

## Zeit: Joker für den Unternehmenserfolg

Dr. Barbara Stehle\*

Allein der Blick auf die breite Palette flexibler Arbeitszeitmodelle zeigt, zu welchen Innovationen es hier in den letzten Jahren gekommen ist. Wer der Kreativität in diesem Bereich Grenzen setzt, untergräbt die Lei-

stungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens der Elektroindustrie werden im folgenden Notwendigkeiten und Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit dargestellt.

### 1. Flexible Arbeitszeitsysteme

Zukunftsorientierte Unternehmensorganisation und -führung heißt sowohl betriebswirtschaftlichen als auch personalpolitischen Bedingungen und Forderungen Rechnung zu tragen.

- Organisation und Abläufe im Unternehmen sind von gewachsenen Arbeitszeitmodellen (3-Schicht, 2-Schicht, Öffnungszeiten) geprägt.
- Der Einsatz neuer Technologien (u.a. CNC, CAD, CAM, CIM, FFS, PPS) führt zu kapitalintensiven Maschinen, Anlagen und Systemen und damit zu Arbeitsplätzen, die nur bei verlängerten Nutzungszeiten wirtschaftlich betrieben werden können.
- Verstärkte Kunden- und Dienstleistungsorientierung, Servicebereitschaft, Just-in-time-Produktion erfordern hohe Flexibilität und kurzfristige Anpassungen an sich än-

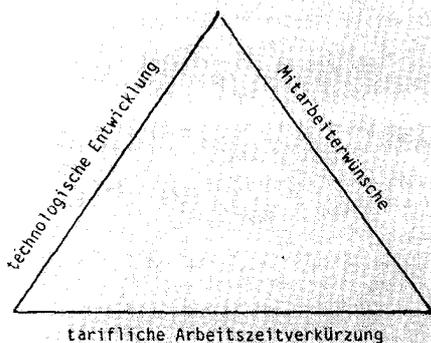


Schaubild 1

\* Dr. Barbara Stehle ist selbständige Personalberaterin.

derndes Markt- und Kundenverhalten.

- Die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter, insbesondere an die Leistungsträger und Spezialisten sind sehr stark gestiegen. Mitarbeiter mit Engpaßqualifikationen arbeiten bis an die gesetzlichen und tariflichen Grenzen.
- Der Abschluß neuer Tarifverträge erfordert die Modifikation bestehender Arbeitszeitmodelle. Zu berücksichtigen sind dabei z. B. der "Leber-Kompromiß" zur 38,5-Stunden-Woche, Tarifverträge über 37,5- und 37-Stunden-Woche sowie weitergehende gewerkschaftliche Forderungen zur 35-Stunden-Woche (bei vollem Lohnausgleich).

Die Verkürzung der Arbeitszeit durch Tarifverträge, die technologische Entwicklung sowie die veränderten Arbeitszeitwünsche und Freizeitbedürfnisse der Mitarbeiter führen dazu, daß sich sowohl die Unternehmer als auch die mit unternehmerischer Verantwortung betrauten Führungskräfte, die Interessenvertreter der Mitarbeiter, die Betriebsräte stärker als bisher mit Fragen der betrieblichen Zeitgestaltung befassen müssen.

Wichtig ist für Unternehmen aller Größenordnungen die Hinwendung zum Zeitmanagement. Das erfordert die Bereitschaft, umzudenken und herkömmliche Denk- und Verhaltensmuster schrittweise aufzugeben.

Unter Flexibilisierung ist dabei die Entwicklung von Betriebs- und Arbeitszeitstrukturen zu verstehen, die den Ausgleich zwischen den durchaus individuell unterschiedlichen Interes-

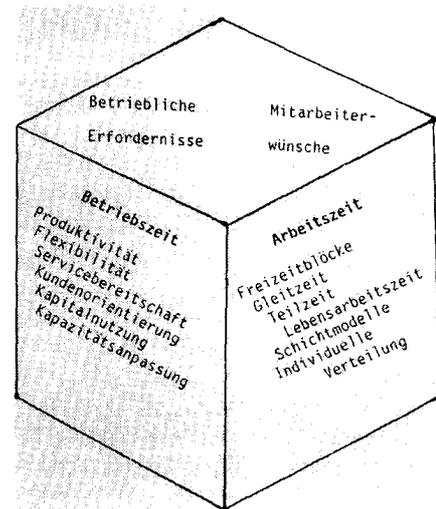


Schaubild 2

sen der Mitarbeiter und den jeweiligen ökonomischen Erfordernissen des Unternehmens zu berücksichtigen haben.

Sie bedeutet dabei nicht, "flexibilisierte" Mitarbeiter zu entwickeln.

