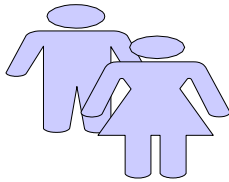
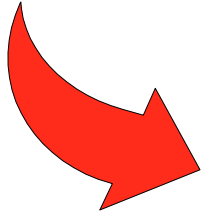
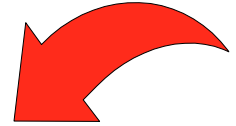
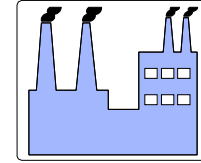


Mehr Zeitsouveränität durch flexible Arbeitszeiten!?



Variable
Wochenarbeitszeit



**Ziele der Beschäftigten:
Zeit-“Souveränität“ und
Beschäftigungssicherung**

- Mehr Selbstbestimmung
- Vereinbarkeit von Leben und Beruf
- Beschäftigungssicherung in Krisenzeiten
- ...



Variable
Jahresarbeitszeit



Variable
Lebensarbeitszeit

**Ziele des Unternehmens:
Flexible Arbeits-
und Betriebszeiten**

- Optimierte Anlagen-
nutzung
- Organisation von Nach-
frageschwankungen
- Einsparung von Über-
stundenzuschlägen
- ...

Wie entsteht Zeitguthaben?



Durch Verlängerung der **täglichen** Arbeitszeit

z. B: max.10 Std.
= Grenze ArbeitszeitG

Grenzen durch

- ➔ **Gesetze**
- ➔ **Tarifverträge**
- ➔ **Betriebsvereinbarungen**
- ➔ **Arbeitsverträge**

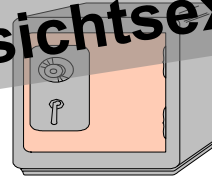


Durch **Umwandlung von Zulagen** für

- ➔ Überstunden
- ➔ Schichtzulagen
- ➔ Erschwerniszulagen
- ➔ Nacht, Sonn- und Feiertagsarbeit
- ➔ ...

**Zuschläge werden faktorisiert,
Geld in Zeit umgewandelt**
z. B. 25% Zuschlag = Zeitgutschrift
von 15 Minuten

sobi Ansichtsexemplar



Durch Verlängerung der **wöchentlichen** Arbeitszeit

z. B: max. 42 Std.



Durch Verlängerung der **monatlichen** Arbeitszeit

z. B: Arbeitsvertrag
plus 20%

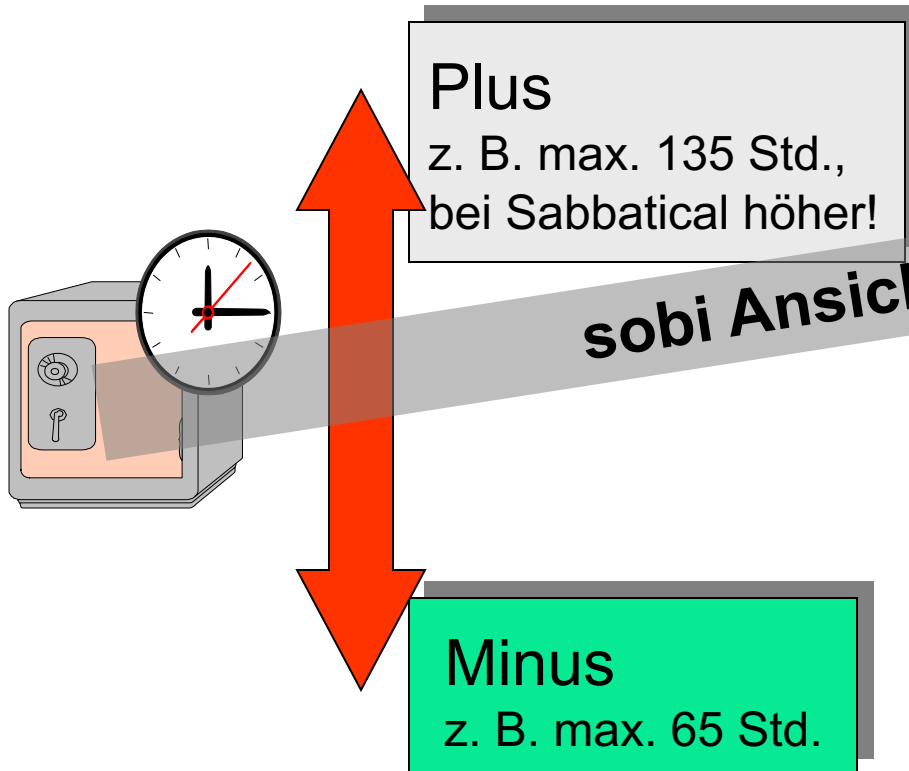


Durch Verlängerung
der **jährlichen** Arbeitszeit

z. B: Arbeitsvertrag
plus 20%

Das Zeitguthaben und die Sicherung

Das persönliche Arbeitszeitkonto



Sicherung des Zeitguthabens

- ◆ bei einem Arbeitsplatzwechsel
- ◆ bei Konkurs des Arbeitgebers
- ◆ beim Betriebsübergang
- ◆ im Todesfall

