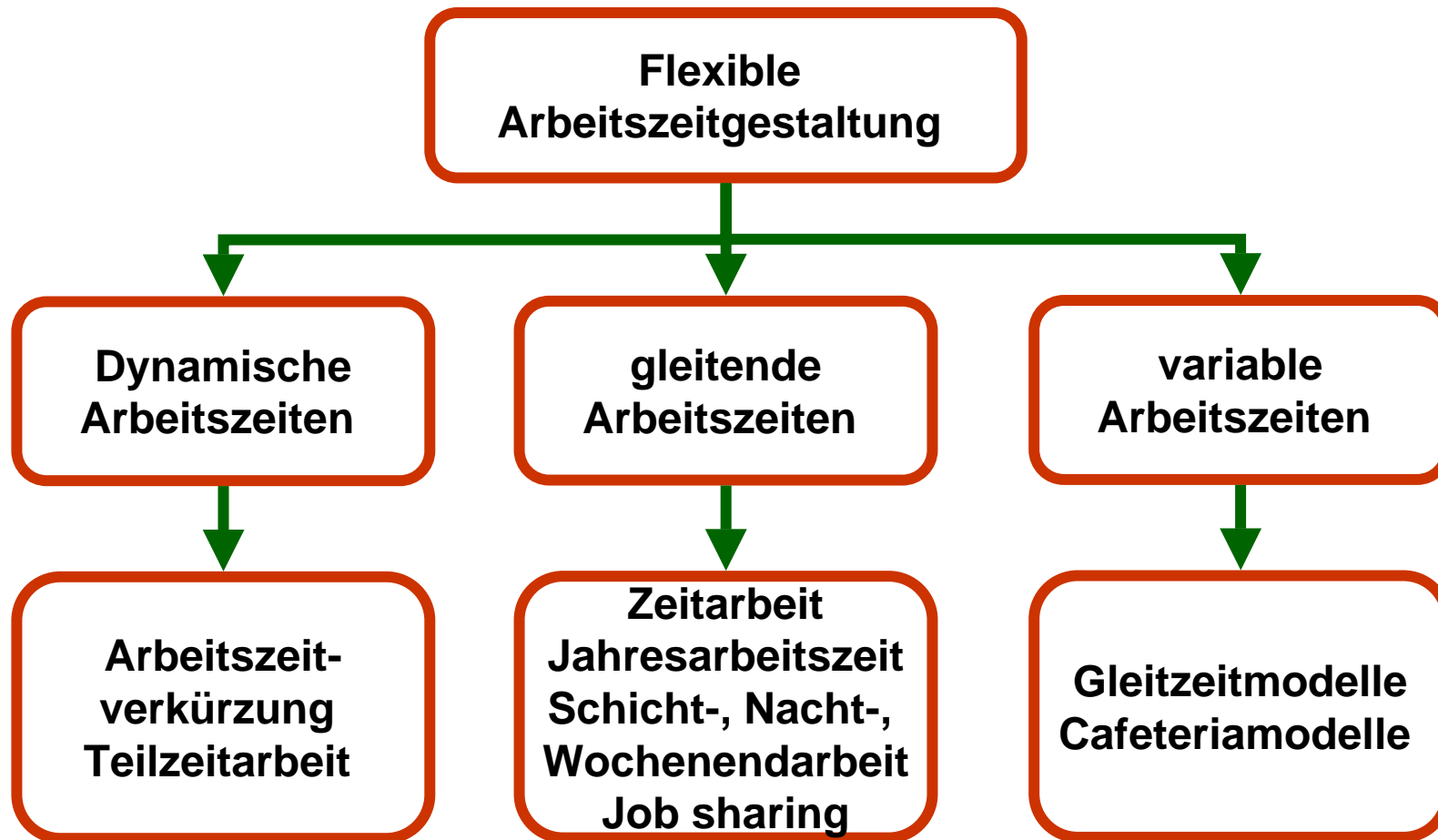
Darst. 23: Quantitativer SPB in Abhängigkeit vom zeitlichen Arbeits-Prozessquerschnitt



