

Lars Herrmann

Trends flexibler Tagesarbeitszeitsysteme

Vortrag

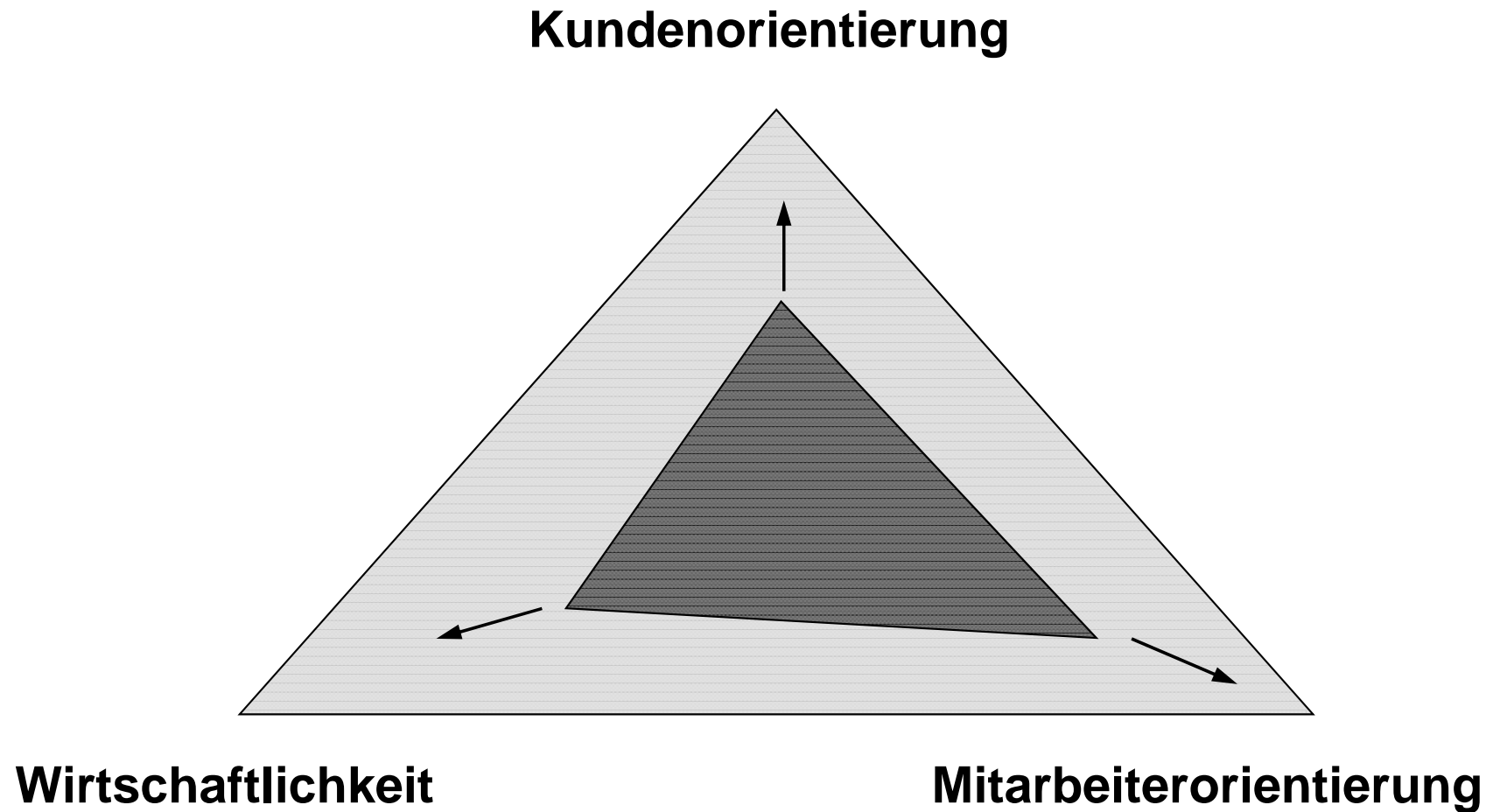
für die Koordinierungsstelle Frau & Betrieb e.V. sowie die
Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim

Osnabrück, 14.11.2016

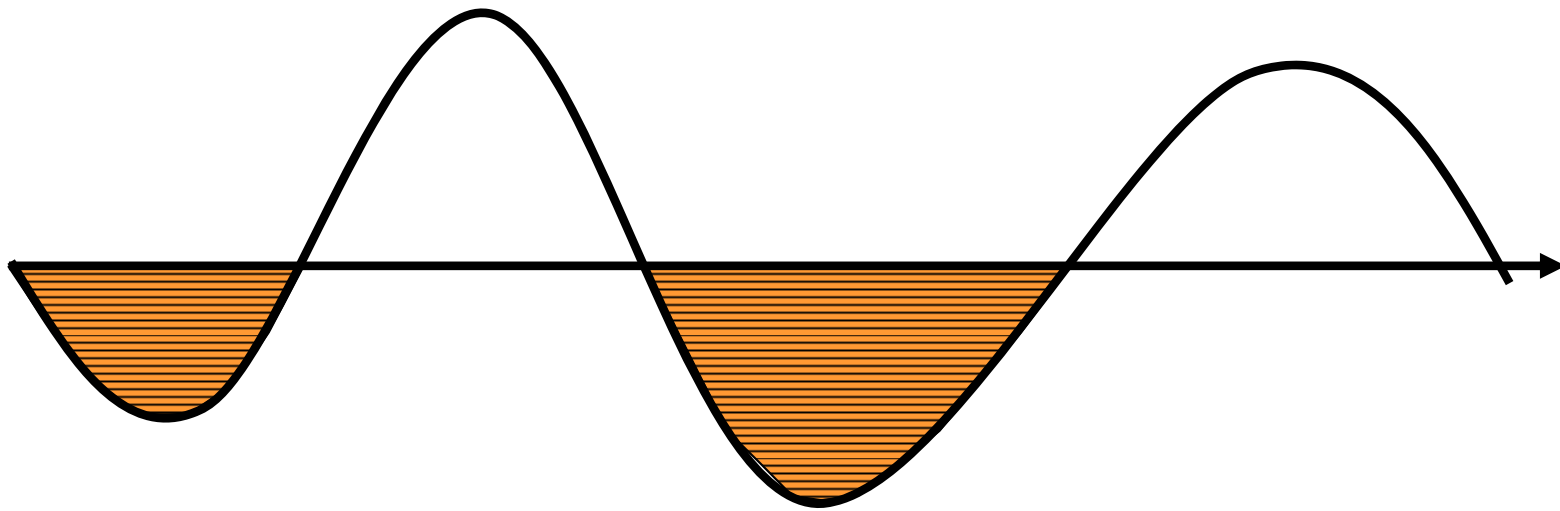
Bitte beachten Sie auch die Fachbeiträge und Tools unter www.arbeitszeitberatung.de!