Das Unternehmen muss gesicherte Rückstellungen bilden

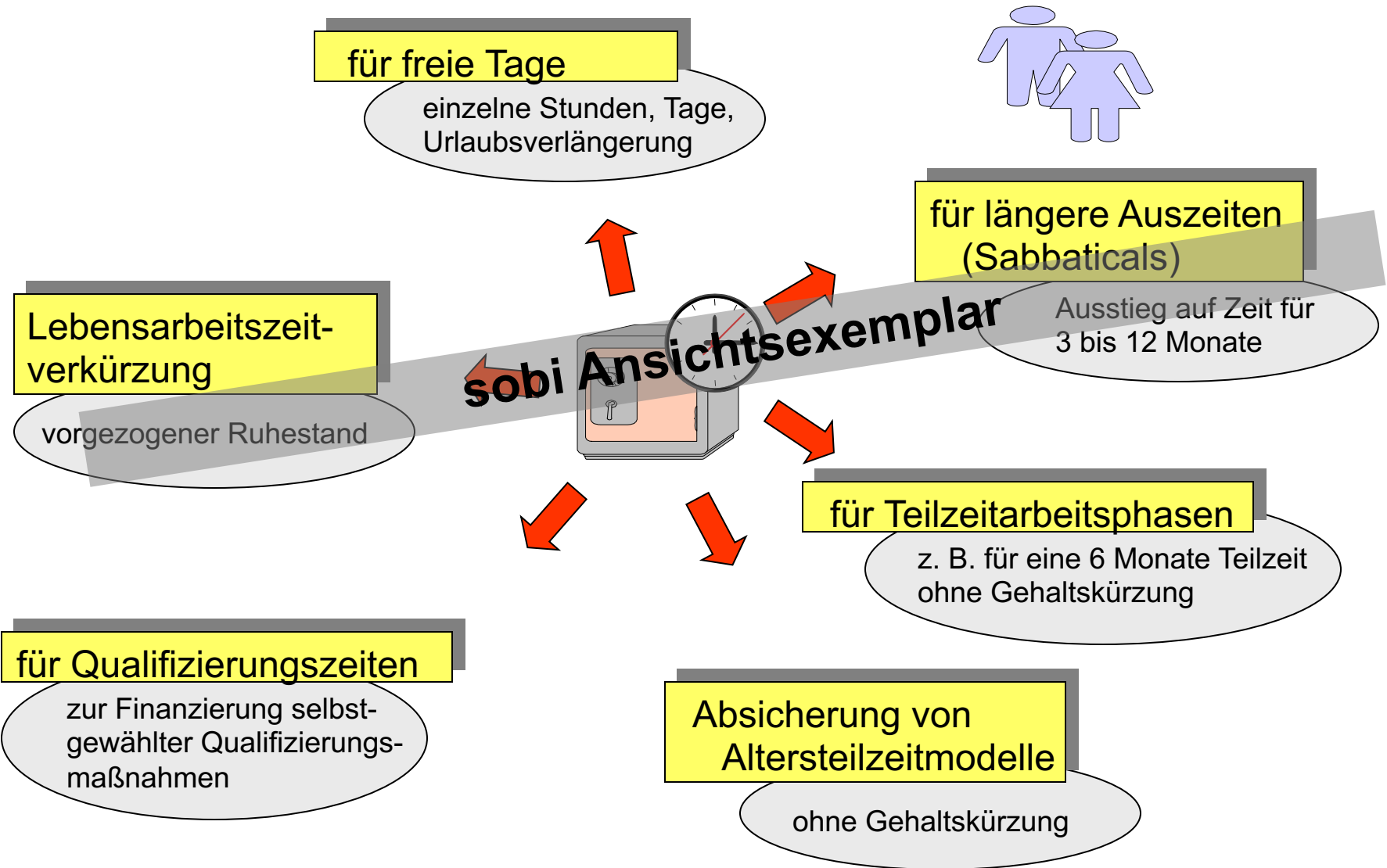


Verzinsung des Zeitkontos ?