Arbeitszeitmanagement

- ➔ **Normalarbeitszustand:** Vollzeitarbeit mit gleichmäßiger Verteilung innerhalb von Woche, Monat und Jahr (ca. 25% der Arbeitsverhältnisse)
- ➔ **Arbeitszeitmanagement:** Abstimmung der Arbeitszeitwünsche und der Arbeitsmarkterfordernisse mit der notwendigen Arbeitszeitflexibilisierung
- ➔ **Arbeitszeitflexibilisierung:** Entkoppelung der Betriebs- und Öffnungszeiten von den individuellen Arbeitszeiten, um eine höhere Kapazitätsausnutzung und eine Anpassung an Kapazitätsschwankungen zu erreichen
 - ▶ Flexibilisierung (Kapazitätsauslastung)
 - ▶ Individualisierung (Zeitsouveränität)

Arbeitszeitflexibilisierung I



Arbeitszeitflexibilisierung II

- ➔ **Flexibilisierungspotenzial** ist umso höher, je weiter der Rahmen für die vereinbarte durchschnittliche Arbeitszeit gesteckt wird.
- ➔ **Flexibilisierungspotenzial** ist umso höher, wenn die Variationsmöglichkeiten nicht auf alle Mitarbeiter gleich angewendet werden.
- ➔ **Regelung** durch die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung
- ➔ **Grenzen der Arbeitszeitvariation** durch gesetzliche und tarifliche Regelungen

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) I

Vom 6. Juni 1994

Erster Abschnitt - Allgemeine Vorschriften

§ 1 Zweck des Gesetzes

Zweck des Gesetzes ist es,

- 1. die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie**
- 2. den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen.**

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) II

§ 2 Begriffsbestimmungen

1. **Arbeitszeit** im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen; Arbeitszeiten bei mehreren Arbeitgebern sind zusammenzurechnen. Im Bergbau untertage zählen die Ruhepausen zur Arbeitszeit.
2. **Arbeitnehmer** im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten.
3. **Nachtzeit** im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr.
4. **Nachtarbeit** im Sinne dieses Gesetzes ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst.
5. **Nachtarbeitnehmer** im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeitnehmer, die auf Grund ihrer Arbeitszeitgestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht zu leisten haben oder Nachtarbeit an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr leisten.

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) III

§ 3 **Arbeitszeit der Arbeitnehmer**

Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

§ 4 **Ruhepausen**

Die Arbeit ist durch im voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Die Ruhepausen nach Satz 1 können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden.

