

Zeitschrift für

ARBEITS-**ZAS** UND SOZIALRECHT

Sonderheft

Schriftleitung Theodor Tomandl, Martin E. Risak
Redaktion Helwig Aubauer, Rolf Gleißner, Bernhard W. Gruber,
Harald Kaszanits, Thomas Neumann,
Michael Reiner, Franz Schrank

März 2011

2a

97 – 148

Sonderheft

ZAS-Seminar 2010

Beiträge

Modelle flexibler Arbeitszeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Johannes Gärtner und Karin Boonstra-Hörwein ➤ 100

**Flexibilisierung durch Befristungen und Bedingungen in
Vertragsklauseln und Betriebsvereinbarungen**

Michael Friedrich ➤ 109

Gleitzeit- und Durchrechnungsvereinbarungen *Andreas Jöst* ➤ 118

Ausgewähltes Judikatur-Update *Franz Schrank* ➤ 123

Vereinbarungen über die Arbeitszeit *Wolfgang Mazal* ➤ 134

Neues aus der Gesetzgebung *Anna Ritzberger-Moser* ➤ 141

Modelle flexibler Arbeitszeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Eine Diskussion wichtiger blinder Flecken der Arbeitszeitgestaltung

ZAS 2011/19

AZG; ARG

Arbeitszeit-Flexibilisierung;

Betriebswirtschaft;

Schichtarbeit;

Gleitzeit;

Überstunden-sucht

Eingefahrene Organisationsweisen wie Überstundensucht entwickeln oft eine erstaunliche Änderungsresistenz, vor allem weil sie unter dem Aufmerksamkeitsradar bleiben. Der vorliegende Artikel erhellt wichtige „Blinde Flecken“ der Arbeitszeitgestaltung und zukünftige Entwicklungen.

Von Johannes Gärtner und Karin Boonstra-Hörwein

Inhaltsübersicht:

- A. Fokus und Inhalt des Artikels
- B. Betrachtete Arbeitszeitmodelle
- C. Blinder Fleck I: Die „Überstundensucht“
 1. Definition und Indizien für Überstundensucht
 2. Betriebswirtschaftliche Schäden durch Überstundensucht
 3. Einige „Verwandte“ der Überstundensucht
 4. Überstundenpauschalen und ihre Risiken
 5. Die Alternative: Stabile Einkommen und Zeitkonten
- D. Blinder Fleck II: Gleitzeit, ein Erfolgsmodell mit dunklen Seiten
 1. Gleitzeit ein unstrittiger Erfolg
 2. Problemzone: Gleitzeit und Menge der Stunden
 3. Problemzone: Individuelles, problematisches Verhalten und Vorgesetzte
- E. Blinder Fleck III: Planungsschwächen bei Schichtarbeit und Durchrechnung
 1. Fehlende Orientierung am Personalbedarf
 2. Auch Jahresarbeitszeitmodelle sind keine Patentlösung
 3. Schwächen im Reservemanagement – zu viele Anwesende
- F. Vier absehbare Zukunftsthemen mit hohem betriebswirtschaftlichen Potential
 1. Entwicklung von Gleitzeit in Richtung Teamarbeit & Selbstplanung
 2. Zunahme der Selbstplanung auch in Schichtbereichen
 3. Integration der Planungsdimensionen & Präzisierung des Personalbedarf-Forecasts
 4. Durchrechnungsmodelle (für Schichtarbeit) mit übertragbaren Salden

A. Fokus und Inhalt des Artikels

Erfolgreiche Arbeitszeitgestaltung erfordert die Balance von betriebswirtschaftlichen Anforderungen, Gesundheits- und Sicherheitsaspekten¹⁾ und Interessen der MitarbeiterInnen (in der Folge mit „MA“ abgekürzt) unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Einzelne Aspekte der Arbeitszeitgestaltung erlauben einerseits oft sogenannte „intelligente“ Lösungen – also zB Modelle, die billiger sind und gleichzeitig besser zu MA- und Kundeninteressen passen. Andererseits gibt

es auch konfliktbehaftete Themen, bei denen eine Verbesserung für eine Seite zwingend eine Verschlechterung für zumindest eine der anderen Seiten bedingt. In diesem Beitrag wird auf betriebswirtschaftliche Aspekte fokussiert, ohne die Bedeutung der anderen Facetten schmälern zu wollen.

Bei der betriebswirtschaftlichen Betrachtung wird gegenwärtig häufig das Hauptaugenmerk auf die Verschiebung von Stunden aus Bedarfstälern in Spitzenbereiche und damit einhergehende Einsparungsmöglichkeiten bei Spitzenauslastung bzw vermeidbarer Leerkosten gelegt. Zweifellos wichtige Themen. Daneben gibt es aber Kostenaspekte, die bisher zu wenig Aufmerksamkeit bekommen („blinde Flecken“). Drei dieser blinden Flecken sowie vier absehbar zukünftig wichtige Themen, die betriebswirtschaftliche Vorteile erwarten lassen, werden hier diskutiert.