Zeitguthaben werden nach einigen Jahren mit dem dann gültigen (tariflich gestalteten) Zeitwert einer Arbeitsstunde ausgeglichen



Wie kann Zeitguthaben verwendet werden?



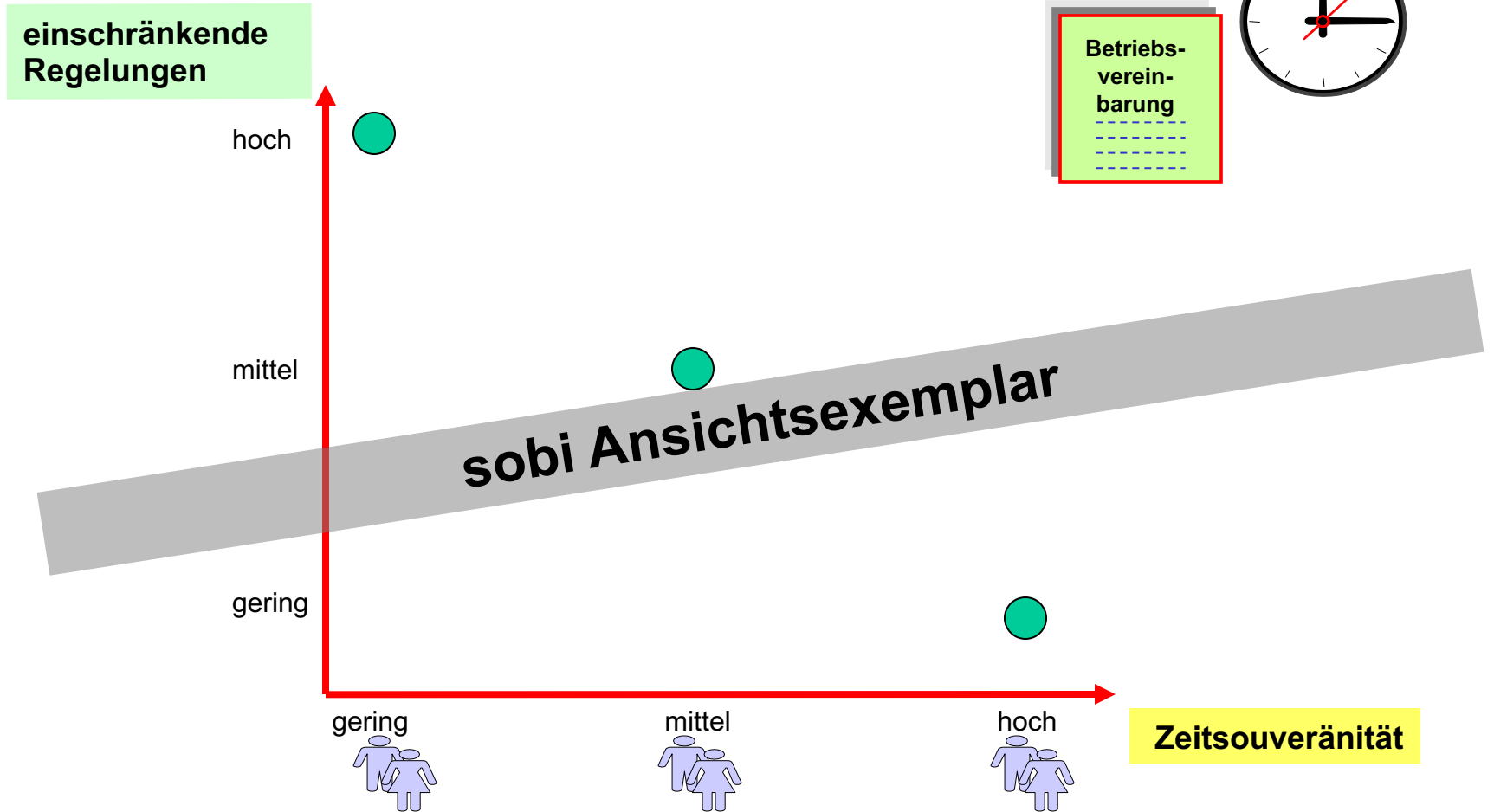
Wie fest oder variabel soll das Arbeitszeitmodell sein ?