Flexible Arbeitszeitgestaltung ist notwendige Voraussetzung für die Verbesserung von ...



Nicht die "Gipfel", die "Täler" sind das Problem!



Wichtige Ursachen für (über)lange Arbeitszeiten

- Spaß an der Arbeit
- Perfektionismus
- Ineffizientes Arbeiten („der Arbeitsstil von gestern für die Aufgaben von morgen“)
- Unternehmenskultur („Präsenzfixierung statt Ergebnisorientierung“, Arbeitszeit als Statussymbol, Belohnung von Zeitverbrauch)
- Arbeitssucht / Gebrauchtwerden („fehlendes Zuhause“)
- Mangelnde „Passung“ zwischen Mitarbeiter/in und Arbeitsaufgabe
- Unklarheit über Ergebnisziele / Kunden(wünsche); Folge: Arbeit gemäß „Schrotschussprinzip“
- Unersetzbarkeit / Überspezialisierung
- Delegationsverhalten der Führungskraft („immer an die gleichen Mitarbeiter/innen“)
- Nichtakzeptanz von Kapazitätsgrenzen
- Mangelnde Qualität der Prozesssteuerung
- Ungeeignete Kommunikationsformen/-systeme
- Zuviel Arbeit
- Schwache Führung

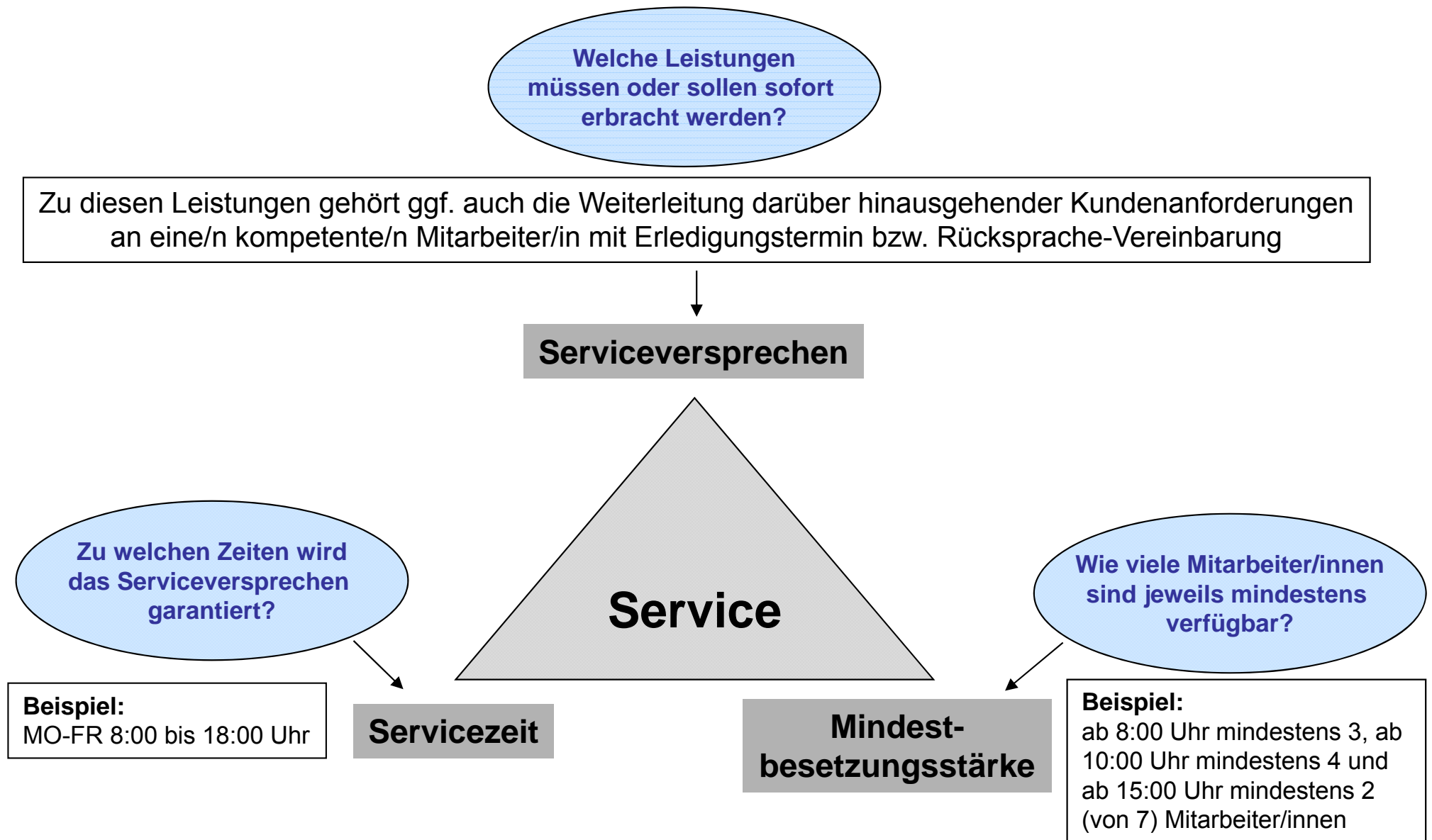


Entwicklungsstufen selbstgesteuerter Arbeitszeit

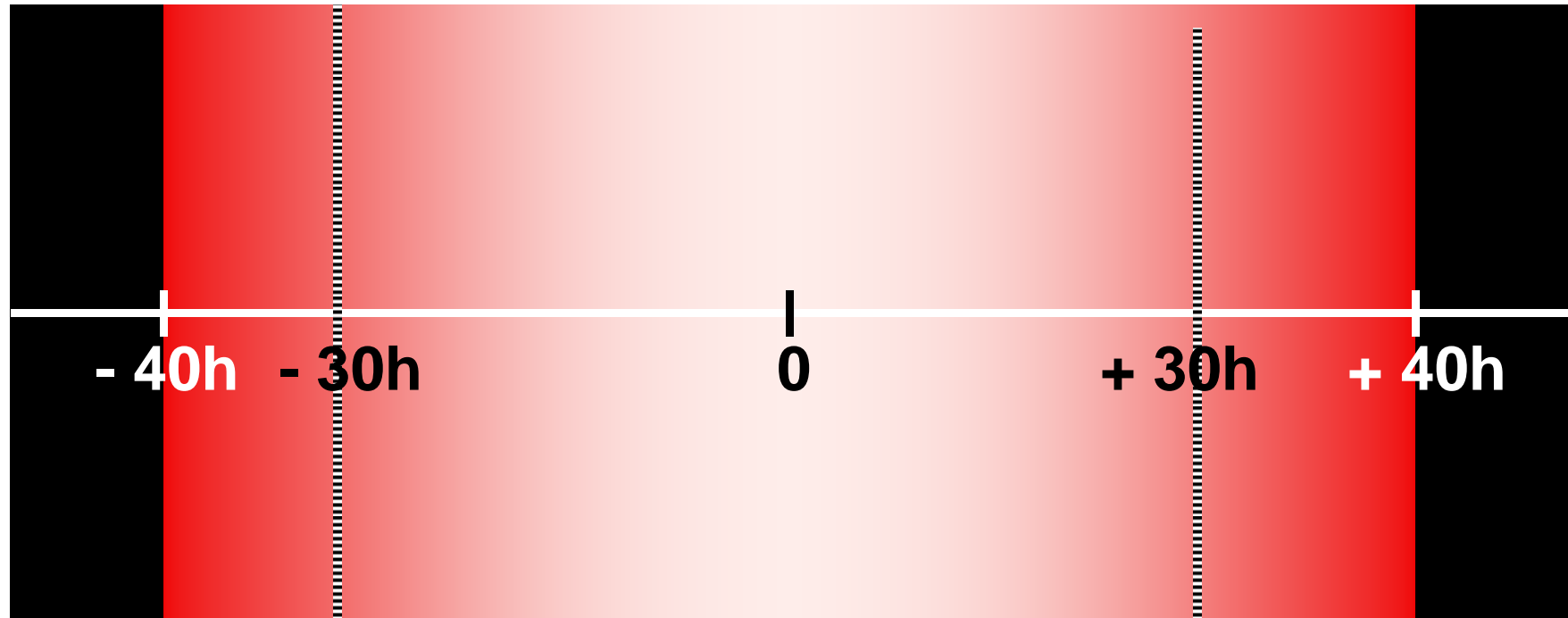


	Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Dauer der Arbeitszeit
<u>Arbeitszeit-Freiheit</u>	flexibel	flexibel
Vertrauensarbeitszeit (seit ca. 1995)	flexibel	fix/flexibel
<u>Flexible Arbeitszeit</u> (seit ca. 1985)	flexibel	fix
Gleitzeit (seit ca. 1970)	fix/flexibel	fix
<u>Festarbeitszeit</u>	fix	fix

Der Service-Triangel



Bandbreiten-Zeitkonto mit Saldenbegrenzung



Information der
Führungskraft

Saldenbegrenzung:
Salden $>+40h$ unzulässig, Salden $<-40h$ unzulässig

Zeitbudgetkonto bei Arbeitszeiten-Steuerung überwiegend durch Führungskraft oder Disponent/in

Tages-Arbeitszeit-Budget (TAB)
(Vertrags- oder Planarbeitszeit)