Betriebliche Arbeitszeitgestaltung muß Interessenausgleich und Problemlösung zugleich sein.

Zwangsläufig stellen sich dabei folgende Fragen:

a) Welche Marktprobleme können durch Arbeitszeitmodelle verringert werden?

- Schwankende Produktnachfrage mit den Folgen
  - schwankender Arbeitsanfall; schwankende Kapazitätsauslastung
  - zu geringe Kapazitäten in Phasen starker Nachfrage

# Personalorganisation

- Überkapazitäten bei schwacher Nachfrage
- **Unvorhergesehener Rückgang der Nachfrage** mit den Folgen
  - Senkung des Produktionsausstoßes
  - Unterauslastung der Betriebsmittel
  - Personalüberhang
- **Rasche Produktänderung** mit den Folgen
  - geringe Lagervorhaltung der Produkte und kurze Fertigungs-/Lieferzeiten
  - kostenintensive Notwendigkeit ständiger Umrüstung der Betriebsmittel
- **Kurzfristige Erschließung von Teilmärkten im Wettlauf mit der Konkurrenz** mit den Folgen
  - kurzfristige notwendige Erhöhung der Produktionsmenge
  - kurzfristige notwendige Vertriebsbeschleunigung
  - kurzfristige Ausweitung des Arbeitsvolumens
- b) **Welche Kosten- und Organisationsprobleme können durch Arbeitszeitmodelle verringert werden?**
- **Unterschiedlicher Arbeitsanfall in einzelnen Unternehmensteilen** mit den Folgen
  - Notwendigkeit unterschiedlicher Ansprech- und Anwesenheitszeiten in Fertigung, Vertrieb, Verwaltung etc.
  - Variable kundenorientierte Anwesenheit des Personals in den einzelnen Betriebseinheiten
  - Betriebsintern ausgelöste Schwankungen des Bedarfs an Vorleistungen/Zwischenprodukten aus anderen Bereichen
  - Betriebsintern ausgelöste Schwankungen der Weitergabe von Zwischen- oder Endprodukten an andere Bereiche
- **Ausweitung der Nutzungszeiten technischer Betriebsmittel zur Kostenreduzierung** mit den Folgen
  - Sicherstellung einer Nutzung "rund um die Uhr" bei hoher Kapitalintensität
  - Notwendigkeit der Vermeidung von kurzfristigem Stillstand durch zu langsame Reparatur oder Umrüstung und durch Ausfall des Bedienungspersonals

- **Abbau von Lagerkapazitäten zur Kosteneinsparung** mit den Folgen
  - geringe Vorhaltung von Zwischenprodukten und Zwang zur raschen Reaktion auf interne Schwankungen der Zulieferung bzw. Weiterleitung von Zwischenprodukten
  - geringe Vorhaltung von Endprodukten und Zwang zur raschen Reaktion auf Schwankungen der Marktnachfrage
- c) **Welche Personalprobleme können durch Arbeitszeitmodelle verringert werden?**
- **Besondere Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter** mit den Folgen

- hohe Fehlzeiten wegen fehlender Anpassung der Arbeitszeitmuster an die Arbeitszeitwünsche
- verminderte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
- Kündigung aus Arbeitszeitgründen
- "Dienst nach Vorschrift"
- **Allgemeiner Personalüberhang** mit den Folgen
  - betriebswirtschaftlich nicht vertretbare hohe Personalkosten
  - natürliche Fluktuation reicht zum Abbau des Überhangs nicht aus
  - Kündigungen sind entweder rechtlich nur begrenzt möglich und führen zu Konflikten