A	B	C	D
Ganz fest	Fest mit Spielraum	Variabel mit klaren Grenzen	Sehr variabel
Beginn und Ende fest	Beginn & Ende klar geregelt	Beginn & Ende GLAZ-Spanne	Beginn & Ende variabel
Feste freie Tage	Austausch von Schichten geht	AZ-Konto mit Kernzeiten	AZ-Konto ohne Kernzeit
Überstunden mit BR Zustimmung	Überstunden nach Bedarf	GLAZ-Spanne begrenzt	GLAZ-Spanne sehr groß
Feste Teilzeitmodelle	Teilzeit nach Bedarf	Teilzeit begrenzt variabel	Teilzeit sehr variabel

sobi Ansichtsexemplar



Checkliste Betriebsvereinbarung flexible Arbeitszeit



Grundsatz:

Starke Vorgabe durch den Arbeitgeber = hoher Bedarf an einschränkenden Regelungen

Starke Zeitsouveränität = geringer Bedarf an einschränkenden Regelungen – nur Eckpunkte

Checkliste Betriebsvereinbarung flexible Arbeitszeit



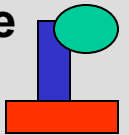
Arbeitszeit-Grundwerte

Normalarbeitszeit = 8 Stunden nicht überschreiten
Mindestpausen 30/45/60 Minuten je nach Arbeitszeit
Berechnung durch Zeiterfassungssystem?
Höchst arbeitszeit max. 10 Stunden
Für Feiertage, Urlaub, Krankheit = 1/5 der WAZ Gutschrift



Arbeitszeit-Bausteine

Rahmenzeit und Kernzeit
Pausenregelungen
Versetzte Gleitzeit, Teilzeitarbeit
Besetzung (Funktionszeiten) regeln



Sonderregelungen sobi Ansichtsexemplar

für Bereiche mit geringer individueller Gestaltungsfreiheit,
für einzelne Beschäftigtengruppen,
z. B. Teilzeitbeschäftigte, AZUBIS, Schwangere,
behinderte Beschäftigte im Außendienst,
aber auch: AT-Angestellte

Betriebs-
verein-
barung

Ausnahmen zur Gleitzeitpraxis

für einzelne AN (auf Antrag),
für einzelne Abteilungen (zeitlich befristet),
Mehrarbeit auf Antrag von Abteilung/Vorgesetzten,
Bedingung: Freiwilligkeit
Mit BR-Zustimmung

Betriebs-
verein-
barung



Verfahren bei der Einführung: Schritt für Schritt

Die Einführung neuer Arbeitszeit- und Organisationsmodelle startet in einer Abteilung über eine Pilotphase



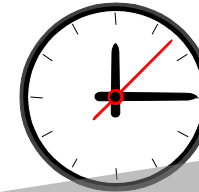
Während der Pilotphase können vereinbarte Regeln kurzfristig verändert werden



Neue Technik kann erprobt und optimiert werden

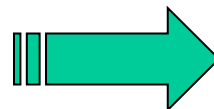
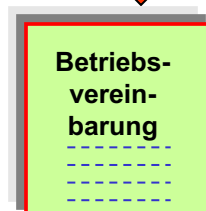