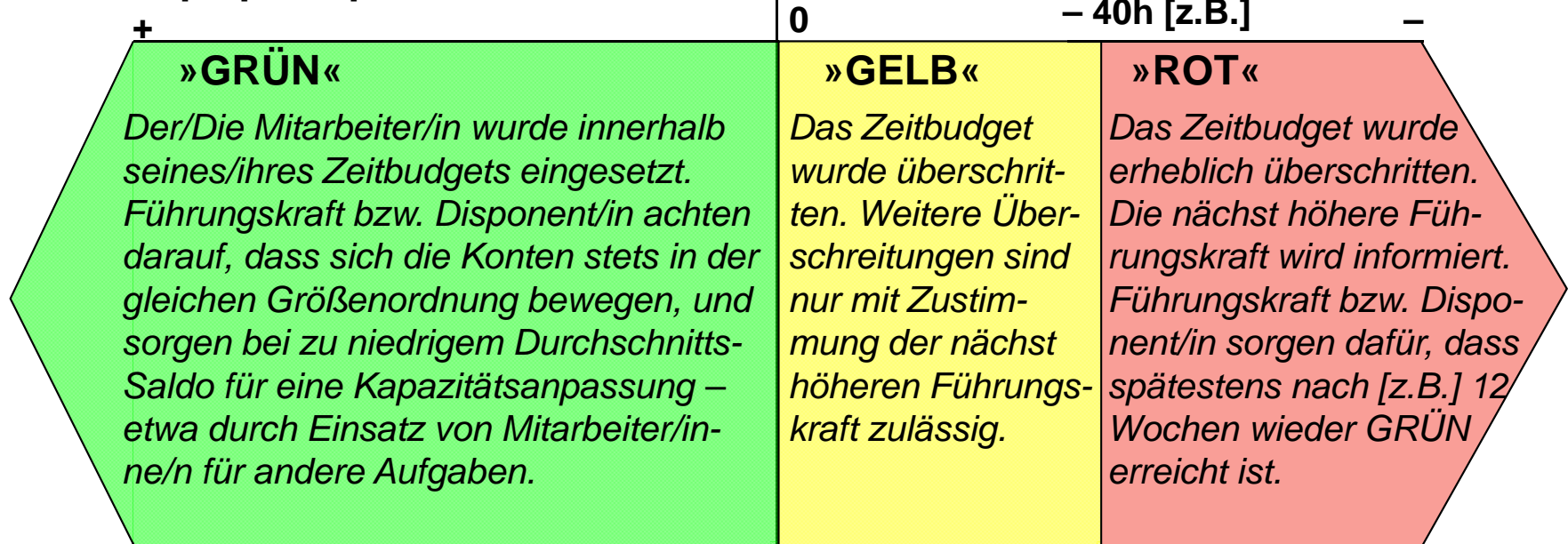
Unterschreitung des TAB



Überschreitung des TAB



Steuerung gemäß Ampelprinzip:



Warum Vertrauensarbeitszeit?

1. Proaktives Führen wird gefordert und unterstützt.
2. Eigenverantwortliches Arbeiten wird unterstützt.
3. Unterscheidung Anwesenheitszeit – Arbeitszeit wird geschärft
 - „Option, ehrlich zu sein“;
 - höhere Effizienz des Arbeitszeiteinsatzes;
 - größere Freiheitsgrade bei der individuellen Gestaltung der Tagesarbeitszeit;
 - Unterstützung mobilen Arbeitens;
 - Beitrag zu alter(n)sgerechter Arbeitszeitgestaltung.
4. Entlastung wird elementare Führungsaufgabe (Thema „Entlastung + Effizienz“).
5. Zeitkonten, die eventuell (!!) ein Indiz für Überauslastung sein können, tragen nichts zur Lösung ggf. bestehender diesbezüglicher Probleme bei und reduzieren möglicherweise die Lösungskompetenz der Beteiligten durch die „Option Verschiebebahnhof“.
6. Vertrauensarbeitszeit unterstützt die Tagesflexibilität - insbesondere durch Orientierung auf das zeitnahe Ausbalancieren von Arbeitszeit und Freizeit (keine Anspar-Möglichkeiten!) und durch bewussten Verzicht auf die Information darüber, wer am längsten da war.
7. Administrationsaufwand wird reduziert, weniger Bürokratie.



Leitfaden für Effizienz- und Entlastungsgespräche eines Automobil-Zulieferers (1/3)

Allgemeine Bedingungen des E+E-Gespräches

- Das Gespräch sollte innerhalb einer Woche stattfinden, nachdem Mitarbeiter oder Führungskraft darum gebeten haben.
- Es handelt sich um ein Gespräch zwischen der direkten Führungskraft und dem Mitarbeiter. Auf Wunsch können Personalabteilung und Betriebsrat hinzugezogen werden.
- Inhalte des Gesprächs sollten vor allem Effektivität („Die richtigen Dinge tun“) und Effizienz („Die Dinge richtig tun“) sein.

Gliederung des E+E-Gespräches

1. Information durch die Führungskraft an den Mitarbeiter über die in der Betriebsvereinbarung geregelten Punkte zur Arbeitszeit
2. Gemeinsame Situationsanalyse
3. Verbindlicher Maßnahmenplan
4. Optionale Planung der Arbeitszeit für die nächsten Wochen

Leitfaden für Effizienz- und Entlastungsgespräche eines Automobil-Zulieferers (2/3)

Gemeinsame Situationsanalyse

Frage	Ja	Nein	Maßnahmen
Sind alle Aufgaben sinnvoll?	↓	→	z.B. Weglassen
Gehören alle Aufgaben zu den Kernaufgaben dieser Funktion?	↓	→	z.B. Weglassen oder Umverteilen
Sind alle Aufgaben klar definiert und realistische Termine vorgegeben?	↓	→	z.B. Prioritäten setzen oder Aufgaben neu terminieren
Wird effizient gearbeitet (Zeitmanagement/Rahmenbedingungen)?	↓	→	z.B. Abläufe straffen
Können Arbeitsaufgaben in der Organisationseinheit umverteilt werden?	→	↓	z.B. Umverteilen
Fragen neu durchlaufen bzw. Kapazität anpassen			
Welche effektivitäts- und effizienzsteigernden Maßnahmen sind bereits umgesetzt bzw. befinden sich in Umsetzung?			