→ Blinder Fleck I: Welche langfristigen Nachteile birgt die (einmal im Betrieb „ausgebrochene“) Überstundensucht, die sowohl bei Gleitzeit als auch bei Schichtarbeit/Durchrechnung entstehen kann? Damit im Zusammenhang werden auch Überstundenpauschalen kritisch beleuchtet.

→ Blinder Fleck II: Welche Kosten entstehen durch ein dysfunktionales Verhalten im Umgang mit Gleitzeit durch MA und/oder Vorgesetzte? Auch wenn Gleitzeit insgesamt ein unstrittiges Erfolgsmodell ist, gibt es dunkle Seiten, wie zB überlange Arbeitszeiten oder zT auch problematisches Vorgesetztenverhalten.

→ Blinder Fleck III: Was kosten Planungsschwächen bei Schichtarbeit und Durchrechnung? Schichtarbeit und Durchrechnung sind zwar rechtlich unterschiedlich zu behandeln, weisen aber betriebswirtschaftlich und planungstechnisch viele Parallelen auf. Hier werden Schwächen im Herangehen diskutiert, die zu ineffizienten Arbeitszeitmodellen führen.

Abschließend wird auf vier betriebswirtschaftlich interessante Zukunftsthemen eingegangen: (1) Die Entwicklung der Gleitzeit in Richtung Selbst-/Teamplanung und Aufweichung der Kernzeit, (2) die absehbare Zunahme von Elementen der Selbstplanung, also des Einflusses von MA auf ihre Arbeitszeiten, auch in bis-

1) Vgl Kundl in Gärtner/Kundl et al, Handbuch Schichtpläne – Planungstechnik, Entwicklung, Ergonomie, Umfeld² (2008).

her durch Schichtplanung charakterisierten Bereichen, (3) die Verbesserung der Planungsgrundlagen durch Integration der Planungsdimensionen (zB Aufträge, Serviceniveaus, Arbeitsplätze, ...) und Präzisierung des Forecastings, (4) die Erweiterung von Schichtarbeit um Übertragungsmöglichkeiten von Stunden zwischen Planungsperioden.

Offenlegung des Hintergrunds der AutorInnen: Fundierung dieses Artikels sind zahlreiche Beratungsprojekte und Softwareentwicklung zum Thema Arbeitszeitgestaltung und Personalbedarf, die im Laufe der letzten 15 Jahre von den AutorInnen und TeilnehmerInnen des Ausbildungslehrgangs Arbeitszeitmanagement begleitet wurden. In diesen Projekten ging es meist um sozialpartnerschaftliche Neugestaltung von

Arbeitszeiten, insb Schichtarbeit, um Personalbedarf und Verbesserung der Planung. Weitere Basis bilden Forschungsarbeiten im Rahmen der Working Time Society – www.workingtime.org –, eines weltweiten Vereins von ForscherInnen zum Thema gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung.

B. Betrachtete Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitmodelle treten in einer Vielzahl von Formen auf. Die hier verwendete Klassifikation folgt der Gestaltungslogik. Einerseits wird die Vorhersehbarkeit von Arbeit und andererseits die Übereinstimmung von MA-Wunschzeiten mit Bedarfen verwendet (s Abbildung unten).

Stimmen Mitarbeiter-Wunschzeiten und Bedarf überein? bzw kann die Arbeit auf Mitarbeiter-Wunsch verschoben werden

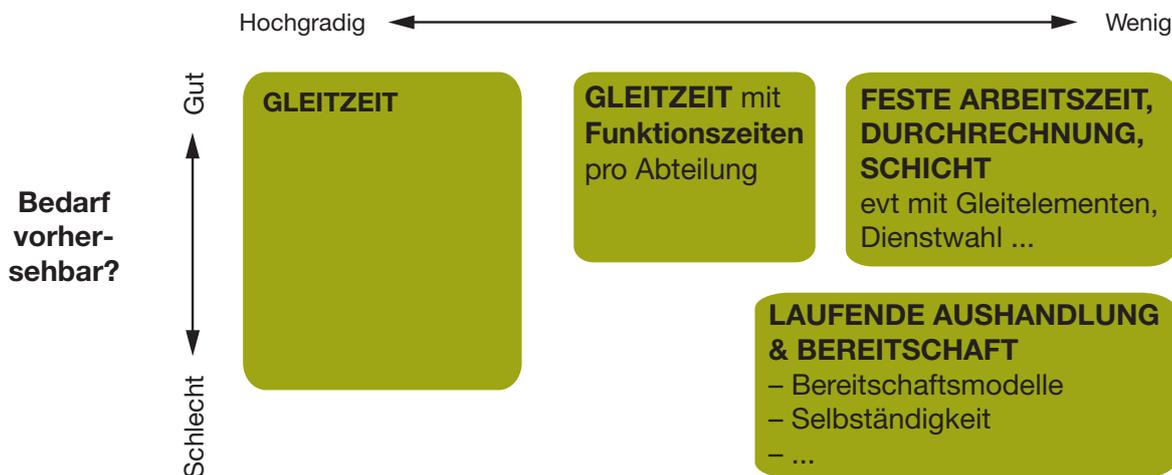


Abbildung: Klassifikation von Arbeitszeitmodellen entlang Vorhersehbarkeit von Arbeit sowie von Übereinstimmung von MA-Wunschzeiten mit Bedarfen

