

Dr. Andreas Hoff

Arbeitszeitberatung im Wandel – Erfahrungen seit den ersten Anfängen 1983

Berlin, 17. November 2011

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

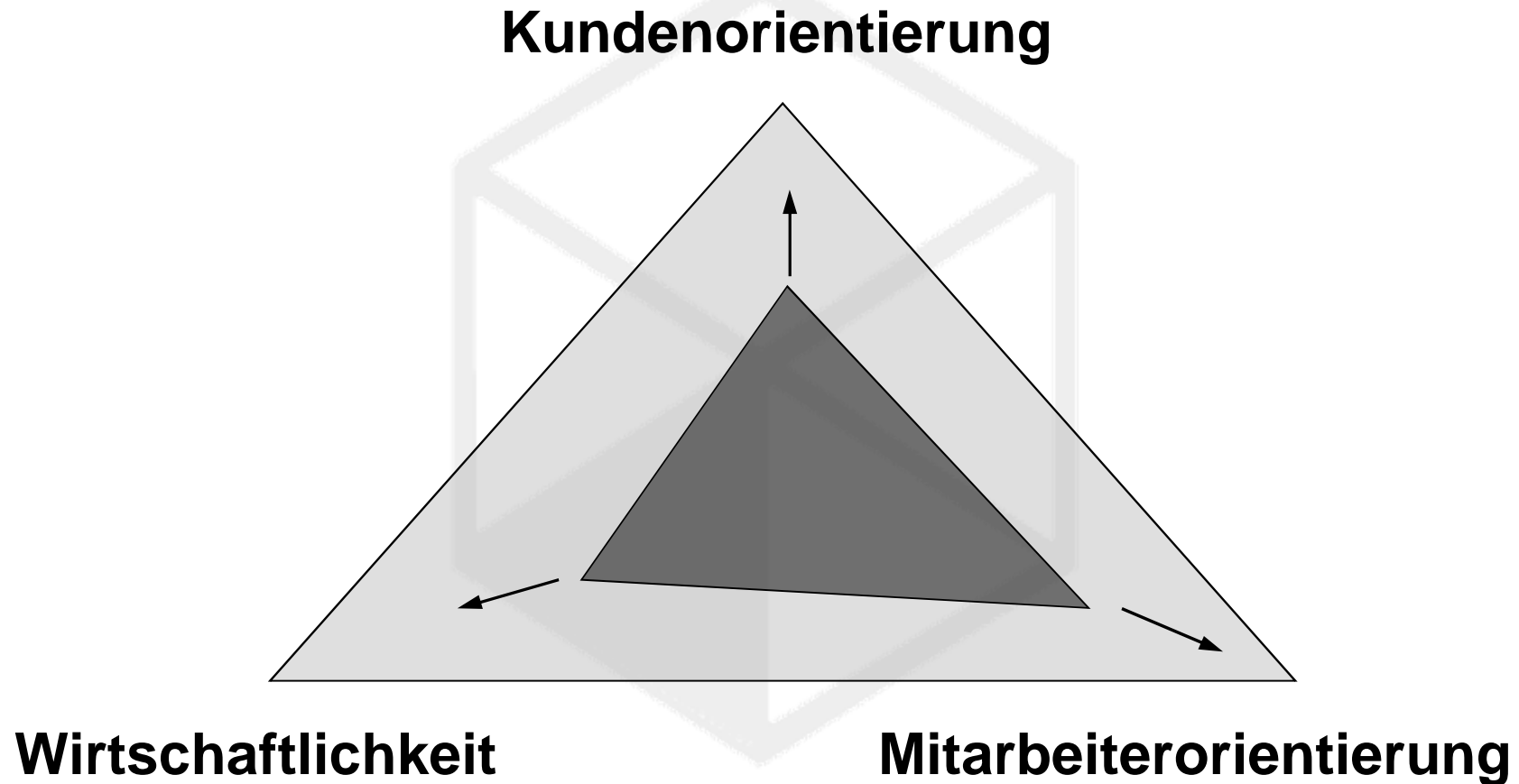


Wichtige Daten unseres Hauses

- n **Erste (gegründet 1983) und seither führende deutsche Arbeitszeitberatung**
- n **Spezialisiert auf sämtliche Fragen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung und die daran angrenzenden Themen – einschließlich insbesondere Arbeits(zeit)-organisation im Krankenhaus**
- n **(Mit-)Entwickler von Konzepten wie zeitautonome Gruppe, Mehrfachbesetzungssystem, Zeitfenster, Schicht-/Dienstmodul, Flexible Standardarbeitszeit, Service-Triangel, Ampel-/Zeitbudget-/Sofortverfallkonto, (optionale) Vertrauensarbeitszeit, Zusatz-Zeitbudget, Wahlarbeitszeit, lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, Kurzsabbatical, Arbeitszeit-Gesamtbilanz, Abwesenheitssteuerung und Arbeitszeit-Controlling**
- n **Unabhängig – wir nehmen und zahlen z.B. keine Provisionen**
- n **Derzeit 4 Partner und 6 Mitarbeiter/innen**
- n **Mehrere tausend einschlägige Beratungsprojekte in Betrieben verschiedenster Branchenzugehörigkeit und Größe bei hoher Kundenzufriedenheit**
- n **Komplett kostenlose Webseite www.arbeitszeitberatung.de mit vielen Texten und Tools; hier können Sie sich auch in unsere Verteiler eintragen**