## Kosten- und Nutzenfaktoren flexibler Arbeitszeitmodelle

Mögliche Kostenfaktoren	Mögliche Nutzenfaktoren
<b>Bei Umwandlung von Vollzeitarbeitsplätzen in Teilzeitarbeitsplätze</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zusatzaufwand für Personalverwaltung</li> <li>– Zusatzkosten für betriebliche Sozialleistungen</li> <li>– Zusatzkosten für Sozialversicherung</li> <li>– Kosten für Einarbeitung und Qualifizierung</li> <li>– Arbeitsorganisation</li> <li>– Höhere Anlauf- und Rüstzeiten</li> <li>– Sonstige "Expansionskosten"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Höhere Arbeitsproduktivität</li> <li>– Verbesserte Qualität der Arbeit</li> <li>– Geringere Fluktuation</li> <li>– Verringerung der Fehlzeiten</li> <li>– Größere Flexibilität</li> <li>– Attraktiveres Image am Arbeitsmarkt</li> </ul>
<b>Bei Verlängerung der Betriebszeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Höhere Personal- und Personalnebenkosten</li> <li>– Höhere betriebszeitabhängige Kosten</li> <li>– Zusätzlicher Anlagenverschleiß</li> <li>– Zusätzliche Materialkosten</li> <li>– Zusatzkosten für Zuschläge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringere Kapitalstückkosten durch höhere Nutzungsdauer der Anlagen</li> <li>– Größere Ausbringungsmenge</li> <li>– Verbesserte Ansprechbarkeit</li> <li>– Verbesserte Möglichkeiten der Anlageninnovation</li> <li>– Verbilligung externer Dienstleistungen</li> </ul>
<b>Bei Einführung einer flexiblen Arbeitszeitorganisation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeiterfassungskosten</li> <li>– Arbeitsorganisation</li> <li>– Kosten für "soziales Lernen"</li> <li>– Zusatzkosten für Zuschläge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsparung von Überstunden</li> <li>– Geringere Lagerkosten</li> <li>– Flexibles Eingehen auf Kundenwünsche</li> <li>– Verringerung organisatorischer Reibungsverluste</li> <li>– Individuelles Eingehen auf Mitarbeiterwünsche</li> <li>– Höhere Arbeitszufriedenheit</li> </ul>

Schaubild 3

# Personalorganisation

- **Unangemessene Zusammensetzung der Belegschaft** mit den Folgen
  - Personalüberhang bei bestimmten Berufsgruppen oder Qualifikationen in Verbindung mit erschwerten oder fehlenden Umsetzungs- und Umschulungsmöglichkeiten
  - Personalüberhang bei bestimmten Altersgruppen und bei Leistungsgeminderten in Verbindung mit rechtlichen und sozialen Einschränkungen zur Kündigung
  - Personaldefizit bei bestimmten Qualifikationen und Berufsgruppen in Verbindung mit kosten- oder arbeitsmarktbedingten Schwierigkeiten für Neueinstellungen

Alle diese genannten Problemlösungsmöglichkeiten sind wiederum unter den Aspekten der Kosten- und Nutzfaktoren zu bewerten.

## 2. Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung

Aufgabe aller Modelle der flexibleren Arbeitszeitgestaltung ist es, Arten der Zeitverwendung zueinander in Beziehung zu setzen (siehe Schaubild 4) und für die Interessen der Arbeitnehmer als auch der Unternehmer einen annehmbaren Kompromiß zu finden.

Folgende Modelle der Arbeitszeitgestaltung finden in der Industrie am häufigsten Anwendung, bezogen auf

### Wöchentliche/monatliche Arbeitszeit

- Gleitzeit
- Teilzeit
- Schichtarbeit
  - 2-Schicht-Betrieb mit/ohne Gleitzeitmöglichkeit
  - 3-Schicht-Betrieb mit/ohne Gleitzeitmöglichkeit
- versetzte Arbeitszeit/täglich, wöchentlich wechselnde Zeit

- Monatsvereinbarung nach Bedarf
- Job-Sharing
- Sonderschichten, Rufbereitschaft

### Jahresarbeitszeit

- Gleitzeitvereinbarungen mit Übertragungsmöglichkeiten
- vereinbarte Jahresarbeitszeit mit Bedarfs-/Saisonschwankungen
- Nutzung von Brückentagen
- Urlaubsverlängerung

### Langfristarbeitszeitregelung

- Swing-Vereinbarungen
- Sabbaticals
- Heimarbeit

### Lebensarbeitszeit

- 57er Regelung
- Altersteilzeit
- Flexible Altersgrenze

## 3. Beispiel eines Unternehmens der Elektronikindustrie

In einem weltweit tätigen, mittelstandsorientierten Unternehmen der Elektronikindustrie (mit ca. 2500 Mitarbeitern in Deutschland) galt es, innerhalb aller oben genannten Prämissen Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung zu entwickeln und in der Praxis zu realisieren, die gleichermaßen die ökonomischen Notwendigkeiten des Unternehmens als auch die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigen.

Aus dieser Forderung heraus entstand ein zwischen Unternehmens-, Personalleitung und Betriebsrat gemeinsam erarbeiteter Maßnahmenkatalog (siehe Schaubild 5), der einer Vielzahl unterschiedlicher individueller Mitarbeiterwünsche als auch aller Problemstellungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gerecht wird.

Selbstverständlich mußten alle rechtlichen Grundlagen aufgrund von Gesetzen (Arbeitszeitordnung, Betriebsverfassungsgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Beschäftigungsförderungsgesetz, Vorruhestands-/Altersteilzeitgesetz), Tarifverträgen (Wochenarbeitszeit, Mehrarbeit, Überstunden, Urlaub), Betriebsvereinbarungen (Gleitzeit), Arbeitsverträgen bei der Gestaltung der Arbeitszeitmaßnahmen eingebaut werden.

den, Urlaub), Betriebsvereinbarungen (Gleitzeit), Arbeitsverträgen bei der Gestaltung der Arbeitszeitmaßnahmen eingebaut werden.