Leitfaden für Effizienz- und Entlastungsgespräche eines Automobil-Zulieferers (3/3)

Verbindlicher Maßnahmenplan

Maßnahmen	Verantwortlich (MA/FK)	Abstimmung mit / Unterstützung von	Termin(e)

Optionale Planung der Arbeitszeit für die nächsten Wochen

- Der Mitarbeiter baut in der Zeit vom _____ bis zum _____ insgesamt ____ Stunden ab. Hierzu wird er seine Arbeitszeit um wöchentlich ____ Stunden reduzieren.
- Der Mitarbeiter nimmt keine Arbeitsaufträge an, die nicht mit seiner direkten Führungskraft besprochen sind. Der Mitarbeiter hat die Verantwortung, sich eng mit seiner Führungskraft abzustimmen.
- Es werden 14-tägige Gespräche zur Umsetzung der Maßnahmen vereinbart.



Mobiles Arbeiten* – pro und contra

- + Arbeitgeberattraktivität
- + Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und persönlichen Zeitbelangen
- + Erhöhung des Arbeitszeitangebotes durch Reduzierung von Wegezeiten
- + geringerer betrieblicher Arbeitsplatz-Bedarf
- + Erleichterung konzentrierten Alleinarbeitens
- + Beitrag zu ergebnisorientierter Arbeits- und Führungskultur

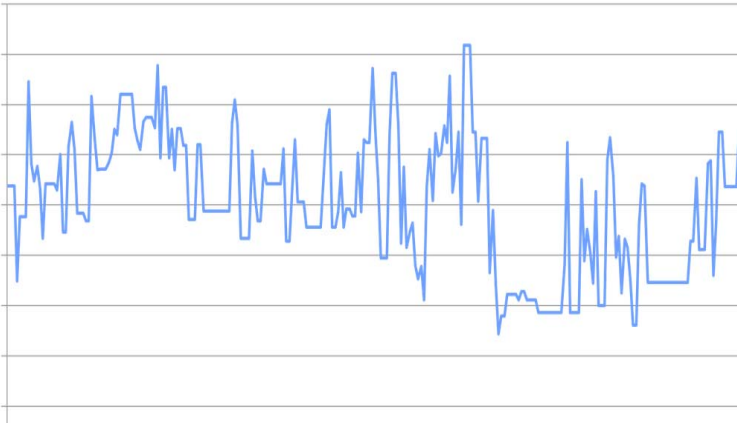
- falsche Anreizwirkung (Fernbleiben als Motivator, Bequemlichkeit)
- erschwerte Zusammenarbeit und Kommunikation
- erschwerte enge Führung (soweit notwendig)
- höheres Risiko von Verstößen gegen arbeitszeitschutzrechtliche Bestimmungen
- rechtliche „Grauzonen“ (Datenschutz, gesetzliche Unfallversicherung u.a.)

* ohne Dienstreisen, Außendienst und reine Telearbeit

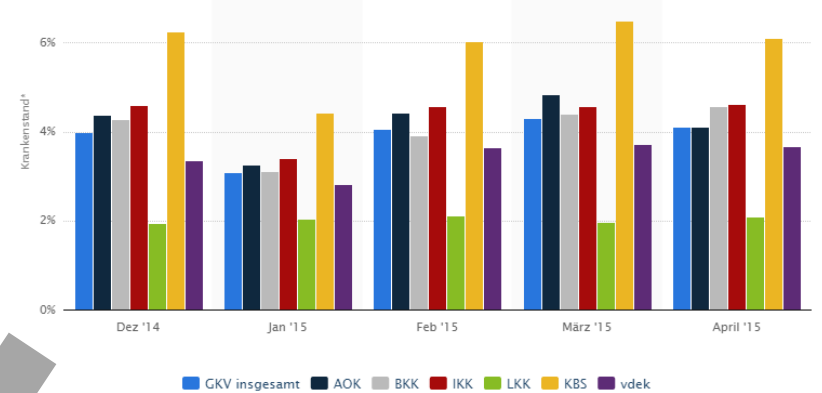


Betrieblicher Flexibilitätsbedarf (nicht nur) im Schichtbetrieb – die wichtigsten Gründe

Schwankender Arbeitsanfall



Schwankende Mitarbeiterverfügbarkeit



Schichtplan

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht																												
Spätschicht																												
Nachtschicht																												

Unter-/Überauslastung vermeiden



Zeitwünsche der Mitarbeiter



Individuelle Änderung der Schichtabfolge durch „Tauschpartner“ (1/2)

Tauschregeln

- Mitarbeiteroption zur Änderung der Abfolge der Schichten
- Beibehaltung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit
- Notwendigkeit mindestens *eines* Tauschpartners in einem anderen Schichtteam (hier kooperieren jeweils die Schichtteams 1 ↔ 2 sowie 3 ↔ 4 diesbezüglich)

Aktueller Schichtplan

		Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
		MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
Schichtteam 1	Mitarbeiter 1	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
	Mitarbeiter 2	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
	Mitarbeiter 3	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
Schichtteam 2	Mitarbeiter 1	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F
	Mitarbeiter 2	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F
	Mitarbeiter 3	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F
Schichtteam 3	Mitarbeiter 1	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S
	Mitarbeiter 2	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S
	Mitarbeiter 3	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S
Schichtteam 4	Mitarbeiter 1			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N
	Mitarbeiter 2			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N
	Mitarbeiter 3			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N

- Zusammenführung der Tauschpartner zum Beispiel über eine Tauschpartner-Börse (unter Berücksichtigung der Qualifikationen der Tauschpartner)

Individuelle Änderung der Schichtabfolge durch „Tauschpartner“ (2/2)

Beispiel 1: Je ein Mitarbeiter aus Schichtteam 1 und 2 tauschen im Schichtplanzyklus vier Betriebsschichten untereinander.