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



Arbeitszeitberatung 1983ff: unsere Beratungsschwerpunkte

- ab ca. 1985
 - Fortentwicklung der Gleitzeit zur Flexiblen Arbeitszeit
 - Umsetzung tarifvertraglicher Arbeitszeitverkürzungen
 - Mehrfachbesetzungssysteme
- ab ca. 1990
 - Zeitkonten zum fortlaufenden Ausgleich
 - Einfache Formen der Zeiterfassung
- ab ca. 1995
 - Umsetzung von Arbeitszeitverlängerungen
 - Flexible, Zeitkonto-basierte Schichtsysteme
- ab ca. 2000
 - Vertrauensarbeitszeit
 - Langzeitkonten
- ab ca. 2005
 - Umsetzung Bereitschaftsdienst = Arbeitszeit
 - Personalbedarf und Organisation im Krankenhaus
- ab ca. 2010
 - Optionalisierte Arbeitszeitgestaltung
 - Einsatzplanung



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

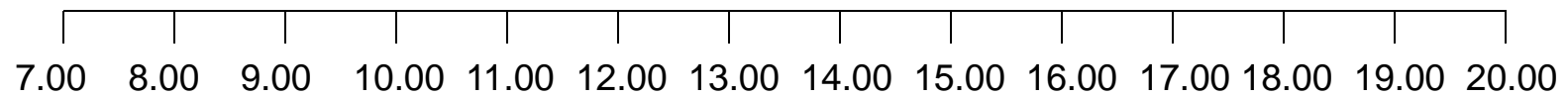
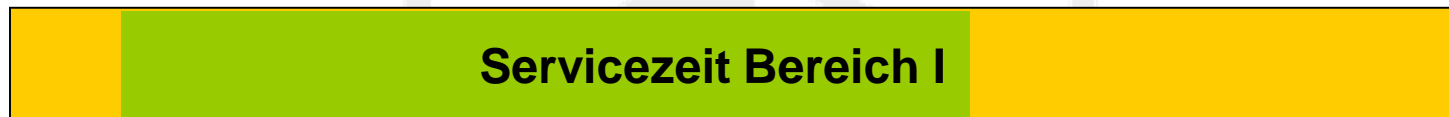


Flexibilisierung der Gleitzeit

Gleitzeit



Flexible Arbeitszeit



Der Service-Triangel

Welche Leistungen werden während der Servicezeit sofort erbracht?

Alle Standardleistungen und die Weiterleitung darüber hinausgehender Kundenanforderungen an eine/n kompetente/n Mitarbeiter/in mit Erledigungstermin bzw. Rücksprache-Vereinbarung

Serviceversprechen

Service

Zu welchen Zeiten wird das Serviceversprechen garantiert?

Beispiel:
MO-FR 8:00 bis 18:00 Uhr

Servicezeit

Wie viele Mitarbeiter/innen sind jeweils verfügbar?