Die vorgenannten Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung (siehe Schaubild 5) finden in dem Unternehmen der Elektronikindustrie wie folgt Anwendung:

### ● Vollzeit, Gleitende Arbeitszeit

Das System der gleitenden Arbeitszeit funktioniert in seinen Grundzügen in der Weise, daß eine generelle Vereinbarung existiert, in die bestimmte Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen einbezogen sind. Neben einer festen Kernarbeitszeit, die für einzelne Unternehmensbereiche unterschiedlich geregelt ist und in der Anwesenheitspflicht besteht, gibt es einen Gleitzeitraum "Gleitzeitspanne", über den der Mitarbeiter ja nach individuellem Bedarf seinen Arbeitsbeginn und sein Arbeitsende frei gestalten kann.

Daneben hat er die Möglichkeit, in einem bestimmten Rahmen ein Arbeitszeitguthaben anzusammeln oder auch in einem bestimmten Rahmen in ein Arbeitszeitminus zu kommen ( $\pm 16$  Stunden/Monat). Je nach betrieblichen Gegebenheiten kann der Mitarbeiter dieses Guthaben über 3 Monate in Abstimmung mit seinem Vorgesetzten wieder abbauen.

### ● Überlappende Arbeitszeit

Darüber hinaus wird die überlappende Arbeitszeit angeboten, die so zu verstehen ist, daß Mitarbeiter eine spezielle Lage der Kernarbeitszeit wählen können, um hiermit in Kombination mit Kollegen zu einer höheren Betriebszeit zu gelangen (unterschiedliche Kernzeit für einzelne Mitarbeitergruppen, u. a. im CAD-Bereich). Auch bei diesen Vereinbarungen hat das Gleitzeitprinzip Gültigkeit.

### ● Teilzeit

Eine weitere Form ist die sogenannte Teilzeit, das heißt, daß mit Mitarbeitern individuelle Arbeitszeitvolumina vereinbart worden sind, die durch eine täglich oder wöchentlich verkürzte Arbeitszeit entstehen. Sie gilt sowohl im Gleitzeit- als auch im Schichtbereich.

### ● Job-Sharing

Ergänzt werden diese Zeitmodelle durch das Job-Sharing-Modell, das einerseits in der Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf zwei oder mehrere Mitarbeiter vor dem Hinter-

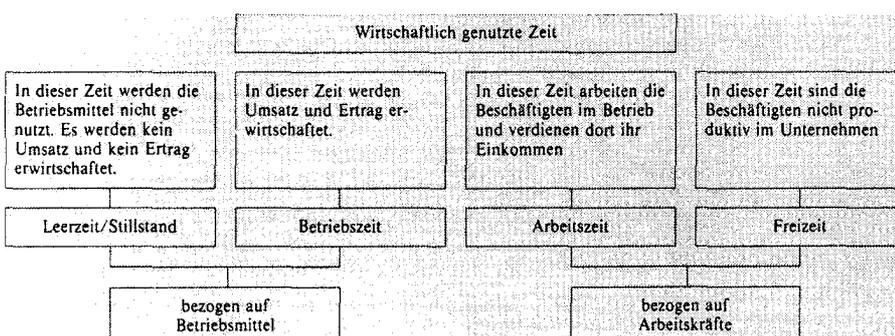


Schaubild 4

# Personalorganisation

<b>Gleitzeit</b> Feste Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht. Arbeitsbeginn u. -ende kann individ. gewählt werden.	<b>Überlappende AZ</b> AZ wird in Abstimmung mit Kollegen und Vorgesetzten festgelegt.	<b>Teilzeit</b> Individuell vereinbarte Arbeitszeit auf Tages- und Wochenbasis.	<b>Job-Sharing</b> Mehrere Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz.
<b>Jahresarbeitszeit</b> Individuell vereinbarte Jahresarbeitszeit.	<b>AZ à la Carte</b> Verteilung der AZ auf bestimmte Perioden.	<b>Kapazitätsorientierte AZ</b> Monatliche Arbeitszeit wird nach Arbeitsanfall eingeteilt.	<b>Gleitender Übergang in den Ruhestand</b> Verringerte AZ für ältere Mitarbeiter.
<b>Sabbaticals</b> Sonderurlaub für mehrere Monate.	<b>Saisonarbeit</b> Arbeitszeit je nach saisonalen Schwankungen.	<b>Guthaben-Vereinbarungen</b> Anhäufung von Zeitguthaben über d. normale GZ-Regelung hinaus.	<b>Heimarbeit</b> Möglichkeit statt im Betrieb auch zuhause zu arbeiten.