Pilotphase mit qualifizierten und engagierten Führungskräften



sobi Ansichtsexemplar

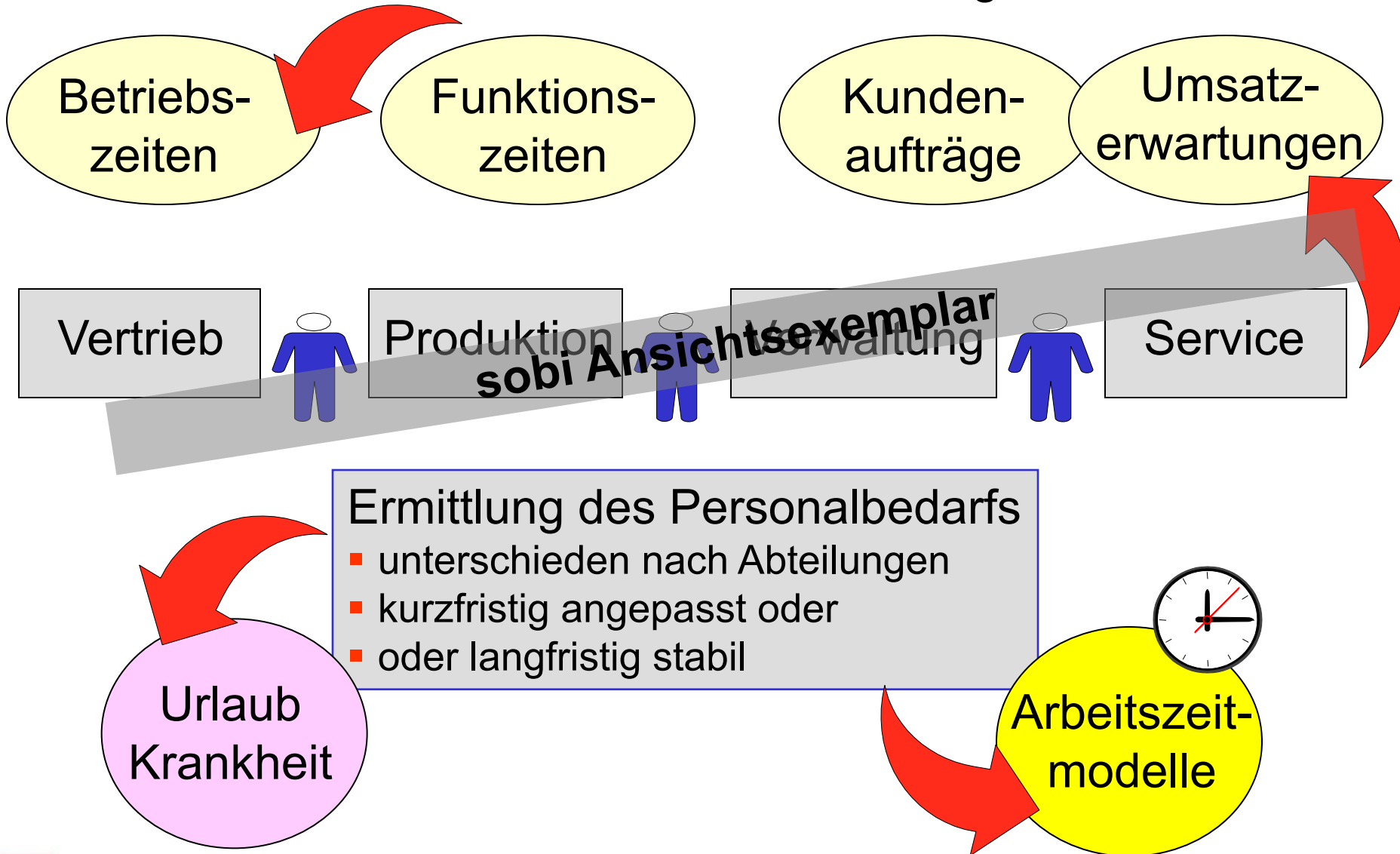
Die Erfahrungen aus der Pilotphase fließen in die endgültige Betriebsvereinbarung ein



- Einführung über einen Stufen- und Zeitplan
- Qualifizierungsprogramm - Ziele:
 - Förderung konzeptioneller Kompetenz
 - Anwendung elektronischer Planungsinstrumente
 - Förderung der sozialen Kompetenz

Personalplanung (1)

Übersicht: Bedarfsermittlung

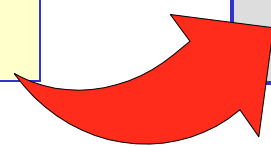


Personalplanung (2)

Beispielrechnung: Monatsplanung Personaleinsatz und Personalreserve

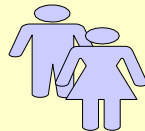
Personalbedarf einer Abteilung
(Stunden pro Monat) grobes und
sparsames Planungsverfahren

Personalbedarf einer Abteilung
(Stunden pro Monat) präzises und
realistisches Planungsverfahren



Grundbedarf 2000 Stunden

- Urlaubsreserve (ca. 11%) 220
- Krankheitsreserve (ca. 5%) 100
- Dienstliche Abwesenheiten 0
- Freistellungen nach MTV 0
- Berufliche Fortbildung 0
- Bildungsurlaub 0
- Betriebsratstätigkeit 0
- Sonstige gemeinnützige Freistellungen 0

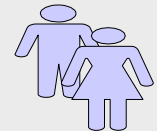


Zusammen: 2320 Stunden



Grundbedarf 2000 Stunden

- Urlaubsreserve (ca. 11%) 220
- Krankheitsreserve (ca. 7,5%) 150
- Dienstliche Abwesenheiten 8
- Freistellungen nach MTV 6
- Berufliche Fortbildung 8
- Bildungsurlaub 8
- Betriebsratstätigkeit 8
- Sonstige gemeinnützige Freistellungen 2



Zusammen: 2410 Stunden



sobi Ansichtsexemplar

Personalplanung (3)