Gleitzeit mit/ohne Funktionszeiten pro Abteilung sowie auch Schicht- bzw Durchrechnungsmodelle sind wichtige Vertreter für Arbeitszeit-Modelle, die gut zu weitgehend vorhersehbaren Arbeiten und mehr oder weniger gut zu den MA-Wunschzeiten passen. Sie werden im Rahmen dieses Beitrags behandelt. Die Diskussion von Modellen für schlecht vorhersehbare Arbeit, die kaum zu präferierten Zeiten der MA passen, würde den zur Verfügung stehenden Rahmen sprengen.

Im Gegensatz zur gebräuchlichen Fokussierung – in Diskussionen sowie auch in der Forschung²⁾ – auf Sektoren wie Industrie, Polizei, Medizin (ÄrztInnen, Krankenpflege) mit offensichtlichen Schichtberufen wird Schichtarbeit hier in einem weiten Sinn verstanden. Es fallen zahlreiche Berufe mit hohem Frauenanteil (zB Verkauf, Gastgewerbe, Reinigung), aber auch Verkehr, Müllentsorgung ua zumeist unter die juristische Definition von Schichtarbeit,³⁾ jedenfalls aber unter einer arbeitswissenschaftlichen Betrachtung,⁴⁾ die Schlaf, Gesundheit und Soziales als Ausgangspunkt der Definition heranzieht und auch konstante Arbeit in der Nacht, sehr früh am Morgen oder am Wochenende umfasst.

Bei den folgenden Überlegungen wird auch nicht zwischen „Schicht-“ und „Dienstplanung“ unterschieden, die planungstechnisch eng verwandte Umsetzungsformen der gleichen Aufgabenstellung sind, nämlich der Planung von aufeinander abgestimmten Arbeitszeiten.

C. Blinder Fleck I: Die „Überstundensucht“

1. Definition und Indizien für Überstundensucht

„Überstundensucht“ wurde als Begriff gewählt, um die negativen Konsequenzen dieses Organisationsphänomens zu betonen. Als Überstundensucht wird ein dysfunktionales Zusammenwirken von MA, mittlerem

2) Vgl Gärtner, Does Shiftwork-Research research Shiftwork; in 17th Symposium on Shiftwork and Working Time, 18th – 22th September 2005; Hoofddorp, NL, B. Jansen (2005).

3) Vgl Klein in Cerny/Heilegger/Klein/Schwarz, Arbeitszeitgesetz – Gesetze und Kommentare (2008).

4) Vgl Wedderburn, ed, Guidelines for Shiftworkers; BEST – Bulletin of European Time Studies, Vol. 3. 1991, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Management und MA-Vertretung bezeichnet, bei der der Erhaltung bzw dem Ausbau von Überstunden eine so hohe Priorität eingeräumt wird, dass andere Aspekte der Themen Arbeitszeit und Organisation nicht gebührend gewürdigt werden. Die Erhaltung und Erweiterung der Einkommen dominiert völlig den betrieblichen Diskurs.

Indizien für Überstundensucht sind Sätze wie: „Wir können die Maßnahme XY nicht umsetzen, auch wenn sie sinnvoll wäre. Das würde die Überstunden reduzieren.“ Überstundensucht (aber auch „Zuschlagssucht“ – für Nacht- und Wochenendzuschläge, Gefahrenzuschläge etc) findet sich sowohl im öffentlichen (zB Polizei) als auch im privaten Sektor. Sie dienen häufig einer (verdeckten) strukturellen Erhöhung der Einkommen (zB extrem hohe Ärztarbeitszeiten in Spitälern, Überstundenpauschalen bei Führungskräften) bzw dem Ausgleich von niedrigen oder von Beteiligten als zu niedrig wahrgenommenen Einkommen (zB Lager, Transport). Überstundenvolumina können beeindruckende Höhen erklimmen und weit über 10h (Rekorde deutlich über 20h) pro Woche im Schnitt liegen.

Deutlich sichtbar wird diese Sucht bei der Analyse von Widerstand gegen die Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Gärtner⁵⁾ hat rund 300 Veränderungsprojekte daraufhin ausgewertet, ob und aus welchen Gründen es Widerstand gegen die Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit gab. Hier zeigte sich, dass der Verlust von Entgelt alles andere dominiert.

Dieser Beitrag zielt nicht auf eine Kürzung der Einkommen, sondern möchte die Aufmerksamkeit auf die Vermeidung von offenen Situationen lenken, in denen Akteure versuchen die Höhe zu beeinflussen, weil sie es als möglich erachten, diese zu verlieren (Verteidigung erforderlich) oder zu erweitern. Wurde zB über längere Zeiträume am Samstag mit Überstunden gearbeitet, kann sich die Stimmung so entwickeln, dass die Samstagarbeit unabhängig vom Bedarf als notwendig verteidigt wird. Dabei kann es in Summe sogar kostengünstiger sein, eine Anhebung der Grundeinkommen zu diskutieren, wenn – und nur wenn – sich die Organisation dafür für eine neue Arbeits(zeit)gestaltung ohne Überstundensucht öffnet.