Schaubild 5

grund einer Regelarbeitszeit von 7,5 Stunden täglich bestehen kann. Es gibt aber andererseits auch die Möglichkeit, daß hier das Ziel der Ausweitung der Betriebszeit angestrebt ist, in dem sich z. B. drei Mitarbeiterinnen jeweils vier Stunden täglich diesen Arbeitsplatz teilen.

## ● Jahresarbeitszeit

Hier wird für die Laufzeit eines Jahres ein bestimmtes Arbeitsgesamt- oder Arbeitsmonatsvolumen mit dem Mitarbeiter vereinbart. Das Unternehmen hat dann innerhalb bestimmter Rahmenregelungen die Möglichkeit, die Ableistung dieser Arbeitszeiten (Mindest-, Maximalzeiten, definierte Zeiträume) kapazitäts- und situationsspezifisch abzurufen.

## ● Arbeitszeit à la carte

Die Arbeitszeit à la carte ist eine von der Normalarbeitszeit abweichende Periode. Sie wird abteilungsspezifisch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zur bedarfsorientierten Ausweitung der Betriebszeit abgestimmt.

## ● Kapazitätsorientierte Arbeitszeit

Die kapazitätsorientierte variable

Arbeitszeit wird zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf der Basis der monatlichen Arbeitszeit in Abgleich mit dem Arbeitsanfall und der möglichen Maschinenauslastung abgestimmt.

## ● Gleitender Übergang in Ruhestand

Interessante Möglichkeiten für den gleitenden Übergang in den Ruhestand, werden für ältere Mitarbeiter zur Vorbereitung der Pensionierung angeboten: Teilzeit ab 57. Lebensjahr bzw. Altersteilzeit. Sie helfen dem älteren Mitarbeiter und dem Unternehmen die Nutzung der Erfahrung und Kenntnisse dieser Mitarbeiter.

## ● Sabbaticals

Sabbaticals (Langzeiturlaub) werden u. a. auf der Basis hoher Gleitzeitguthaben oder individueller Absprachen dem Mitarbeiter nach besonderer Absprache angeboten. Sie können gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Arbeitszeitverkürzung, der höheren technologischen Anforderungen und der daraus resultierenden intensiven Fort- und Weiterbildungsnotwendigkeiten eine gute Alternative

zu den ausschließlich internen und zeitlich sehr begrenzten Weiterbildungsmöglichkeiten sein.

## ● Saisonarbeit

Saisonarbeit ist als eine Form der flexiblen Arbeitszeitregelung dort geeignet, wo saisonale Schwankungen zeitlich klar eingrenzbar sind. Sie wird auf der Basis befristeter Arbeitsverträge und mit bestimmten Mitarbeitergruppen regelmäßig vereinbart.

## ● Guthaben-Vereinbarungen

Bei der Guthaben-Vereinbarung (auch "Swing"-Vereinbarung genannt) wird mit dem Mitarbeiter eine Vereinbarung getroffen, daß er ein Zeitguthaben (bis zu definierten Maximalgrenzen) erarbeiten kann, das ihm über die Gleitzeitregelung hinaus ermöglicht, z. B. ein Vierteljahr oder einen anderen vorabbestimmten Zeitraum, entsprechend seiner persönlichen Interessen abwesend zu sein, ohne dabei das bestehende Arbeitsverhältnis aufgeben zu müssen.

## ● Heimarbeit

Heimarbeit wird als Möglichkeit, insbesondere auch für Frauen mit jüngeren Kindern, angeboten, statt im Betrieb zuhause zu arbeiten. Sie bietet eine individuell interessante Abstimmung zwischen familiären und beruflichen Interessen.

Aufgrund der inzwischen über mehrere Jahre u. a. in diesem (und ebenfalls in vielen anderen) gemachten Erfahrungen sollten sich Arbeitgeber und Gewerkschaften, Unternehmer, leitende Angestellte und Betriebsräte im gegenseitigen Interesse nicht verschließen, ständig über neue Formen der Arbeitszeitmöglichkeiten nachzudenken und das "Arbeitszeitmanagement" in ihren Firmen auszubauen.

## CIM Baustein Zeiterfassung



Spätestens mit Einführung der 38,5 Stundenwoche und zunehmender Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitregelungen sind Zeitaufschreibungs- und Auswertungs-Verfahren nur durch den Einsatz automatisierter Zeitauswertungs-Systeme wirtschaftlich sinnvoll abzuwickeln. Damit wird der manuelle Arbeitsaufwand in der Personalabteilung minimal.