Strategien für den Ausgleich bei schwankendem Personalbedarf

→ Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle

- Zugriff auf Zeitkonten
- Schwankende Gleitzeitsalden
- Arbeit auf Abruf



→ Rückgriff auf Zusatzarbeitszeit

- Mehrarbeit/Überstunden
- mit und ohne Zuschläge
- mit Freizeitausgleich
- mit finanzieller Abgeltung



→ Rückgriff auf geplante Notfall- und Reserveeinsatzzeiten

- Flexible Schichteinsatzzeiten
- Bezahlte Rufbereitschaft



sobi Ansichtsexemplar

→ Einsatz von Springern

- kurzfristige Ausleihe/Versetzungen
Qualifizierter Austausch zwischen
Abteilungen nach Absprache
- Bildung zentraler Einsatzpools von
qualifizierten Springern



→ Einsatz von Zeitarbeitskräften

- Aushilfen
- Fremdfirmen
- Leiharbeit





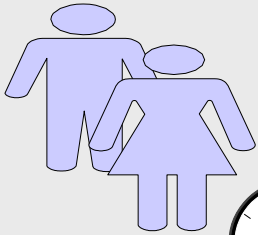
Sabbatical Modelle

Modell I:

Inanspruchnahme
des Zeitguthabens



Auszeit je nach
Zeitguthaben
3 Monate
bis 12 Monate

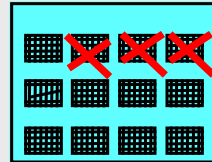


Modell II:

KombiModell



Zeitguthaben
Entgeltteilung
Finanzierung mit
Weihnachtsgeld
Urlaubsgeld

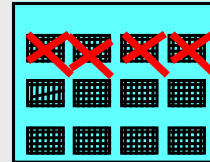


Modell III:

Freizeitphasen
durch Gehalts-
reduzierung



Jahresarbeitszeit
z. B. 9 Monate Arbeit
und 3 Monate frei
 $\frac{3}{4}$ Gehalt ganzjährig



Modell IV:

Time Out Modell

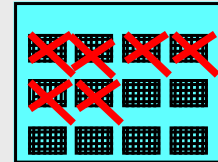


Ausstieg für 3 Monate
= 50% Bruttogehalt

Ausstieg für 6 Monate
= 40% Bruttogehalts

Ausstieg für 9 Monate
= 30% Bruttogehalt

Ausstieg für 1 Jahr
= 20% Bruttogehalt



sobi Ansichtsexemplar





Arbeitszeitmodell im Produktionsbetrieb



Waagenhersteller

Arbeiten nach der Auftragslage

A

- Betriebszeit zwischen 6:30 Uhr und 19:00 Uhr
- Regelarbeitszeit 35 Std. pro Woche
- mind. 4 Stunden pro Tag
- max. 10 Std. pro Tag
- max. 46 Std. pro Woche

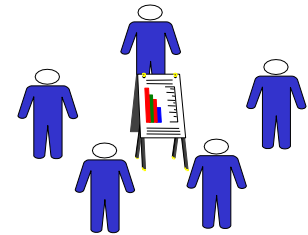


sobi Ansichtsexemplar

B

Die Arbeitseinteilung

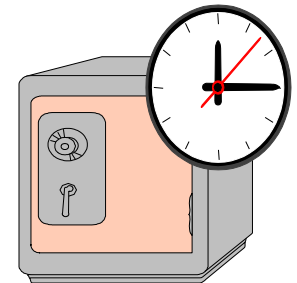
- soll die betrieblichen Belange sicherstellen
- die kurzfristige tägliche Auftragsbearbeitung sichern
- wird in den Arbeitsteams untereinander vorgenommen



C

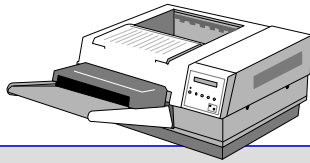
Das Zeitkonto

- kann pro Monat +/- 72 Stunden betragen
- muss innerhalb 6 Monaten ausgeglichen werden





Arbeitszeitmodell PC Produzent



**Seit 1970 Swingtime-Regelung:
Tägliche AZ +/- 3 Stunden**

Seit 1989:

individuelle Arbeitszeit = 37 Stunden

Betriebszeit = 40 Stunden

**Die Differenz von 3 Std. je Woche
geht auf ein Zeitkonto**

Zeitgutschrift pro Monat = 12 Stunden

Zeitgutschrift pro Jahr = 18 Tage

**Das Unternehmen bildet extern
verwaltete Rückstellungen**

1993 gab es pro AN durchschnittlich
62 Tage Guthaben = ca. 500 Std.