Beispiel:
ab 8:00 Uhr 3, ab 10:00 Uhr 4 und ab 15:00 Uhr 2 (von 7) Mitarbeiter/innen

Besetzungsstärke



5:4-System mit 5-Tage-Betriebswoche

als „starres“ Rolliersystem (Beispiel)

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		
■	■	■	■				■	■	■	■	■			■		■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	■		■		

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
1	1	1	1					1	1	1	1			1		1	1	1			1	1		1	1			1	1	1		1		
2	2	2		2			2	2	2	2					2	2	2	2			2		2	2	2			2	2		2	2		
3	3		3	3			3	3	3		3			3	3	3	3					3	3	3	3			3		3	3	3		
4		4	4	4			4	4		4	4			4	4	4		4			4	4	4	4					4	4	4	4		
	5	5	5	5			5		5	5	5			5	5		5	5			5	5	5		5			5	5	5	5			

... oder als „flexibles“ Zeitfenstersystem

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
1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2		
3	3	3	3	3			3	3	3	3	3			3	3	3	3	3			3	3	3	3	3			3	3	3	3	3		
4	4	4	4	4			4	4	4	4	4			4	4	4	4	4			4	4	4	4	4			4	4	4	4	4		
5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	5	5	5		

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

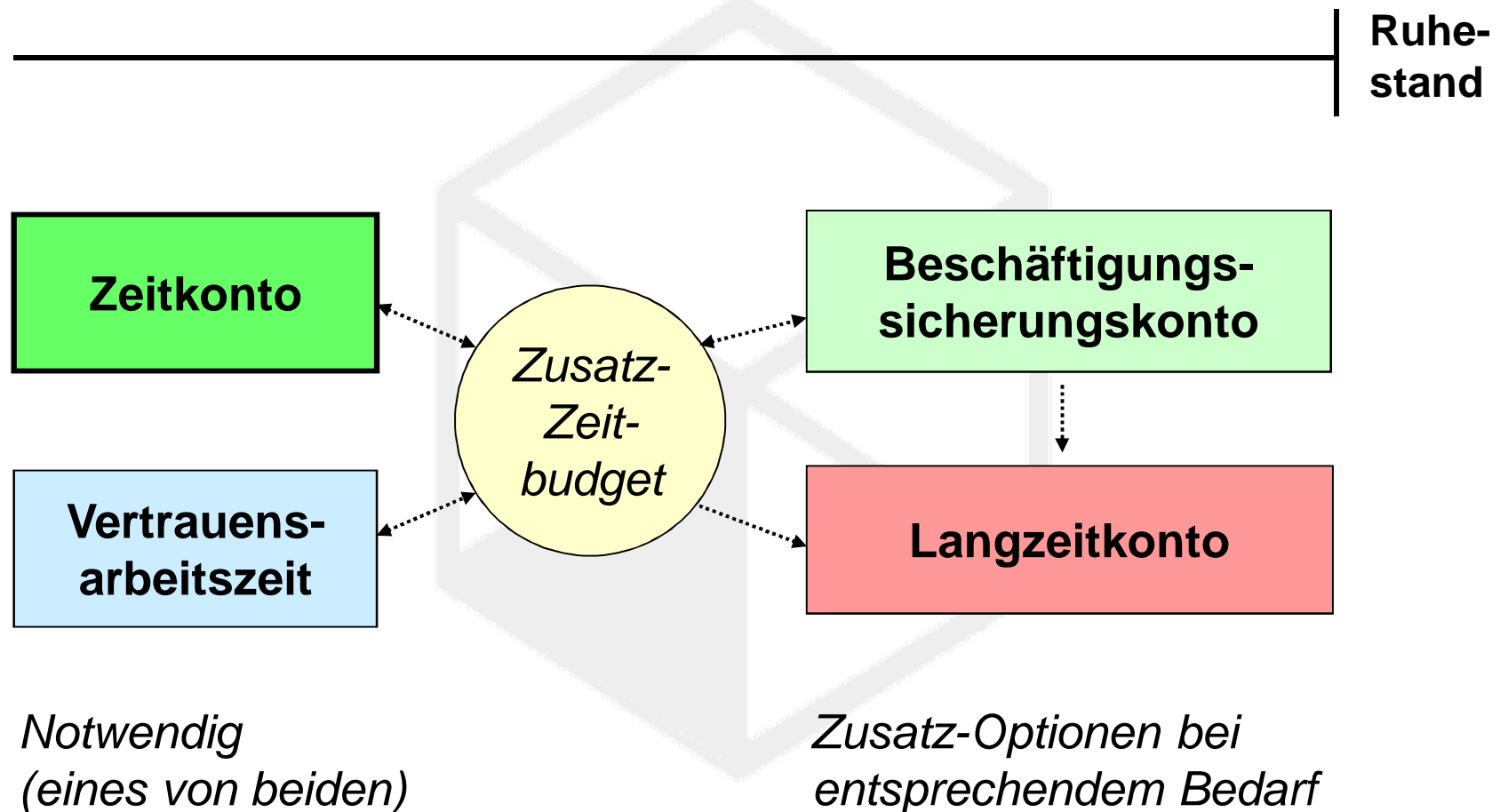
--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