2. Betriebswirtschaftliche Schäden durch Überstundensucht

Die Kostenwirkung der Zuschläge ist nicht das einzige durch Überstundensucht verursachte Problem. Viel schwerer wiegen die Behinderung des organisatorischen Wandels, die Verteidigung der Intransparenz über tatsächliche erbrachte Leistungen, die häufige planungstechnische Ineffizienz von Systemen mit hohen individuellen Stundenzahlen und eventuell Qualitätsprobleme sowie Unfallgefahren aus Übermüdung.

Typische Beispiele für Intransparenz sind die „großzügige Aufschreibung“ und das „Absummeln“. Im ersten Fall werden Überstunden zwar bezahlt, aber real nicht geleistet (manchmal gemäß einer Vereinbarung, um Gehaltsvorstellungen zu entsprechen oder weil es sich eben eingebürgert hat). Im zweiten Fall werden unproduktive Überstunden geleistet, um eine formelle

Anforderung zu erfüllen, ohne dass in der Zeit viel zu tun ist. Beides schadet Organisationen über die reinen Kosten hinaus: Beides – falsche Aufzeichnungen und auch Absummeln – schadet, weil es laufend die Botschaft kommuniziert, dass es ok ist, nicht effizient zu arbeiten und/oder nicht korrekt abzurechnen. Nebenbei kann Absummeln an sich – wenn es nicht durch Nebentätigkeiten oder Hobby genutzt wird/werden kann – für MA belastend sein, weil Zeit abgesehen werden muss.

Systeme mit hohen Stundenzahlen pro Kopf, wie sie sich bei hohen Überstundenvolumina ergeben, sind planungstechnisch häufig ineffizient. Die Hauptgründe dafür sind, dass Dienste lang sein müssen, damit noch freie Tage zur Verfügung bleiben und trotz langer Dienste meist zu wenige freie Tage vorliegen, um gut Reserven für betriebliche Spitzen planen zu können bzw für Zeiten starker Abwesenheit. Wenn eine Kraft schon 5 Dienste zu 10h pro Woche geleistet hat (in manchen Fällen lt AZG zulässig), kann sie kaum auch noch an einem 6. Tag eine abwesende Person vertreten.

Durch die langen Dienste gibt es auch häufig Perioden, in denen die Anwesenheit eigentlich nicht notwendig wäre. Die dadurch verursachten Zusatzkosten hängen stark von der konkreten Situation ab, erreichen fallweise zweistellige Prozentsätze. Wohlgermerkt, diese Effizienzverluste liegen zusätzlich zu den Zusatzkosten aus Überstundenzuschlägen vor, die selbst diese Größenordnung erreichen können.

Das mittlere Management dürfte in der Frage der Überstundensucht eine stabilisierende Schlüsselrolle haben. Überstundenbudgets erleichtern die Führungsarbeit mittlerer Manager erheblich: MA können belohnt (Zusatzstunden) oder bestraft (Stundenentzug) werden. Mangelnde Produktivität kann mit zusätzlichen Überstunden verborgen werden und Flexibilität kann mit Zuschlägen erkaufte werden. Schwierige Führungsthemen werden damit vermieden, fallweise aber auch eigene Überstunden mit verteidigt. Diese „Annehmlichkeiten der Überstunden“ für mittlere Führungskräfte dürften auch Ursache dafür sein, dass in Diskussionen des Themas mittlere Führungskräfte und BetriebsrätInnen bzw PersonalvertreterInnen manchmal schwer zu unterscheiden sind.

3. Einige „Verwandte“ der Überstundensucht

Die Überstundensucht hat einige „Verwandte“. Dazu zählen Nachtzuschläge, die für bestimmte Personengruppen Dauernachtschichten trotz erheblicher Gesundheits- und Sozialrisiken⁶⁾ so attraktiv machen, dass sie massiv verteidigt werden.⁷⁾

5) Vgl Gärtner, Conflicts Between Employee Preferences and Ergonomic Recommendations in Shift Scheduling: Regulation based on consent is not sufficient, Revista de Saúde Pública (Journal of Public Health), 2004 (38 [supl]), 65.

6) Vgl Kundl, Handbuch.

7) Auch auf 12h-Schichten oder noch längere Dienste (zB verlängerte Dienste im Krankenhaus bei ÄrztInnen) ausgerichtete Systeme wirken ähnlich änderungsresistent. Wenn über längere Zeiträume 12h-Schichten dominieren, ist ein Zurückgehen auf einen stärkeren Mix von Dienstlängen extrem schwierig umzusetzen, selbst wenn die Dienstzeiten nicht zum Bedarf passen und selbst wenn sie sehr belastend sind.