Schichttausche für Mitarbeiter 3 aus Schichtteam 1

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
Frühschicht	F	F								F	F								F	F	F							
Spätschicht	S	S	S	S								S	S	S								S	S					
Nachtschicht					N	N	N								N	N						N	N	N	N			

		Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
		MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
Schichtteam 1	Mitarbeiter 1	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
	Mitarbeiter 2	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
	Mitarbeiter 3	S	S	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	N	N	N	N			
Schichtteam 2	Mitarbeiter 1	F	F	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	S	S			F	F	F
	Mitarbeiter 2	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F
	Mitarbeiter 3	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F

Beispiel: bzw. Mitarbeiter 3 aus Schichtteam 1 tauscht mit seinem Tauschpartner aus Schichtteam 2 die Spätschicht und arbeitet dadurch in der Nachtschicht, sein Tauschpartner arbeitet dann in der Spätschicht.

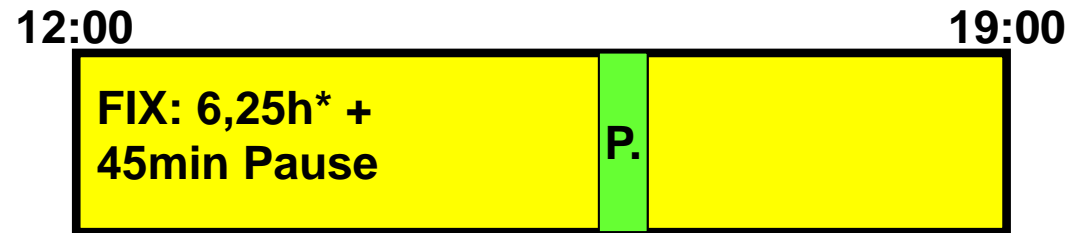
„Flexi-Spielregeln“ statt Disposition oder Freiwilligkeit bei der flexiblen Verteilung der Vertragsarbeitszeit

- Gleichbehandlung der Mitarbeiter/innen (“Keiner kann sich mehr verstecken“) statt Demotivation der Willigen
- Zumutbare statt belohnte Flexibilität
- Verteilung der „Flexi-Lasten“ auf viele Schultern statt Überlastung der Willigen
- Klare Regeln statt Unsicherheit auf allen Seiten (Mitarbeiter/in: „Was muss ich?“ Führungskraft: „Was darf ich?“) – und damit zugleich Erleichterung der Führungsaufgabe (und ihrer einheitlichen Wahrnehmung)
- Verlässliche Planung für Betrieb und Mitarbeiter/innen statt kurzfristiger Improvisation

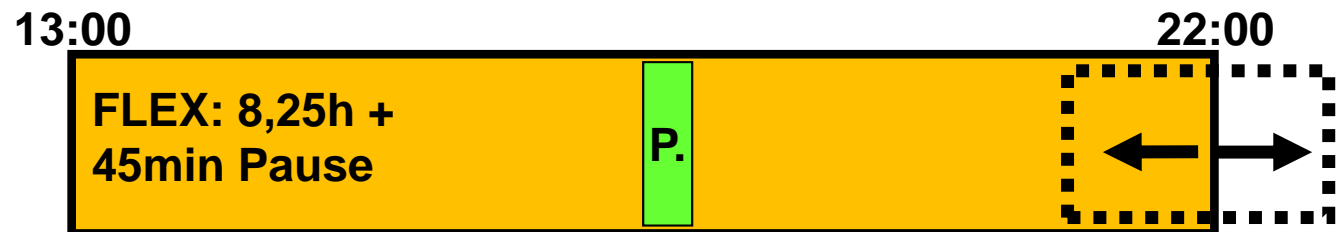


„Fix/Flex“-Schichtmodell und Betriebszeit-Gangschaltung eines mittelständischen Logistik-Dienstleisters (Auszug) (1/2)