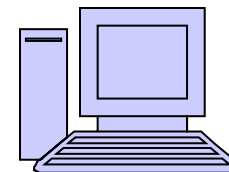
sobi Ansichtsexemplar

**Die Zeitgutschriften können
verwendet werden für**

einzelne freie Stunden,
freie Tage (z. B. Brückentage),
längeren Urlaub,
Verkürzung der Lebensarbeitszeit,
in Krisenzeiten Urlaub statt Kündigung

**Jeder tippt persönlich seine
AZ in den Computer ein!**

**Vertrauen statt Kontrolle:
keine zentrale Zeiterfassung**





Arbeitszeitmodelle

Buchgroßhandel

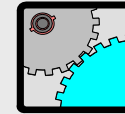


**Flexibel nach Bedarf
und Absprache**

Arbeitszeitkonten für alle Beschäftigten
geteilte Gleitzeiten zwischen
6:00Uhr & 23:30 Uhr

Kontoschwankungen +/- 8 Stunden/Monat
Anpassung der Arbeitszeit an Auftragseingang
Kurzfristige Bearbeitung der Bestellungen
Kapazitätsschwankungen um 200%
Hoher Arbeitsanfall am späten Abend
Monatliche Einsatzplanung in Arbeitsgruppe

Konflikte: ein von der Gruppe gewählter
Moderator sucht eine Lösung



Motorenhersteller

**Die individuelle Arbeitszeit
kann jährlich verändert werden**

Regelarbeitszeit = 40 Stunden
wer eine Stunde länger arbeitet, bekommt
1 Woche Urlaub
maximal gehen 43 Stunden
= plus 3 Wochen Urlaub

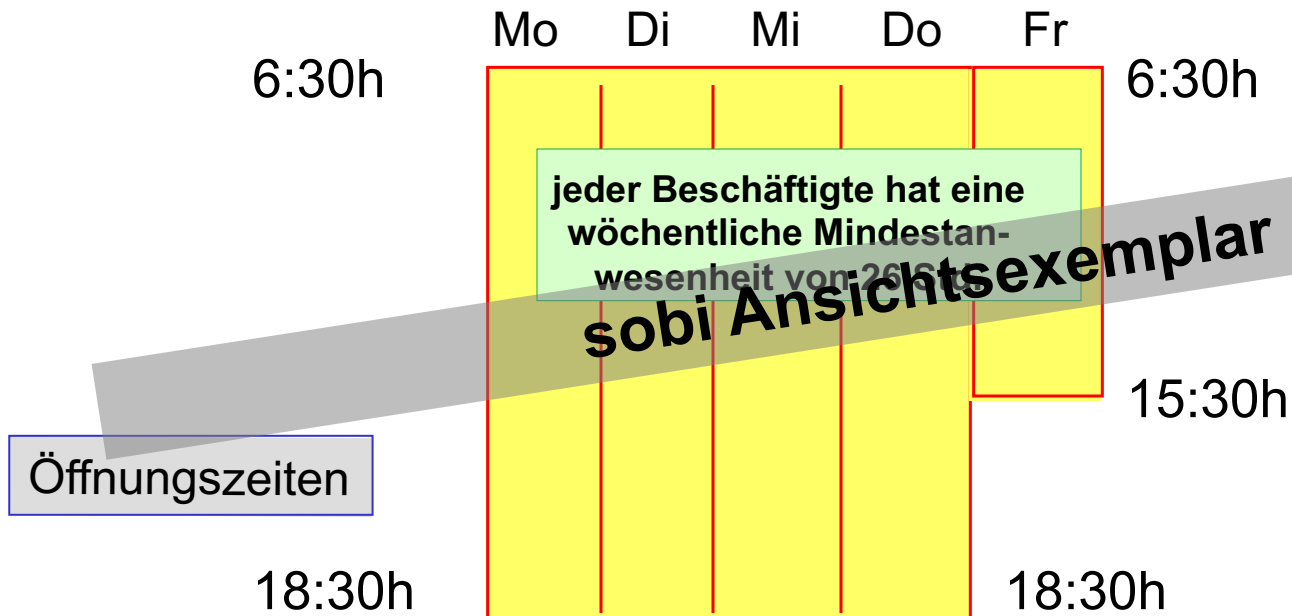
bei Reduzierung der Arbeitszeit
1 Stunde pro Woche weniger
= 2,5% weniger Gehalt
bei 30 Stunden = 75% Gehalt

sobi Ansichtsexemplar



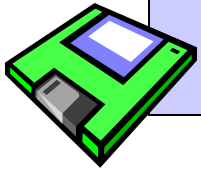
Gleitende Arbeitszeit ohne Begrenzungen

Arbeitseinteilung erfolgt in Arbeitsgruppen
Zeitlicher Rahmen statt Kernzeit



- ➔ Übertragbar sind pro Monat 10 Plus- oder Minusstunden
- ➔ Arbeitseinteilung nach Absprache
- ➔ Jeder Mitarbeiter verabredet Termine mit den "Kunden"
- ➔ Die Vorgesetzten "koordinieren" nur