Beispielhaft der Satz: „Wir können die betriebswirtschaftliche und gesundheitliche Verbesserung nicht umsetzen, da die MA sonst aus dem NSchG [Nachtschwerarbeitsgesetz und den damit verbundenen Vorteilen bei Urlaub und Pensionierung, Anm des Verfassers] heraus fallen würden.“ Dass weniger Nachtarbeit einen höheren Nutzwert der Freizeit bedingt und mehr zur Erhaltung der Gesundheit beiträgt als wenige zusätzliche Urlaubstage wird in solchen Diskussionen ausgeblendet.

In ähnlicher Weise machen es Wochenend- und Feiertagszuschläge für MA sehr verlockend, weiterhin am Wochenende/an Feiertagen zu arbeiten. Zum Teil werden dysfunktionale Verhaltensweisen durch Steuern sogar begünstigt (zB die teilweise steuerliche Begünstigung von Schmutz-, Erschwernis- und Gefahrenzulagen und damit im Zusammenhang stehenden Überstunden).⁸⁾ – Dass Schmutzzulagen als Aufwand steuerlich absetzbar sind, ist zumindest nachvollziehbar. Dass schwere, gefährliche Arbeit sowie Arbeit zu sozial und/oder gesundheitlich belastenden Zeiten und Überstunden steuerlich massiv gefördert werden, ist unseres Erachtens und im Lichte der Arbeitnehmerschutzes kontraproduktiv.

Ähnlich wie Überstunden werden oft Bereitschaftsdienste in Krankenhäusern verteidigt, wo trotz regelmäßiger Arbeit am Nachmittag und am Wochenende oft nicht mit angepassten Dienstzeiten und freien Tagen geplant wird, sondern mit Überstunden in sehr hohem Umfang.

4. Überstundenpauschalen und ihre Risiken

Überstundenpauschalen sind eine weit verbreitete Komponente von Arbeitszeit- und Entgeltmodellen, bei der ein fixes Kontingent von Überstunden bezahlt wird, die in unterschiedlichem Maße auch tatsächlich genutzt werden. Vorteile von Überstundenpauschalen ergeben sich zT aus Steuervorteilen (s oben) sowie der Möglichkeit, Einkommenswünschen von MA entsprechen zu können, ohne dass diese voll kostenerhöhend wirken, sondern eben nur im Umfang der Zuschläge. Weiters erlauben sie einen gewissen Spielraum bei betrieblichen Entlohnungssystemen.

Von der praktischen Nutzung her sind Pauschalregelungen danach zu unterscheiden, ob die Überstunden auch real regelmäßig zu erbringen sind oder nicht. Beide Varianten finden sich in der betrieblichen Praxis.

Pauschalen, bei denen die Überstunden erbracht werden, erlauben sowohl aufgrund der Regelung der Pauschale als solcher (längerer Betrachtungszeitraum), als auch durch die Verzögerung von Auszahlung oder Zeitausgleich ein beträchtliches Flexibilisierungspotential. Dieses Flexibilisierungspotential kann auch gut für die Krisenbewältigung verwendet werden. Diesen Vorteilen stehen die bereits bei Überstunden angeführten Nachteile gegenüber: Risiko der planungstechnischen Verschlechterung, erhöhte Kostenbasis, aber auch erhöhte gesundheitliche Belastungen für die MA.

Pauschalen, bei denen die Überstunden real nicht erbracht werden, schützen das Unternehmen vor überraschenden Stundennachforderungen – zumindest zum Teil – und bringen Verwaltungsvereinfachungen.

Manchmal wird in der betrieblichen Diskussion auch eine Effizienzsteigerung von Pauschalen im Vergleich zu einzelnen abgerechneten Überstunden gesehen, die aber im Detail schwer zu be- bzw widerlegen ist. Starke Nachteile ergeben sich insb in Krisenzeiten: Eine Reduktion der Überstundenpauschalen erfordert eine Veränderung der Einzelverträge mit den damit einhergehenden Komplikationen.⁹⁾ Sonst führt auch eine geringere Inanspruchnahme nicht zur Kostenreduktion durch Wegfall der Überstunden oder zumindest durch Guthaben bezüglich zukünftig zu erbringender Stunden, die sich bei der anderen Variante von Überstundenmodellen ergibt.

In Summe sind durch Überstundenpauschalen bei einer breiten Anwendung („in der Fläche“) erhebliche Nachteile möglich bzw, falls Überstunden nicht erbracht werden müssen, in der Krise zu erwarten.

5. Die Alternative: Stabile Einkommen und Zeitkonten

Die Alternativen zu Überstundensucht und ihren Verwandten sind stabile Einkommen. Damit soll vermieden werden, dass die Beeinflussung der Einkommen durch MA und Führungskräfte – abseits von echten Leistungskomponenten – eine hohe Aufmerksamkeit bekommt.

Um trotzdem Flexibilität zu ermöglichen, sollte ein Ausgleich über Zeitkonten mit Übertragungsmöglichkeiten so weit wie möglich favorisiert werden (s dazu auch Zukunftsthemen). Damit verbunden sollte eine kontinuierliche Prüfung erfolgen, ab wann Personalkapazitäten ab- oder aufgebaut werden sollten.