Jahresarbeitszeit im internationalen Vergleich

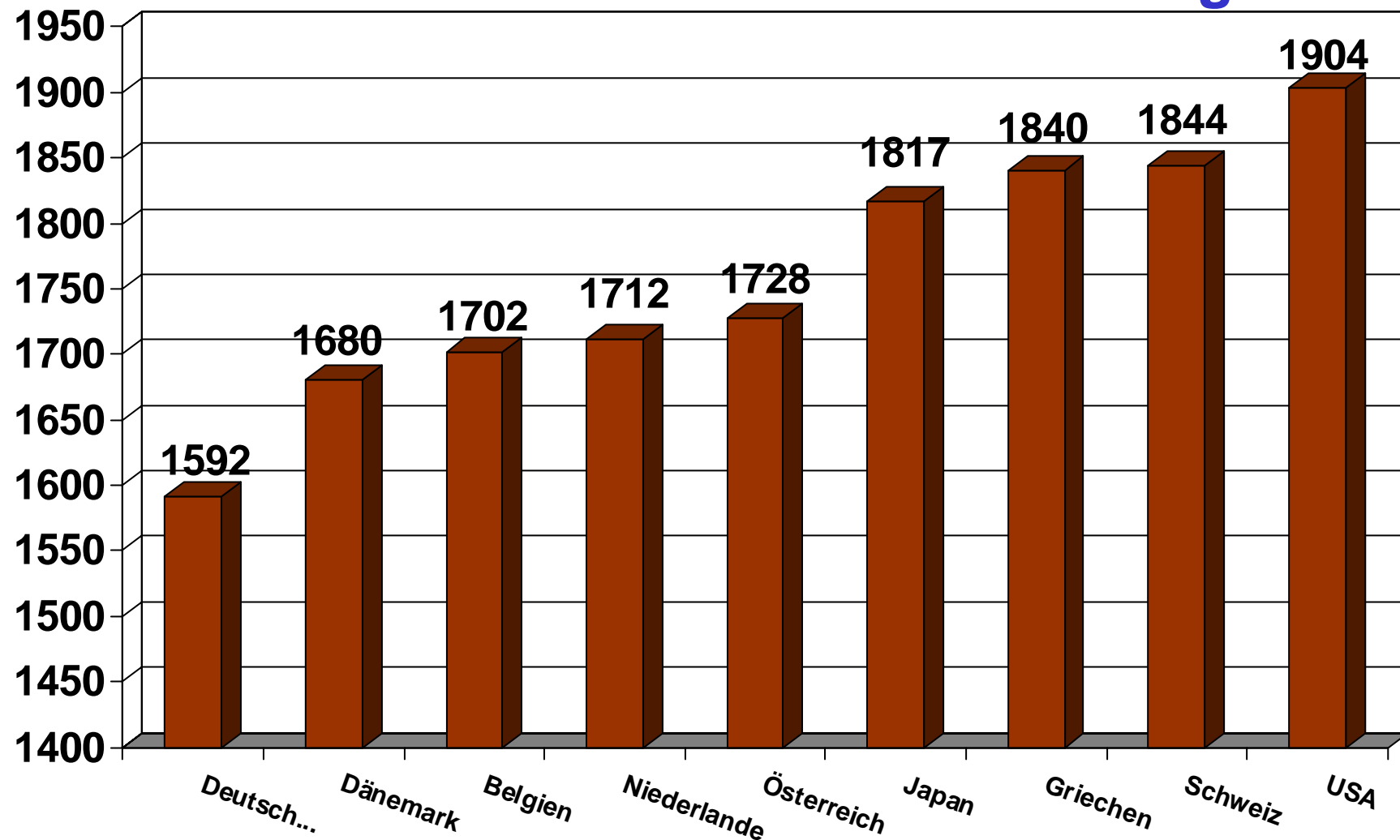
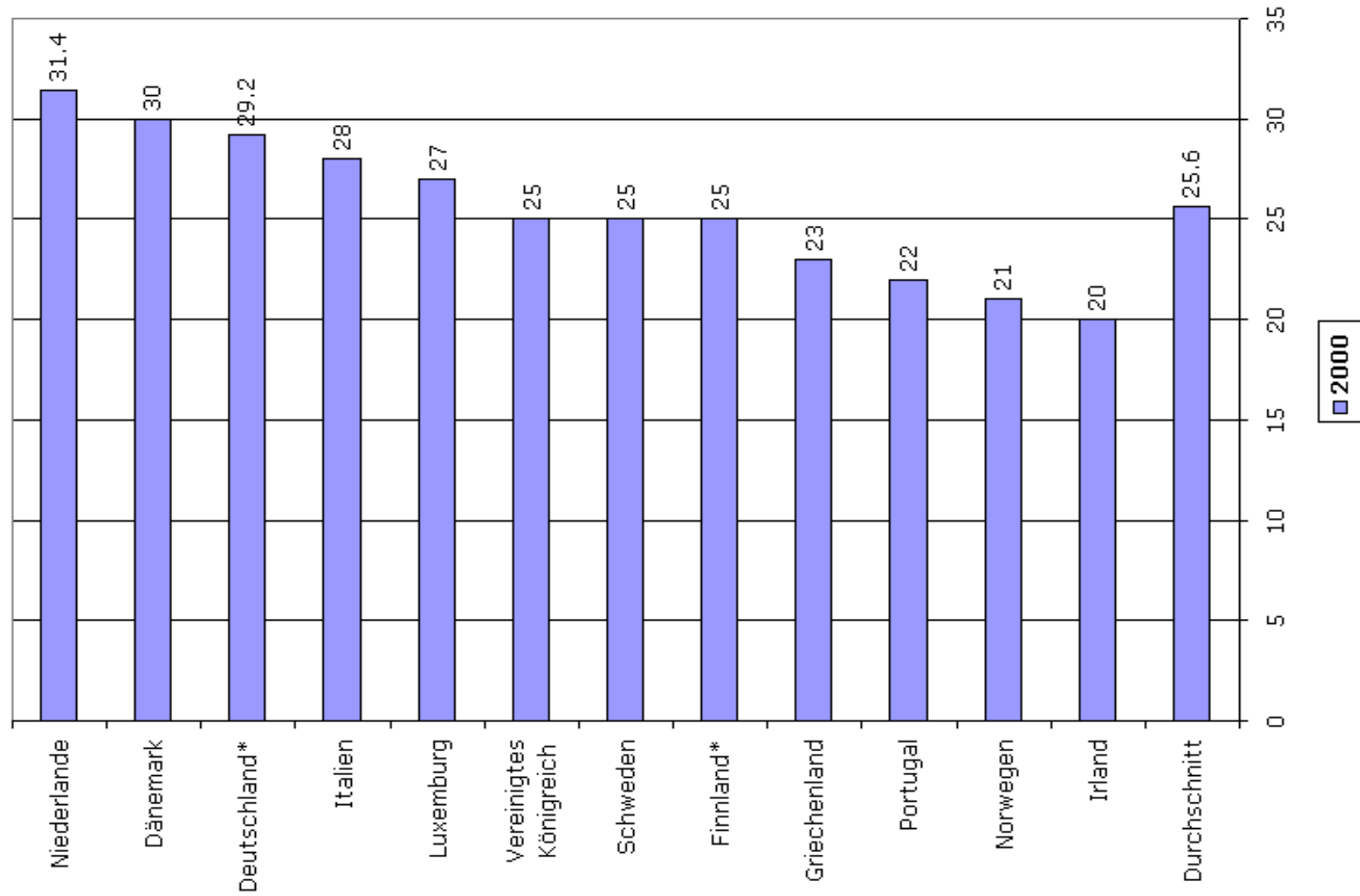