Das EBG Programm bietet:

- Erfassung und Auswertung der Personaldaten.
- Ermittlung lohnartengerechter Zeitdaten und automatische Übergabe an Lohn und Gehalt, Abrechnungssysteme bzw. Planungssysteme.
- Auskunfterteilung für Gleitzeit, Überzeit, Urlaub etc.

Die EBG Zeiterfassungs-Systeme bieten die komplexe, integrierte und durch die

Dateikonzeption flexible Lösung.

EBG Zeiterfassungs-Systeme sind umfassend und werden allen Anforderungen gerecht, bis hin zum Personal-Informationssystem und wurde bisher über 200 mal installiert.

Informieren Sie sich. Fordern Sie von uns weitergehendes Informationsmaterial oder ein unverbindliches Beratungsgespräch in Ihrem Hause.

### EBG – ein Baustein für Ihren Erfolg

EBG Elektronische Bausteine GmbH

Hansapark · Hansaallee 187 · 4000 Düsseldorf 11 · Telefon: (0211) 52 99-0 · Fax: (0211) 52 99-41



## Flexible Arbeitszeit international

In den meisten Industrieländern nehmen die Bestrebungen zu, die betriebswirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Vorteile flexibler Arbeitszeiten und längerer Betriebszeiten zu nutzen.

Vorteile aus der Sicht der Arbeitnehmer: Viele Mitarbeiter erleben, daß sie mit Flexi-Arbeitszeit das persönliche Zeitbudget zwischen Arbeit, Familie und Freizeit besser aufteilen können.

Die Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer (56%) — so eine Umfrage der EG-Kommission — schätzt Arbeitszeit-Flexibilisierung positiv ein.

Jeder zweite (51%) wäre bereit, gelegentlich auch am Samstag zu arbeiten. Umgekehrt: Drei von vier Arbeitnehmern (76%) sind mit den bisherigen Arbeitszeitregelungen nicht zufrieden (Umfrage des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstituts).

Vorteile aus der Sicht der Unternehmen: Die Entkoppelung von Betriebszeit und individueller Arbeitszeit verschafft Kostenvorteile und ist wichtigste Voraussetzung für eine Verbesserung der Preiswettbewerbsfähigkeit. Der Zusammenhang:

Die Betriebe können die Maschinen länger laufen lassen; die intensivere Nutzung der Anlagen senkt die Kapitalkosten je Produkteinheit und hält damit den Anstieg der Stückkosten in Schach.

Gesamtwirtschaftliche Vorteile: Die bessere Auslastung der vorhandenen Anlagen durch Ausdehnung der Betriebszeiten erleichtert es, wichtige wirtschaftspolitische Ziele zu erreichen.

### Daten, Fakten, Hinweise

#### Tarifliche Arbeitszeit international

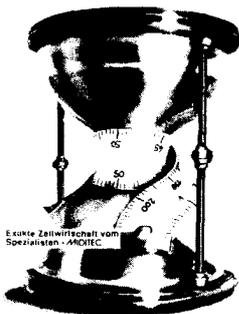
Land	Wochenarbeitszeit <sup>1</sup>	Jahresurlaub <sup>2</sup>	Feiertage <sup>3</sup>	Jahres-Sollarbeitszeit <sup>4</sup>	Fehlzeiten <sup>5</sup>	Tatsächliche Jahresarbeitszeit <sup>5</sup>
	Stunden	Tage		Stunden		
Belgien	38	25	11	1710	114	1596
BR Deutschland	38,4	30	10	1697	137	1560
Dänemark	38	26	8	1725	93	1632
Frankreich	39	25	9	1771	145	1626
Griechenland	40	22	9	1840	—	—
Großbritannien	39	27	8	1763	120	1643
Irland	40	24	8	1832	200	1632
Italien	40	31	9	1768	122	1646
Luxemburg	40	27	10	1792	—	—
Niederlande	40	36,5	6	1748	149	1599
Portugal	45	22	14	2025	—	—
Spanien	40	25	14	1776	—	—
Norwegen	37,5	21	9	1733	205	1528
Schweden	40	25	10	1808	230	1578
Österreich	39	27	11	1739	108	1631
Schweiz	41	23	8	1886	86	1800
USA	40	12	10	1912	65	1847
Japan	42	11	14	2201	36	2165

<sup>1</sup> Arbeiter(innen) in der Verarbeitenden Industrie. <sup>2</sup> Plus zusätzliche Freizeit. <sup>3</sup> Durch Feiertage verlorengegangene Arbeitstage. <sup>4</sup> 261 potentielle Arbeitstage (Japan 287). <sup>5</sup> Zum Teil geschätzt. Quelle: BDA; IW-Berechnungen