Derartige Zeitkonten erlauben das Aussteuern kurzfristiger Schwankungen (durch Auf- und Abbau von Stunden). Weiters wird die mittelfristige Stabilisierung erleichtert, weil mehr Zeit für den Auf-/Abbau von Personal zur Verfügung steht, bzw bei sinkenden Stundenvolumina durch Fluktuation und Pensionierung oft Verringerungen des Gesamtvolumens der Stunden ohne Kündigungen möglich sind.

D. Blinder Fleck II: Gleitzeit, ein Erfolgsmodell mit dunklen Seiten

1. Gleitzeit ein unstrittiger Erfolg

Sowohl in einer Umfrage zum Thema Gleitzeit (50 Teilnehmer, XIMES GmbH 2009)¹⁰⁾ als auch in vielen Beratungsprojekten ist Gleitzeit ein Erfolgsmodell: Einmal eingeführt, ist sie im Wesentlichen unumstritten (s Tabelle 1). →

8) Gem § 68 Abs 1 EStG 1988 gibt es einen monatlichen Freibetrag von € 360,- für „Schmutz-, Erschwernis- und Gefahrenzulagen sowie Zuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit und mit diesen Arbeiten zusammenhängende Überstundenzuschläge ...“. Gem § 68 Abs 2 EStG 1988 gibt es einen zusätzlichen monatlichen Freibetrag für „... Zuschläge für die ersten zehn Überstunden im Monat im Ausmaß von höchstens 50% des Grundlohnes, insgesamt höchstens jedoch € 86,- monatlich ...“.

9) Vgl Schrank, Arbeitszeitgesetz Kommentar I (2008).

10) Vgl XIMES GmbH, Umfrage im Rahmen des Kundendialogs zum Thema Gleitzeit (2009).

Gibt es Wünsche von MA, aus der Gleitzeit wieder in feste Arbeitszeit zu wechseln?	8% gelegentlich 92% selten bis nie
Durch Gleitzeit wird effizienter gearbeitet.	10% selten – fast nie 8% gelegentlich 82% oft – immer
Gleitzeit ist aus Ihrer Sicht für das Unternehmen vorteilhaft.	6% gelegentlich 94% oft – immer
Gleitzeit ist aus Ihrer Sicht für die MA vorteilhaft.	2% selten – nie 2% gelegentlich 96% oft – immer

Tabelle 1: Umfrage im Rahmen des Kundendialogs Gleitzeit XIMES 2009

Gleitzeit bringt laut obiger Umfrage sowohl Vorteile für die Beschäftigten (insb wird das Zusammenspiel von Beruf und Familie genannt) als auch für das Unternehmen (insb die Effizienz steht im Vordergrund).

2. Problemzone: Gleitzeit und Menge der Stunden

Beispiel

Gleitzeit:

In einem Unternehmen waren am Ende des Jahres bei vielen Angestellten viel mehr Stunden am Konto (bis zu 200 h) als übertragen werden konnten (max 40 h). Zahnknirschend beschloss der Vorstand, die Stunden als Überstunden auszuzahlen – verbunden mit der Aufforderung, zukünftig auf die Stunden zu achten. Doch ein Jahr später kam die nächste „Überraschung“.

Derartige Fälle sind relativ häufig und weisen oft Charakteristika der Überstundensucht auf. Beschäftigte bauen Stunden auf, deren betriebliche Notwendigkeit zumindest in vielen Fällen zweifelhaft erscheint. Verstärkt werden derartige Phänomene durch lange Durchrechnungszeiträume (zB Jahresdurchrechnung) ohne laufende Kontrolle und der Wiederkehr von beachtlichen, nicht übertragbaren Zeit-Guthaben. Niemand würde das eigene Girokonto so steuern – ein Jahr lang kein Blick auf den Saldo und „uups“ am Ende des Jahres ein dickes Minus.

Ähnlich wie bei der Überstundensucht sind auflaufende Plussalden im Kern eine Managementfrage und keine Technikfrage. Instrumente für die laufende Steuerung gibt es (zB Ampelkonto)¹¹⁾ und die technische Komplexität ist überschaubar.

3. Problemzone: Individuelles, problematisches Verhalten und Vorgesetzte

Zum Teil haben Vorgesetzte mit individuellem Verhalten von Beschäftigten zu kämpfen, die Pausen- und Ruhe- sowie max zulässige Arbeitszeiten ignorieren oder sehr viel Plusstunden sammeln, wie aus Tabelle 2 sichtbar wird. Hier wirken gesetzliche Regeln zT sogar entlastend, da sie Vorgesetzten eine Legiti-

mation geben, einzugreifen. Neben der zweifelhaften Produktivität von extremen Arbeitszeiten kosten auch die regelmäßige Kontrolle der Salden sowie das rechtzeitige Eingreifen der Vorgesetzten Zeit und damit Geld.

Auch gegenteilige Probleme gibt es, zB wenn Vorgesetzte die Überstunden als Leistungsbeleg sehen oder Beschäftigte mit ihren individuellen Präferenzen beeinflussen.