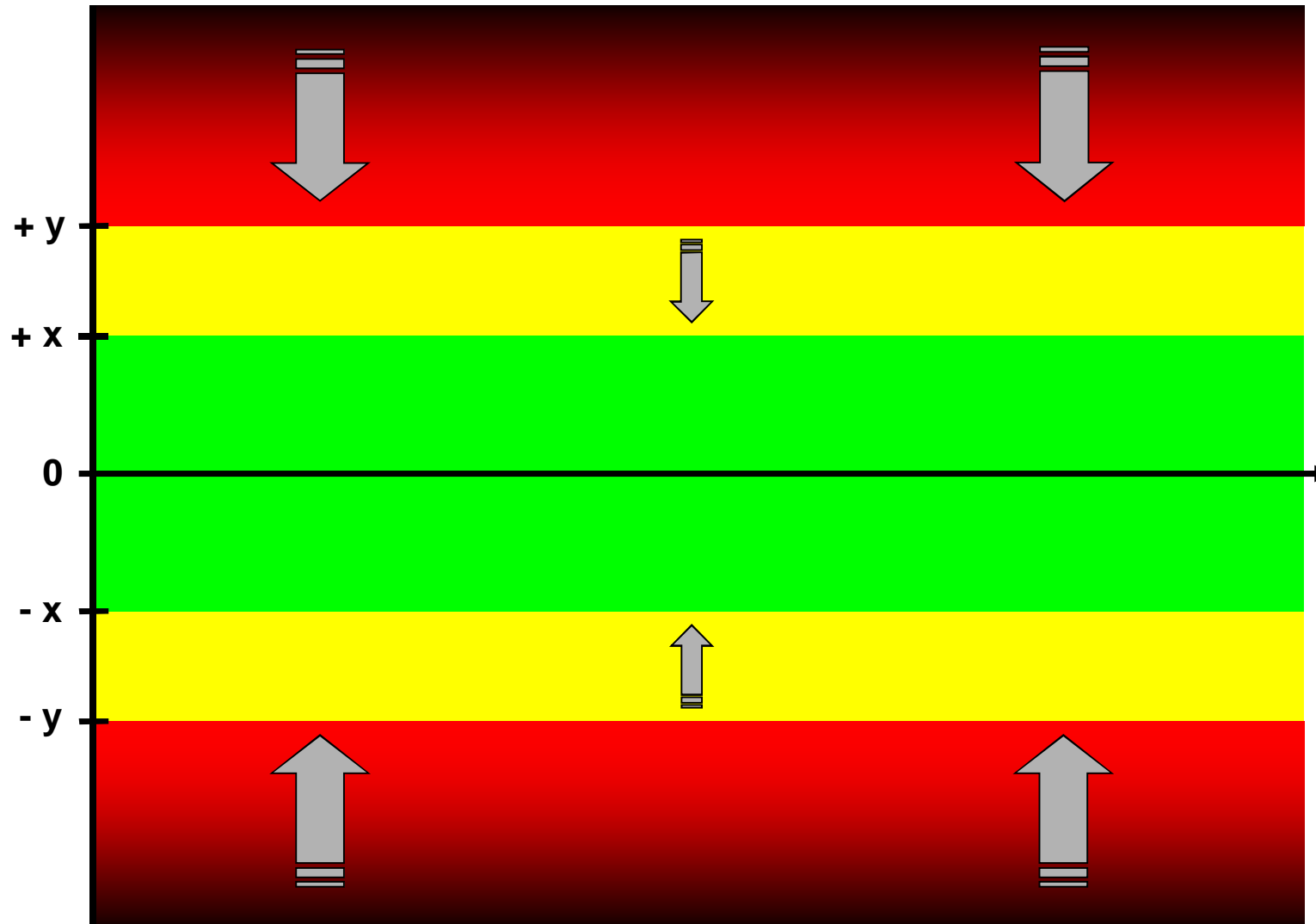
--	--	--	--	--



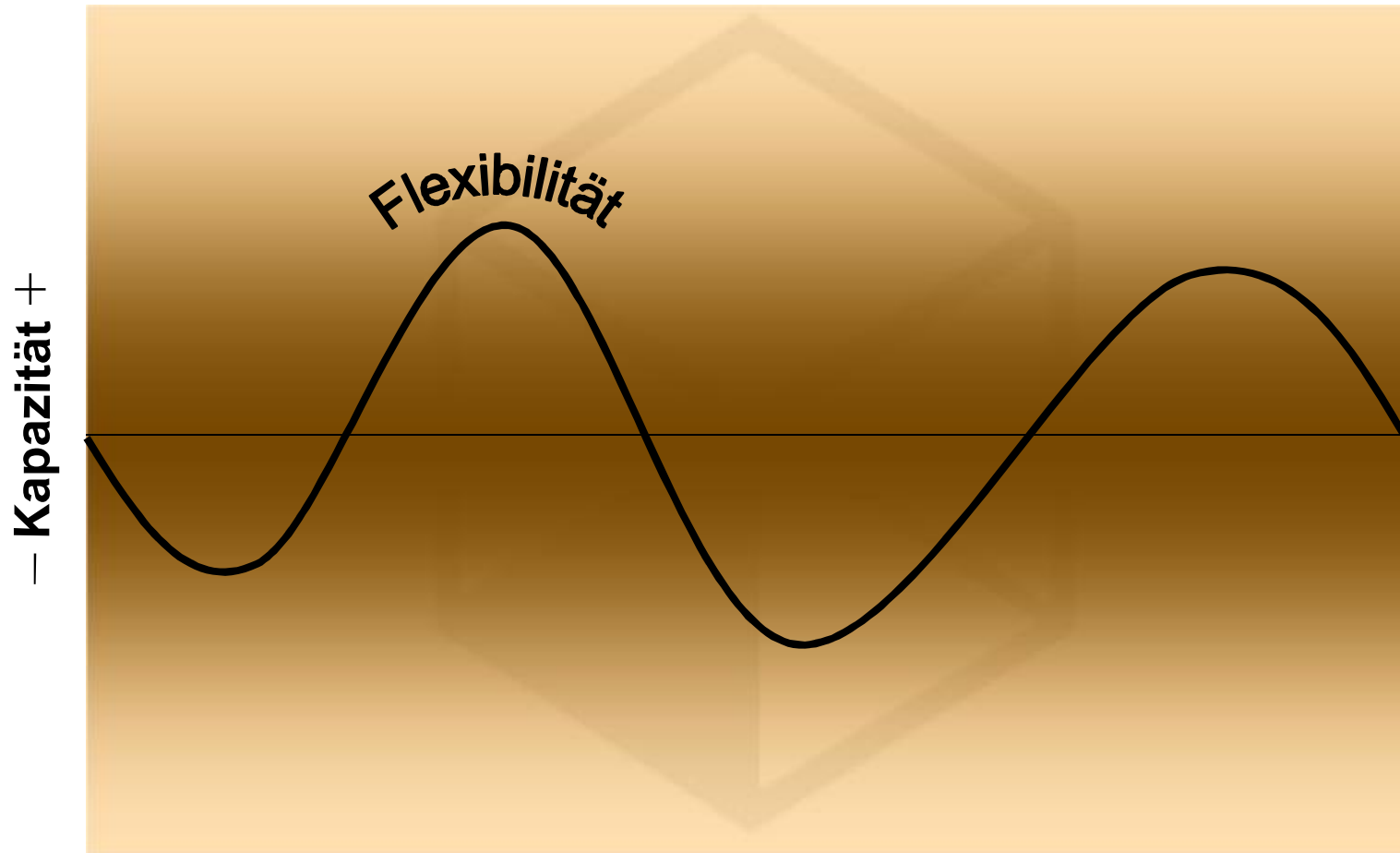