Abbildung 5: Durchschnittlicher tariflich vereinbarter bezahlter Jahresurlaub in Tagen für das Jahr 2000



Arbeitszeitgesetz (ArbZG) IV

§ 5 Ruhezeit

- (1) Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben.

§ 6 Nacht- und Schichtarbeit

- (2) Die werktägliche Arbeitszeit der Nachtarbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn abweichend von § 3 innerhalb von einem Kalendermonat oder innerhalb von vier Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Für Zeiträume, in denen Nachtarbeitnehmer im Sinne des § 2 Abs. 5 Nr. 2 nicht zur Nachtarbeit herangezogen werden, findet § 3 Satz 2 Anwendung.

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) V

§ 7 Abweichende Regelungen

(1) In einem Tarifvertrag oder auf Grund eines Tarifvertrags in einer Betriebsvereinbarung kann zugelassen werden,

1. abweichend von § 3

a) die Arbeitszeit über zehn Stunden werktäglich auch ohne Ausgleich zu verlängern, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang **Arbeitsbereitschaft** fällt,

b) einen anderen **Ausgleichszeitraum** festzulegen,

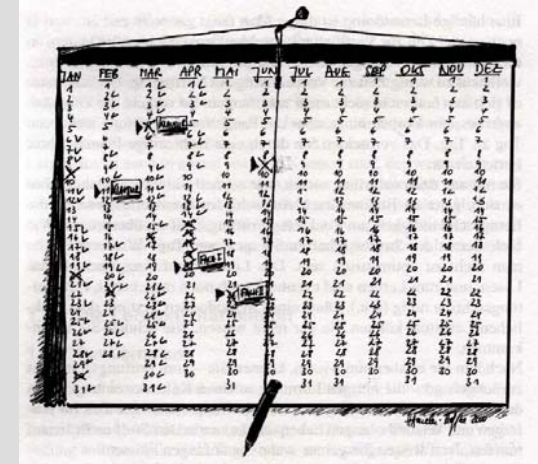
c) ohne Ausgleich die **Arbeitszeit** auf bis zu zehn Stunden werktäglich an höchstens 60 Tagen im Jahr zu **verlängern**,

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) VI

- 2** abweichend von § 4 Satz 2 die Gesamtdauer der Ruhepausen in Schichtbetrieben und Verkehrsbetrieben auf Kurzpausen von angemessener Dauer aufzuteilen,
- 3** abweichend von § 5 Abs. 1 die Ruhezeit um bis zu zwei Stunden zu kürzen, wenn die Art der Arbeit dies erfordert und die Kürzung der Ruhezeit innerhalb eines festzulegenden Ausgleichszeitraums ausgeglichen wird,
- 4** abweichend von § 6 Abs. 2
 - a) die Arbeitszeit über zehn Stunden werktäglich hinaus auch ohne Ausgleich zu verlängern, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft fällt,
 - b) einen anderen Ausgleichszeitraum festzulegen

Folge 6: Planungsmethode (Zeitplan)

- ➔ Semesterplan, Wochenplan
Prüfungsplan, Stundenplan,
Lernplan
- ➔ Planen Sie vom 14. Februar
aus rückwärts!
- ➔ Planen Sie nicht mehr als 50h pro Woche
reine Lernzeit ein!
- ➔ Planen Sie einen Rhythmus ein!
- ➔ Planen Sie Pausen-, Sport- und Pufferzeiten
ein!