Ca wie viele % der Bereiche mit Gleitzeit haben Vorgesetzte, die froh über Höchstgrenzen sind, da es sonst noch mehr Überstunden gäbe?	52% der Befragten denken, dass die Vorgesetzten überwiegend froh über Höchstgrenzen sind.
Wie viel Prozent der MA arbeiten am oder über dem Maximum der täglich zulässigen Arbeitszeit?	19% im Schnitt – mit extremen Werten von bis zu 90% in einzelnen Unternehmen
Wie viel Prozent der MA fühlen sich von Ruhezeiten, Höchstgrenzen, ... eingeengt?	25% im Schnitt – mit extremen Werten von bis zu 90% in einzelnen Unternehmen
Ungefähr, wie viel Prozent der MA halten Pausenzeiten von sich aus ein?	Nur 68% halten sie von sich aus ein
Ca wie viele % der Bereiche mit Gleitzeit haben Vorgesetzte, die viele (Über-)stunden als deutlichen Leistungsbeleg sehen?	40% der Befragten denken, dass dies für die überwiegende Zahl der Vorgesetzten gilt
Die Arbeitszeiten gehen mit den Präferenzen des/r Vorgesetzten einher (zB abends länger bleiben).	30% oft oder sehr oft 41% gelegentlich

Tabelle 2: Umfrage im Rahmen des Kundendialogs Gleitzeit XIMES 2009

E. Blinder Fleck III: Planungsschwächen bei Schichtarbeit und Durchrechnung

1. Fehlende Orientierung am Personalbedarf

Arbeitszeitmanagement (auch Workforce-Management genannt) zielt auf die optimale Gestaltung von Arbeitszeiten. Es hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich entwickelt. War es in den 70ern noch vielfach so, dass die Arbeitszeitmodelle historisch geprägt waren, gab es seither eine hohe Anzahl von Veränderungsprojekten und auch eine Vielzahl von Softwaresystemen, die diese Aufgaben unterstützten. Im Folgenden soll auf – noch immer weit verbreitete – Schwächen eingegangen werden.

Ein Kardinalfehler im Arbeitszeitmanagement ist die Festlegung zentraler Planeigenschaften (insb die Festlegung der Beginn- und Endzeiten der Dienste/Schichten sowie der Besetzungsstärken) vor der ausreichenden Analyse und Berücksichtigung des Personalbedarfs. Das Bösartige an diesen Fehlern ist, dass spä-

11) Vgl Gärtner/Klein/Lutz, Arbeitszeitmodelle – Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung.

tere Überstunden oder Qualitätsschwächen nicht mehr im Zusammenhang mit dem Arbeitszeitmodell gesehen werden (können).

Beispiel

Krankenhaus:

In einer Abteilung für Interne Medizin mit knapp 20 Ärzten wurde das Thema Personenzahl und Überstunden diskutiert. Aus Sicht der beteiligten Ärzte sollten mehr Ärzte angestellt werden, um die Überstunden zu reduzieren (Hinweise: Es handelte sich um einen Fall aus Deutschland, wo die 48h-Grenze pro Woche zunehmend ernst genommen wird. Überstundensucht lag nicht vor). Das Management befürchtete Kostensteigerungen durch Zusatzärzte, ohne die Überstunden relevant einzudämmen. Methodisch wurde mit einer Analyse der IST-Arbeitszeiten begonnen. Dabei wurde eine häufig und auch hier vorkommende Schwäche der Planung genutzt, und berücksichtigt, dass es Tage mit wenig anwesenden Ärzten und Tage mit vielen anwesenden Ärzten gab. Die These war: Unter sonst gleichen Rahmenbedingungen (Auslastung, Patientenstruktur, ...) müssten an Tagen, an denen wenige Ärzte anwesend sind, mehr Überstunden anfallen als sonst. Wenn dieser Effekt vorläge, dann würde mehr Personal die anfallenden Überstunden reduzieren. Die Analyse ergab aber einen umgekehrten Effekt. Wenn tagsüber mehr Ärzte anwesend waren, fielen nicht weniger, sondern sogar etwas mehr Überstunden an, wobei der Großteil der Überstunden unabhängig von der Zahl Anwesender anfiel. Er resultierte – wie bestätigend auch eine Analyse der Arbeitsinhalte zeigte – aus Fehlplanung. Die reguläre Arbeitszeit endete zu früh, es fielen regelmäßig Arbeiten danach an. In Summe ergab die Untersuchung, dass Mehrpersonal ohne Änderung des Arbeitszeitmodells die Überstunden nicht deutlich reduziert hätte.

Derartig fehlende Orientierung am Personalbedarf findet sich in verschiedenen Branchen. Krankenhäuser sind besonders prominent, aber auch im Polizeibereich (Absenkung der Besetzungsstärke am Freitag um 19.00 Uhr – was häufig zu Überstunden führt, weil Freitagabend klassisch Spitzenzeit der Polizeiarbeit ist) oder in technischen Dienstleistungsbetrieben (12h-Schichten, die nicht zum Bedarf passen) findet sich solche Fehlplanung. Selbst in Industrie und Gewerbe gibt es zT ein Festhalten an 8h mit den Beginnzeiten 6.00/14.00/22.00 Uhr, obwohl es fallweise für die internen Dienstleister (zB Logistik) sachlich bessere Alternativen gäbe. Überstundensucht geht nicht selten Hand in Hand mit dieser fehlenden Orientierung am Personalbedarf.