Das Zeitkonto und sein Regelungsumfeld



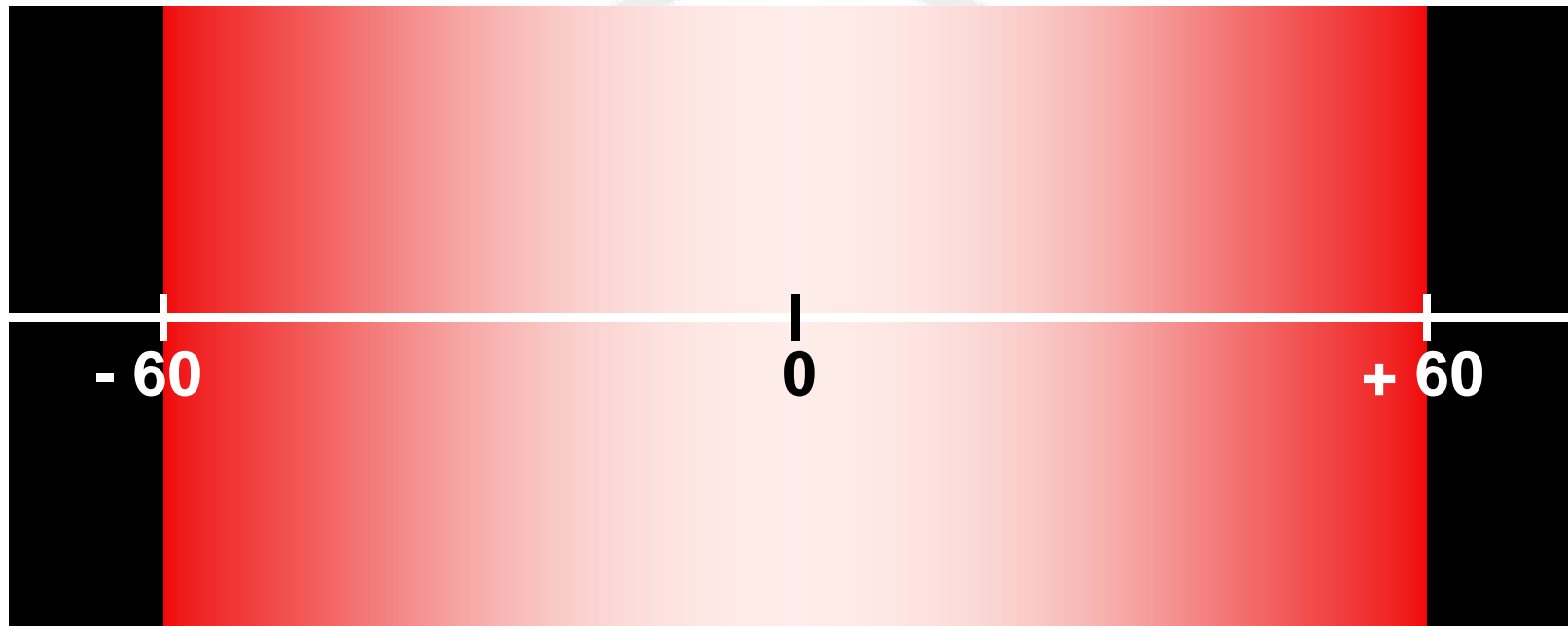
Ampelkonto: das Regelungsprinzip



Kapazität und Flexibilität – die beiden Dimensionen betrieblicher Arbeitszeitgestaltung