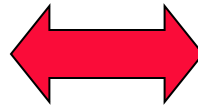


Arbeitszeit - Qualifizierung - Vergütung

Modell Systemhaus

Variable Vergütung nach

- Einzelerfolg
- Teamerfolg
- Unternehmenserfolg

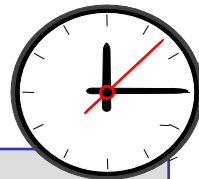


Qualifizierung

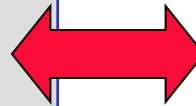
- Jährliche Bildungsplanung mit BR
- Durchführung regelt der BR vor Ort
- Qualifizierungsgespräch 1x jährlich
- der MA hat ein Initiativrecht
- Kosten und Zeitaufwand trägt AG bei unternehmensspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen
- bei anderen Qualifizierungen trägt der AG die Kosten und 50% der Zeit
- der MA trägt 50% der Zeit - Abzug vom Arbeitszeitguthaben
- Anspruch auf 5 Bildungstage im Jahr
- Bündelung auf 5 Jahre ist möglich



Flexible Arbeitszeit



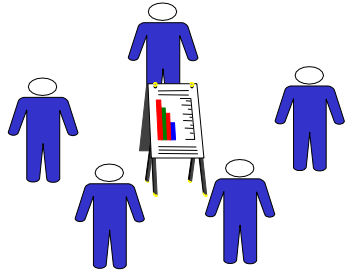
- je nach Lebensalter zwischen 40 - 35 Std.
- Arbeitszeitkonto 5 Jahre = 550 Std.
- plus Langzeitkonto



sobi Ansichtsexemplar



Flexible Gleitzeit - Umsetzung im Team



Personaleinsatzplanung von unten im Einzelhandel



Arbeitszeitkorridor für alle Beschäftigten

MO bis FR: 7:00 Uhr - 20:00 Uhr
SA: 7:00 Uhr - 16:00 Uhr

Kernzeitregelung

Eine Person pro Abteilung soll während Ladenöffnung anwesend sein

Personaleinsatzplan (PEP) regelt die Arbeitszeit

Den monatlichen Bedarfsplan definiert der Abteilungsleiter

Bis zum 7. eines Monats geht der Plan an den Betriebsrat und den Moderator der Abteilung

Der Moderator ist gewählter

(jederzeit abwählbarer) MA der Abteilung

beruft Abteilungsversammlung ein

(bis 14. eines Monats)

für die Planung und Einteilung von offenen Arbeitszeiten

nimmt AZ-Wünsche von MA entgegen,

erstellt den Arbeitsplan

moderiert Abteilungsversammlungen

Vorrang bei Arbeitszeitwünschen

Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern

Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen

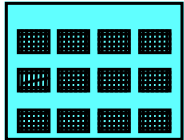
anwesende Mitarbeiter

nicht anwesende Mitarbeiter



Absprachegebundene flexible Arbeitszeit

Jahresarbeitszeitmodell Einzelhandelsunternehmen



Planung erfolgt
in zwei Schritten

Jahresarbeitszeitplanung

1

Bis zum 31.1. eines Jahres werden

- die monatlichen Plan-Arbeitszeiten,
- die indiv. Jahres-Soll-Arbeitszeiten
- die Plus- und Minus-Stunden mit dem Betriebsrat vereinbart

Monatliche Personal-einsatzplanung

2

- bis zum 20.ten des Vormonats
- spätestens 14 Tage vorher Festlegung der Arbeitszeit
- Nach Absprachen sind Abweichungen möglich

Rahmenbedingungen

➔ **Betriebsvereinbarung**
regelt die Rahmenbedingungen

Betriebs-
verein-
barung

➔ **Voll- und Teilzeit**
gilt für alle Beschäftigten

➔ **Entgeltregelung**
konstantes Monatsgehalt

➔ **Leistungsvergütung**
Bei geringer Personalbesetzung steigt die Umsatzprovision pro Mitarbeiter

➔ **Technische Unterstützung**
elektronische Zeiterfassung