Gang 1



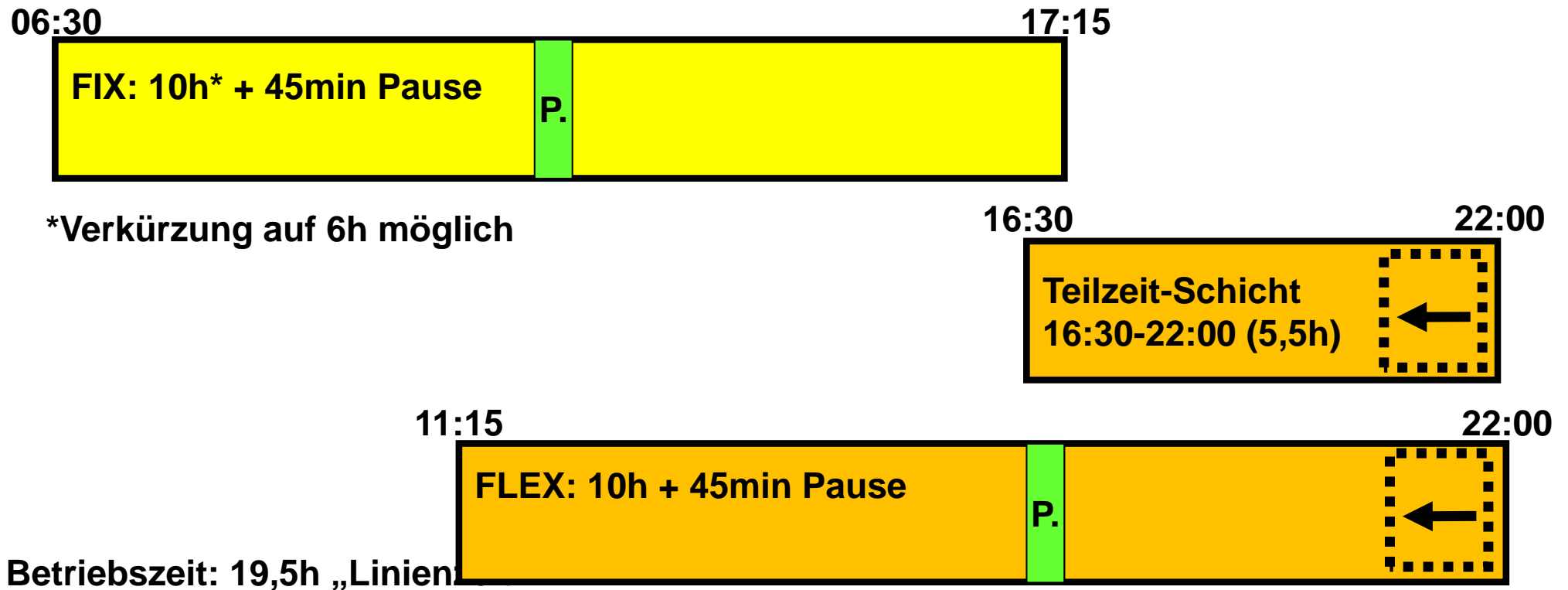
*Verkürzung auf 6h möglich



Betriebszeit: 14,5h „Linienzeit“

„Fix/Flex“-Schichtmodell und Betriebszeit-Gangschaltung eines mittelständischen Logistik-Dienstleisters (2/2)

Gang 6



„Vollzeit Select“ der BMW AG:

„eine neue Form der flexiblen Vollzeitarbeit“

- Mitarbeiter bis einschließlich AFK mit mindestens einem Jahr Unternehmenszugehörigkeit können 1-20 (bei 5-Tage-Woche) zusätzlich freie Tage im Kalenderjahr wählen – bei entsprechender Absenkung des Entgelts (Monatsentgelt oder Sonderzahlungen; einschl. Ausgleich für den gleich bleibenden Urlaubsanspruch; Berechnungen auf Basis des aktuellen Entgelts).
- Wird der Antrag auf Abschluss eines „Vollzeit Select“-Vertrages bis zum 15. eines Monats gestellt, können die freien Tage ab dem Folgemonat genommen werden, ansonsten ab dem übernächsten Monat. Sie müssen bis zum 31.12. des vereinbarten Kalenderjahres genommen werden.
- Dem Antrag wird entsprochen, wenn er betrieblich erfüllbar ist. Die ausgegebenen Zielwerte für Urlaubskonto und Zeitkontosaldo dürfen nicht gefährdet werden.
- Der Vollzeit-Status bleibt unberührt – ebenso der Anspruch auf betriebliche Altersversorgung. Erfolgsbeteiligung und Weihnachtsgeld werden anteilig gezahlt.
- Die Verteilung der freien Tage erfolgt in Absprache mit dem Vorgesetzten.

5:1-Planbeispiel der ThyssenKrupp Rasselstein GmbH

Schichtplan

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F	F	S	S	N	N	
2				F	F	S	S
3	N	N					F
4	F	S	S	N	N		
5			F	F	S	S	N
6	N					F	F
7	S	S	N	N			
8		F	F	S	S	N	N
9					F	F	S
10	S	N	N				

- Arbeitszeit pro Schicht: 7,5 Stunden
- Schichtplanmäßige durchschnittliche Arbeitszeit/Woche: 31,5 Stunden

F	= Frühschicht (06:00-14:00)
S	= Spätschicht (14:00-22:00)
N	= Nachtschicht (22:00-06:00)