Das Zeitkonto der Software AG



Sofortiger Verfall

bei monatsweiser Information der Arbeitszeitkommission

Zeiterfassung von der Anwesenheitskontrolle bis zur Vertrauensarbeitszeit

**Kon-
trolle**

- 1 **Elektronische Zeiterfassung, Stempeluhr u. Ä.**
zur Erfassung der Anwesenheit
- 1 **Indirekte Arbeitszeit-Selbsterfassung**
– Arbeitsbeginn bis -ende ./ Arbeitsunterbrechungen
- 1 **Direkte Arbeitszeit-Selbsterfassung**
nur der verbrauchten Arbeitszeit-Menge
dito. verwendungsbezogen
nach Kostenstellen u. Ä.
- 1 **Abweichungserfassung**
nur der Abweichungen der verbrauchten Arbeitszeit-
Menge von der Tages-Vertragsarbeitszeit
- 1 **Minimalerfassung**
gemäß 16 Abs. 2 ArbZG sowie, soweit ggf.
erforderlich, verbrauchter Arbeitszeit-Mengen nach
Verwendungszweck

**Ver-
trauen**



Nebenwirkungen traditioneller Gleitzeitsysteme

- Perfektionierung der Zeiterfassung verursacht hohen Aufwand und liefert doch nur Scheingenauigkeit
- Förderung von Minutendenken und „Hamster“-Mentalität
- Fokussierung auf Erfassung / Verwaltung der Arbeitszeit lenkt ab von der eigentlichen Aufgabenerfüllung
- Kein Anreiz für effizienten Umgang mit dem Faktor Arbeitszeit, eher Anreiz für Verschwendung
- Trotz aller Kontrollsysteme kein Schutz vor Missbrauch

Quelle: Siemens AG



Schichtmodell PKW-Reifenwerk Korbach

- Flexibler 4:1-Plan (mit Absageschichten am Wochenende)
- Betriebszeit-Bandbreite: 15 – 21 Schichten

Lage des Sonntags:
So.6:00 Uhr – Mo.6:00 Uhr

W o c h e	M o	D i	M i	D o	F r	S a	S o
1	F	F	S	S	N	N	N
2	-	-	F	F	S	S	S
3	N	N	-	-	F	F	F
4	S	S	N	N	-	-	-

AZ/Schicht:

(21 Schichten/ 4 Wochen)

- tatsächlich (21 x) = 7,80 Std.
- lt. BV/Schichtplan
4 x 37,5 : 21 (7Std./9Min.) = 7,15 Std.
- **Gutschrift pro geleistete Schicht** + 0,65 Std.

Zeit-Konto

- pro geleistete Schicht +0,65 Std.
- Freischichten ./.7,15 Std.
- Fehlzeiten -----

Urlaub: (31,5) = 32 Tage/Gleichwertigkeitsprinzip
(6 x 37,5 Std. : 7,15 = 31,5 Tage)
+ Zusatzurlaub (Vollkonti = 3 Tage)
+ evtl. Zusatzurlaub Schwerb. usw.



Vertrauensarbeitszeit: Balance von (Arbeitszeit-)Leistung und Entgelt

- Ø Arbeitgeber und Mitarbeiter bringen (Arbeitszeit-)Leistung und Entgelt in Balance.**
- Ø Vor diesem Hintergrund verzichtet der Arbeitgeber auf jegliche Zeitkontrolle des Mitarbeiters.**
- Ø Der Mitarbeiter entscheidet selbst, ob und ggf. wie er seine – im Rahmen der jeweils vereinbarten Grenzen geleistete – Arbeitszeit kontrolliert, ohne dass daraus Ansprüche abgeleitet werden könnten.**
- Ø Geht die geforderte (Arbeitszeit-)Leistung über das Balance-Maß hinaus, hat der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber Anspruch auf Schließung dieser Lücke.**
- Ø Der Mitarbeiter arbeitet innerhalb der gesetzlichen, arbeits- und ggf. tarifvertraglichen sowie betrieblichen Regelungen. Der Arbeitgeber achtet hierauf und gewährleistet die erforderlichen Rahmenbedingungen.**