#### Europa: Die Wunsch-Arbeitszeit

	Für flexible Arbeitszeit (in %)	Für starre Arbeitszeit (in %)	Unentschieden (in %)
Frankreich	64	34	2
Luxemburg	62	33	5
Italien	56	36	8
BR Deutschland	56	31	13
Europa	55	38	7
Großbritannien	55	39	6
Irland	53	46	1
Niederlande	50	44	6
Dänemark	44	48	8
Portugal	44	43	13
Spanien	38	54	8
Belgien	34	62	4
Griechenland	25	73	2

Quelle: EG-Kommission. Umfrage bei 12000 Arbeitnehmern in der Europäischen Gemeinschaft 1985/86



### Exakte Zeitwirtschaft vom Spezialisten MIDITEC

Wir bieten unseren Kunden etwas Besonderes:

Hardware und Software aus einer Hand.

Anpassungsfähige Systemlösungen auf Ihre betrieblichen Bedürfnisse abgestimmt.

Kostengünstige Softwarepakete für: Zeit-, Zutritt-, Auftrag- und Maschinendaten.

 MIDITEC -AUTOMATISIERUNGSTECHNIK GmbH

Große Sortillienstraße 2-18 · D-2800 Bremen 1 · Telefon 0421/500227 · Fax 0421/500229

# Personalorganisation

- Wachstum. Die Kapazitätsgrenzen, die sich inzwischen für das Produktionswachstum abzeichnen, lassen sich ohne zusätzlichen Einsatz von Investitionskapital überwinden. Bei einem durchschnittlichen Kapitalaufwand von 200 000,— DM (Gesamtwirtschaft) je Arbeitsplatz wären extrem hohe Investitionssummen erforderlich, um den gleichen Kapazitätseffekt zu erzielen.
- Preisstabilität. Die Produktion kann rasch auf die Güternachfrage reagieren. Die Inflationsgefahr, die entsteht, wenn wachsende Nachfrage auf ein starres Güterangebot trifft, läßt sich eingrenzen.
- Beschäftigung. Längere Betriebszeiten bedeuten mehr Beschäftigung. Die vorhandenen Arbeitsplätze brauchen mehr Personal.

Diese Vorteile einer flexiblen Arbeitszeitpolitik werden heute in allen Industrieländern gesehen. Das bringt die deutsche Wirtschaft — vor allem bei der Ausdehnung der Betriebszeiten z. B. auf den Samstag — in Zugzwang, wenn sie im internationalen Kostenwettbewerb mithalten will.

## Flexible Arbeitszeit in Europa

	A	B	D	DK	F	I	L	NL	S
Flexible Wochenarbeitszeit	x	x	x	x				x	
Jahresarbeitszeit		x	x		x	x	x	x	x
Individuelle regelmäßige Wochenarbeitszeit		x	x	x				x	
Samstag und Sonntag als normale Arbeitstage		x	x		x				
Zyklische Arbeitszeit	x	x			x			x	
Freizeitausgleich	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Quelle: IW-Zusammenstellung

## Flexi-Pläne in Europa

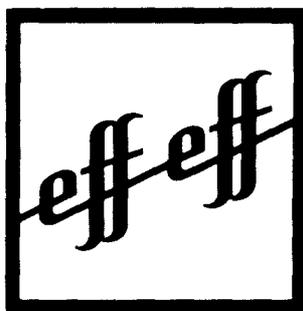
### Arbeitszeitregelungen in der Industrie

(Gesamte Industrie, Antworten in %)

	B	D	GR	F	IRL	I	L	NL	GB	EURO
Die derzeitigen Arbeitszeitregelungen in Ihrem Betrieb										
... sind voll befriedigend	29	33	31	14	49	16	58	47	27	26
... könnten geringfügig verbessert werden	43	52	53	55	44	72	26	33	57	56
... könnten erheblich verbessert werden	28	13	14	26	6	12	16	18	15	16
... keine Antwort	0	2	2	5	1	0	0	2	1	2
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Flexible Arbeitszeitregelungen geplant für die nächsten 1 bis 2 Jahre										
... ja, in erheblichem Umfang	15	5	3	20	3	63	17	10	7	19
... ja, in geringem Umfang	40	31	27	50	28	16	32	11	37	33
... nein	45	42	56	22	69	21	51	71	50	38
... keine Antwort	0	22	14	8	0	0	0	8	6	10
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Quelle: EG-Arbeitsmarktumfrage, EG-Kommission

Sozialraum Europa, IW-Dossier Nr. 7, Köln 1989; darin auch Daten über Wochenarbeitszeiten und Flexi-Regelungen in EG-Ländern. — Arbeitszeitpolitik international. Hrsg.: Arbeitgeberverband Gesamtmetall. Beide Publikationen erscheinen im Deutschen Instituts-Verlag GmbH, Postfach 510670, 5000 Köln 51, Telefon: (0221) 3708341.