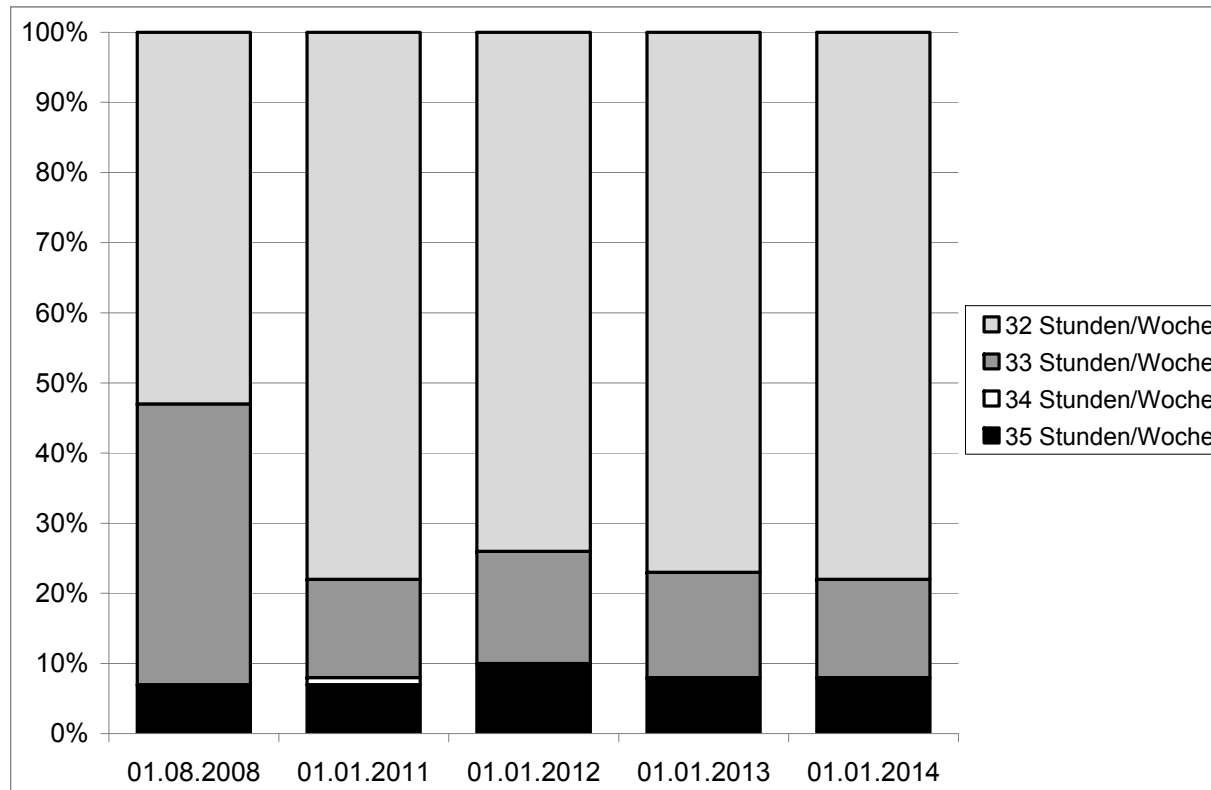
Besetzungsplan

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4							Woche 5												
	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO						
Team 1	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N
Team 2			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N	
Team 3					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S			
Team 4	N	N					F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N					
Team 5	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S

	Woche 6							Woche 7							Woche 8							Woche 9							Woche 10														
	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO								
Team 1	N					F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S					
Team 2	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S		
Team 3	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S
Team 4		F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S								
Team 5				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S						

F = Beginn des Plandurchlaufs

Wahlarbeitszeit: Wie wird das Angebot genutzt?



durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Stunden

entsprechende Anzahl Ausgleichsschichten pro Jahr

35	34	33	32
20,9	14,9	9,0	3,0

Am 1.1.2014 waren 1.421 Mitarbeiter in diesem Schichtmodell beschäftigt; der Gesamtdurchschnitt ihrer individuellen durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten betrug 32,4 Stunden.

Quelle: ThyssenKrupp Rasselstein GmbH



Vier Alternativen zur Realisierung eines 3-monatigen Sabbaticals

JAN FEB MRZ APR MAI JUN JUL AUG SEP OKT NOV DEZ

9 Monate Vollzeitarbeit + 3 Monate angesparter Urlaub (ggf. zzgl. Zeitkontenentnahme* o.ä.)

9 Monate Vollzeitarbeit + 3 Monate unbezahlter Urlaub

9 Monate Vollzeitarbeit + 3 Monate frei bei durchgehend 75% Brutto-Entgelt*

9 Monate Vollzeitarbeit + 3 Monate Langzeitkonto-Entnahme



Potentielle Vor- und Nachteile von wertguthabenbasierten Langzeitkonten aus *Arbeitgebersicht*

- ☺ Binden und Halten von Mitarbeitern durch mitarbeiterbezogene Optionalität
- ☺ Kostensenkung durch mitarbeiterfinanzierte Freistellung in Zeiten mit höherer Krankheitswahrscheinlichkeit bzw. vor Ausscheiden

☹ Unmittelbare Zusatzkosten

- Wertguthaben aus Gesamt-SV-Beitrag auch oberhalb der BBG,
- Urlaubsgewährung in der Freistellungsphase
- Administration (sofern diese Kosten nicht an die Mitarbeiter weitergegeben werden),
- Subventionierungen von Wertguthaben (sofern diese gewährt werden)

☹ Mittelbare Zusatzkosten

- Einbringung nichteffizienter Arbeitszeiten aus Zeitkontenüberlauf und niedrigschwelliger Mehrarbeit (sofern dies zugelassen wird)
- Einstellungs- und Qualifizierungskosten der Neueinstellung
- Ausweitung der Freistellungsansprüche auf bislang unvergütete Freistellungen

☹ Aufwändige und sich im (langen) Zeithorizont wahrscheinlich ändernde rechtliche Rahmenbedingungen

☹ Arbeitsmedizinisch falsches Signal: Lang- statt kurzzyklische Regeneration

☹ Bindungsverstärkung auch solcher Mitarbeiter, die nicht langfristig gebunden werden sollen

Potentielle Vor- und Nachteile von wertguthabenbasierten Langzeitkonten aus *Mitarbeitersicht*

☺ Optionen für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitvariation bei durchgehendem Beschäftigungsverhältnis

☺ Förderung der persönlichen Spardisziplin

☺ Geringerer Arbeitseffizienzdruck (bei Zeitkontenüberlauf und niedrigschwelliger Mehrarbeit)

☺ Konkurrenz zu anderen (flexibler werdenden) Vorsorgeformen (Kapitalanlage, betriebliche Altersversorgung, Rente)

☹ Geringere Optionalität als bei privater Geldanlage

☹ Illusionäre Freistellungsvolumina – mit möglicher Frustrationsfolge

☹ Weniger Einkommen während der Arbeitsphase; geringere Rente

☹ Weniger kurzzyklische Regenerationszeit

☹ Kosten der Anlage und geringe Renditechancen (gegenüber privater Finanzanlage)