Kosten- und Nutzen*potenziale* von Langzeitkonten

- î **Aufbau durch unnötige oder weniger produktive Arbeitszeit**
- î **Höhere Lohnnebenkosten** – auch auf Grund von Subventionierungen
- î **Folgekosten der Freistellungen**
- î **Administrationsaufwand**

- î **Verzinsung**
- ì **Erträge aus der verschobenen Entgeltzahlung**

- ì **Geringere Freistellungskosten** – z.B. vor dem Ausscheiden in den Ruhestand, für Weiterbildung und innerhalb der Kündigungsfrist
- ì **Höhere Mitarbeiter-Produktivität** über die Gesamtdauer der Betriebszugehörigkeit
- ì **Leichtere Bewältigung von Arbeitsspitzen (und -tälern)**
- ì **Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/inne/n**

Was für eine/n Arbeitnehmer/in für und was gegen einen Wertguthaben-Aufbau sprechen kann *

Pro:

- Flexibles „Brutto-Sparen“ ohne Abgeltungssteuer
- Der Arbeitgeber ermöglicht für den/die Arbeitnehmer/in kostenlose Einlagen – z.B. von sonst verfallenden Zeitausgleichsansprüchen
- Der Arbeitgeber subventioniert den Wertguthaben-Auf- und/oder -Abbau

Contra:

- Kurzfristig weniger Freizeit und/oder weniger verfügbares Entgelt
- Störfälle (z.B. bei Arbeitgeberwechsel ohne Mitnahme des Wertguthabens) können den Wertguthaben-Aufbau jederzeit beenden – und zu Verlusten führen
- Gefahr relativ geringer Erträge – auch auf Grund hoher Kosten
- Freistellung zu Lasten des Wertguthabens auch gegen den eigenen Willen
- Bei Wertguthaben-Aufbau eventuell geringeres Kranken- und Elterngeld

* im Vergleich zum privaten Sparen; siehe auch Andreas Hoff, Lohnt sich für Arbeitnehmer/innen der Aufbau eines Wertguthabens (auf einem Langzeitkonto)? Unter: www.arbeitszeitberatung.de



Optionalisierte Arbeitszeitgestaltung: Ansatzpunkte und ausgewählte Instrumente

- ¿ **AZ-Dauer** **Vollzeitarbeit $\bar{\cup}$ Wahlarbeitszeit**
- ¿ **AZ-Lage und -Verteilung** **individuelle AZ-Gestaltungsspielräume (ggf. erweitert durch einen flexiblen Arbeitsort) – ggf. unterschiedliche Nachtarbeitsanteile – von der Schicht- zur Einsatzplanung**
- ¿ **AZ-Unterbrechung** **(Teil-)Freistellungen – mit und/oder ohne Langzeitkonto**
- ¿ **AZ-Dichte** **Pausen (einschl. Inhalte) – AZ-Selbsterfassung / Vertrauensarbeitszeit – Arbeitszeit-Freiheit**
- ¿ **AZ-Inhalt** **Selbstbestimmung des Arbeitsprozesses – Selbstbestimmung der Nutzung eines Teils der Vertrags-AZ**

Ein integriertes 2-, 3- und Dauernachtschicht-System mit zuschaltbaren SA-Schichten

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
Frühschicht	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	3	3	3	
	4	4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4	4	4	
Spätschicht	2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	3	3		1	1	1	1	1	1	1	
	5	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5	5	
Nachtschicht	3	3	3	3	3	3		1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	2	
	6	6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6	6	

	Woche 4							Woche 5							Woche 6							
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
Frühschicht	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	3	3	3	
	5	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5	5	
Spätschicht	2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	3	3		1	1	1	1	1	1	1	
	4	4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4	4	4	
Nachtschicht	3	3	3	3	3	3		1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	2	
	6	6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6	6	

1,2,3 = 3-Schicht-Teams, 4,5 = 2-Schicht-Teams, 6 = Dauernachtschicht-Team
 Sind die Teams 4-5 bzw. 6 unterschiedlich groß, wird hierdurch eine abweichende Besetzung der Nachtschicht bewirkt.