## Das Top-Programm

von effeff bietet problemorientierte Lösungen auf der Basis modernster Hard- und Softwarestruktur: effeff, der kompetente Systemhersteller mit der kompletten Produktpalette.

# bietet die komplette Systemlösung aus einer Hand.

Drei wichtige CIM-Bausteine von effeff:

- \* Zugangskontrolle
- \* Zeiterfassung
- \* Auftragsrückmeldung

effeff-Fritz Fuss GmbH & Co. · Datentechnik  
7470 Albstadt 1 · Postfach 490  
Telefon (07431) 123-0  
Telefax (07431) 123275 · Telex 763731 ffus d



## Die Kosten der Teilzeitarbeit

Der Aufwand, der für die Verwaltung und Betreuung der im Unternehmen arbeitenden Teilzeitkräfte erforderlich ist, unterscheidet sich in keiner Weise von jenem Verwaltungsaufwand, den die Vollzeitarbeitnehmer verursachen.

Die entsprechenden Kosten der Personalverwaltung werden sich demgemäß erhöhen, wenn die Anzahl der Mitarbeiter aufgrund einer Aufteilung der einzelnen Arbeitsplätze zunimmt. Die Kostensteigerung wird jedoch nicht proportional zur Erhöhung der Zahl der Arbeitnehmer erfolgen. Dies auf jeden Fall nicht in jenen Unternehmen, die z. B. ihre Lohn- und Gehaltsabrechnungen durch eine EDV-Anlage erstellen lassen, da diese keine wesentlich höheren Kosten verursachen dürfte, wenn sie z. B. nicht mehr nur 500 Abrechnungsformulare zu erstellen hat sondern 15 mehr.

Bei den Klein- und Mittelbetrieben werden also die durch die Einführung von Teilzeitarbeit entstehenden zusätzlichen Kosten der Verwaltung und Betreuung der Teilzeitkräfte weitaus stärker zu Buche schlagen als

eventuell in Großbetrieben und Konzernen. Hierbei kann der Mehraufwand je aufgeteiltem Arbeitsplatz sogar bis zu einigen Hundert DM pro Jahr ausmachen.

Während einerseits Kosten für Anwerbung entstehen, erhöht sich die Attraktivität des Unternehmens. Steigerungen der Personalkosten hängen von folgenden 2 Faktoren ab:

- a) Von der Tatsache, ob es bestimmte Sozialleistungen im Unternehmen gibt, die nur den Vollzeitkräften gewährt werden. Wenn dies der Fall ist, so können die gesamten Personalnebenkosten bei vermehrter Einstellung von Teilzeitarbeitskräften sinken.
- b) Ferner vom Umfang und der Höhe der sog. "kopfbezogenen" Sozialleistungen, d. h. von jenen Leistungen des Arbeitgebers, auf die der Mitarbeiter unabhängig von seiner Arbeitszeit einen vollen Anspruch hat. Hierzu rechnen z. B. Fahrtkostenzuschüsse oder Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

Kosten der Arbeitsvorberei-

tung und Organisation können recht unterschiedlich ausfallen, letztlich hängen sie davon ab, welche organisatorischen Voraussetzungen in dem betreffenden Unternehmen vorzufinden sind. Kosten für Anlauf- und Rüstzeiten hängen von der Form der Teilzeitarbeit ab, denn durch entsprechend längere Wechselrhythmen lassen sich die Übergabeprobleme mildern.

### Fazit

Die jeweilige Kostenfrage muß individuell und betriebsspezifisch gesehen werden.

Auf keinen Fall aber sollten die Kosten der Teilzeitarbeit isoliert betrachtet werden. Der Nutzen für das Unternehmen kann vielfältiger Natur sein. Bessere Motivation und mehr Kreativität lassen sich nicht in jedem Fall gleich kostenmäßig erfassen. Erst die Gesamtbetrachtung erlaubt ein vernünftiges Endurteil.

\* Dipl.-Volksw. Willi Strunz ist Steuerberater, Siegel-schorf

für Siemens-  
Rechner unter  
BS 2000 und  
SINIX/UNIX

Bereits **50** BS 2000-Anwender  
entschieden sich für ...

# PZE VON SPACE

Personalzeiterfassung und -bewertung

Zutrittskontrolle

bargeldlose Casinodaten-Erfassung  
und -Auswertung

Schnittstellen zu PAISY, IPASS, LOGA, HANSALOG,  
SILINE, IS-PW, EBO-PW

Siemens Erfassungshardware ES 1

## SPACE

SPACE GmbH · Postfach 5680 · 3000 Hannover 1 · Tel. (0511) 85 04-0 · Fax (0511) 85 04-299