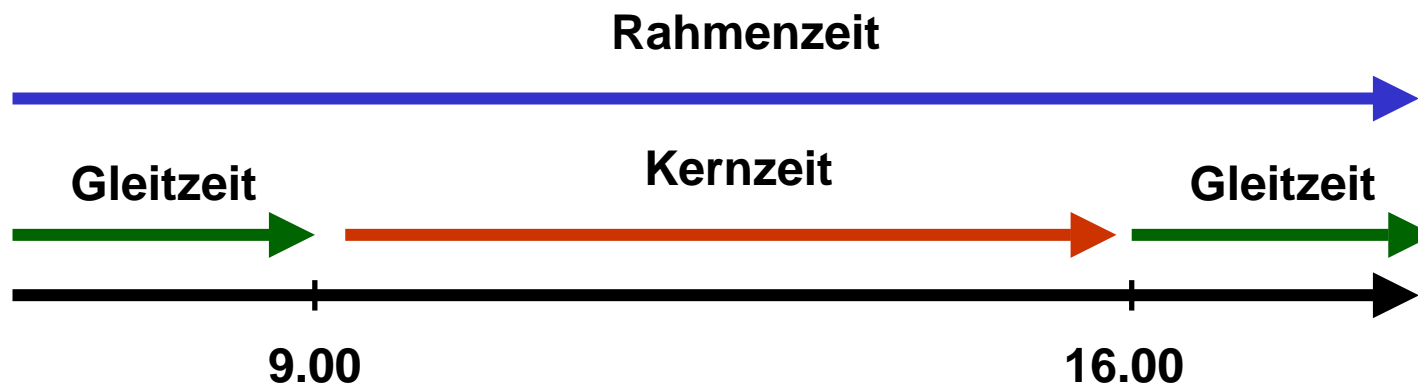
Folge 6: Planungsmethode (Zeitplan)

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
8-10							Erholung
10-12							
12-13	Mittags- pause	Mittags- pause	Mittags- pause	Mittags- pause	Mittags- pause	Mittags- pause	
13-15							
15-17					Reser- vezeit		Selbst- kontrolle/ Neuplanung
17-19		Sport					
19-21							

Quelle: Spoun/Domnik (2004): Erfolgreich studieren. München u.a. S. 173f.

Arbeitszeitmodelle: Gleitzeit

- ➔ In einem festgelegten Rahmen bestimmt der Arbeitnehmer selbst den Zeitpunkt des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes.



Arbeitszeitmodelle: Gleitzeit II

- ➔ **Zeiterfassungssysteme (Stechuhren)**
- ➔ **Regelungen für den Saldenausgleich**
- ➔ **Vorteil für das Personal:
individuelle Bedürfnisse und Bedingungen
können berücksichtigt werden**
- ➔ **Gleitzeitmodelle sind in der Praxis weit
verbreitet**

Arbeitszeitmodelle: Variable Arbeitszeit

- ➔ **Gleitzeit ohne Kernzeit**
- ➔ **Unabhängigkeit und Unterbrechbarkeit der Aufgabenerfüllung ist die Voraussetzung**
- ➔ **hoher Koordinationsaufwand**
- ➔ **selten in Unternehmen**
- ➔ **anwendbar für Wissenschaftler, Künstler, selbständige Ärzte, Rechtsanwälte und Freiberufler**

Arbeitszeitmodelle: KAPOVAZ

- ➔ **kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit**
 - ▶ bei erheblichen Nachfrageschwankungen im Tagesablauf
 - ▶ minimiert die Leerkosten des Personals in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen
 - ▶ nimmt kaum Rücksicht auf die individuellen Bedürfnisse und Bedingungen des Personals

Arbeitszeitmodelle: Teilzeitarbeit

- ➔ **Vollzeitarbeit: betriebliche Soll-Arbeitszeit in vollem Umfang**
- ➔ **Teilzeitarbeit: weniger als die Soll-Arbeitszeit bei Kürzung der Vergütung (20h, 25h oder 30h pro Woche)**
- ➔ **Kürzung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit**
- ➔ **Job-Sharing**
- ➔ **Altersteilzeit (Altersteilzeitgesetz von 1988)**

Altersteilzeitgesetz I

- ➔ **§ 1 Grundsatz**
- ➔ **(1) Durch Altersteilzeitarbeit soll älteren Arbeitnehmern ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglicht werden.**
- ➔ **(2) Die Bundesanstalt für Arbeit (Bundesanstalt) fördert durch Leistungen nach diesem Gesetz die Teilzeitarbeit älterer Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit ab Vollendung des 55. Lebensjahres spätestens ab 31. Dezember 2009 vermindern, und damit die Einstellung eines sonst arbeitslosen Arbeitnehmers ermöglichen.**

Altersteilzeitgesetz II

- ➔ § 2 Begünstigter Personenkreis
- ➔ (1) Leistungen werden für Arbeitnehmer gewährt, die
 - ▶ 1. das 55. Lebensjahr vollendet haben,
 - ▶ 2. nach dem 14. Februar 1996 aufgrund einer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, die sich zumindest auf die Zeit erstrecken muss, bis eine Rente wegen Alters beansprucht werden kann, ihre Arbeitszeit auf die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit vermindert haben, und versicherungspflichtig beschäftigt im Sinne des Dritten Buches Sozialgesetzbuch sind (Altersteilzeitarbeit) und
 - ▶ 3. innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeitarbeit mindestens 1.080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen Beschäftigung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch gestanden haben. Zeiten mit Anspruch auf Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe sowie Zeiten in denen Versicherungspflicht nach § 26 Abs. 2 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch bestand, stehen der versicherungspflichtigen Beschäftigung gleich. § 427 Abs. 3 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch gilt entsprechend.

Arbeitszeitmodelle: Teilzeitarbeit II

- ➔ **Voraussetzungen**
 - ▶ **Organisation: Teilbarkeit der Arbeit**
 - ▶ **Akzeptanz: gesellschaftliche Wertvorstellung**
 - ▶ **Personal: Absenkung der Vergütung**
- ➔ **höhere Produktivität des Personals bei Teilzeitarbeit**
- ➔ **selten bei Führungspositionen**

Arbeitszeitmodelle: Schichtarbeit

- ➔ **Mehrschichtarbeit:** Arbeit wird über 16 oder 24 Stunden fortgeführt (2 oder 3 Schichten)
- ➔ **Wechselschichtsysteme:**
 - ▶ Rotation der Schichtbelegschaften über zwei oder drei Schichten
 - ▶ Variation hinsichtlich Zahl der Schichtbelegschaften, Wechselrhythmus, Freischichten und Schichtdauer
- ➔ **Belastung der Arbeitnehmer**
 - ▶ chronobiologischer Rhythmus
 - ▶ Familien-Rhythmus
 - ▶ Sozial-Rhythmus

Schichtmodell der BMW-AG

➔ Werk Regensburg seit 1988

- ▶ Die Arbeitswoche hat von Montag bis Samstag sechs Arbeitstage
- ▶ Der Arbeitstag dauert neun Stunden
- ▶ Drei Mitarbeiter teilen sich zwei Arbeitsplätze
- ▶ Die wöchentliche Arbeitszeit je Person beträgt 36h
- ▶ Vergütet werden 37,5 Wochen, Differenz ist die Ausgleichsprämie für die Arbeit an zwei von drei Samstagen
- ▶ wöchentliche Betriebszeit schwankt zwischen 99 und 108h

Arbeitszeitflexibilisierung III

➔ Arbeitszeitkonten

- ▶ Verrechnung der Überstunden bei Normalarbeitszeit oder bei Unterbeschäftigung über ein Arbeitszeitkonto
- ▶ Verrechnung der Überstunden mit Freizeitausgleich
- ▶ Fristen des Zeitausgleichs

➔ Zeit-Wertpapier (VW-AG)

- ▶ Angesparte Zeit umwandeln in Geld (Investmentfond)
- ▶ Geld wieder umwandeln in Zeit (Urlaub, Kurzarbeit, Vorruhestand)

Literatur zum Thema

- ➔ **Drumm, Hans Jürgen**
Personalwirtschaft. 4. Aufl. Berlin u.a. 2000, S. 163ff.
- ➔ **Berthel, Jürgen**
Personal-Management. Stuttgart 2000, S. 345ff.
- ➔ **Schanz, Günther**
Personalwirtschaftslehre. München 2000, S. 408ff.