2. Auch Jahresarbeitszeitmodelle sind keine Patentlösung

Kernpunkt von Jahresarbeitszeitmodellen ist ein festes Stundenbudget für das Gesamtjahr, das recht frei durch das Management eingesetzt werden kann. Fallweise gibt es Zusatzregeln für die Berücksichtigung der MA-Wün-

sche (zB zusätzliche freie Tage). Werden im Gesamtjahr mehr Stunden, als laut Arbeitsvertrag zu erbringen verwendet, werden diese als Überstunden bezahlt. Sind es weniger – weil die MA effizienter waren oder weniger zu tun war – werden die Stunden den MA geschenkt.

Jahresarbeitszeitmodelle haben ähnliche Tücken wie Überstundenpauschalen, da noch unbestimmte Arbeitsinhalte in feste Zeiträume ohne Übertragungsmöglichkeit von Zeiten „gepresst“ werden müssen.

Beispiel

Jahresarbeitszeitmodell:

In einem englischen Gewerbeunternehmen gab es großen Unmut in der Belegschaft. Die Vermutung war, dass das vor 3 Jahren eingeführte Jahresarbeitszeitmodell eine zentrale Rolle dabei spielte. Von Unternehmensleitung und Gewerkschaft wurden wir beauftragt, dies zu prüfen. In kleinen Gesprächsrunden mit MA wurde das Problem schnell sichtbar. Die MA hatten das Versprechen des Jahresarbeitszeitmodells ernst genommen, dass ihnen Stunden geschenkt werden würden, die sie nicht verbraucht hatten. Typischerweise hatten sie einige Monate vor Jahresende 50 – 100h Zeit gespart (zB durch bemüht effizientes Arbeiten) bzw waren diese nicht abgerufen worden. Doch diese Zeit wurden im Rest des Jahres durch das mittlere Management mit Zusatzarbeiten praktisch vollständig verbraucht, noch dazu mit oft wenig nachvollziehbaren Arbeiten (bis hin zu mehrfachem Putzen der Fahrzeuge). Am Ende des Jahres fühlten sich die MA um ihre Ersparnisse bzw Gewinnchancen gebracht. Aus Sicht des mittleren Managements war aber dieses Vorgehen völlig logisch. Sie hatten am Anfang des Jahres mit Reserven budgetiert, um Zusatzkosten zu vermeiden. Wären die Stunden am Ende des Jahres „sichtbar“ verschenkt worden (sie konnten ja nicht übertragen werden), hätten sie Schwierigkeiten befürchtet („*Sie haben zu hoch budgetiert!*“). Durch die versteckte Nutzung versuchten sie dies zu vermeiden – insgesamt also ein teures System (Stunden, die nicht erforderlich sind, werden bezahlt), das zusätzlich zu massiven Konflikten führte.

3. Schwächen im Reservemanagement – zu viele Anwesende

Neben der grundsätzlichen Orientierung am Personalbedarf ist bei der kurzfristigeren Planung der Umgang mit Reserven ein kritisches Thema. Reserven werden zB benötigt, um Krankenstände oder andere kurzfristige Abwesenheiten auszugleichen oder aber um Bedarfsspitzen abzudecken. Um solche Spitzen abzufangen, entstehen oft Mehr- und Überstunden. Diese Zusatzstunden sind gut sichtbar und werden oft akzeptiert, und zum Teil auch schon ausgeglichen (s oben).

Ein im Vergleich dazu wenig diskutiertes Thema stellen Stunden dar, die eigentlich nicht notwendig sind, aber auf Grund falscher Reserveplanung anfallen. Der Klassiker in dieser Richtung ist die Erhöhung der Gruppengrößen um den durchschnittlichen Ausfallsfaktor. Die Überlegungen dahinter ähneln oft folgenden: →

Beispiel**Reserveplanung:**

Bei zB 10 MA, die netto benötigt werden, und einem Reservebedarf von 20% wird mit 12 Personen geplant (10*120%). Absehbares Resultat: Es gibt Phasen, in denen mehr als 2 Personen abwesend sind, was zu Überstunden oder Besetzungslücken und entsprechenden Diskussionen führt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist aber auch das Gegenteil ein Thema. An vielen Tagen werden entsprechend oft auch weniger Personen abwesend sein. Wenn hier nicht gegengesteuert wird, entstehen Tage mit 11 und 12 Anwesenden, auch wenn „eigentlich“ nur 10 geplant waren. Für die Beteiligten ist das in der Regel unproblematisch – mit mehr Personen ist die Arbeit eher leichter zu erledigen. Betriebswirtschaftlich werden aber erhebliche Zusatzkosten in der Höhe von mehreren Prozent der Personalkosten verursacht.

Die Zeiten mit mehr Anwesenden als gewünscht müssten aus betriebswirtschaftlicher Sicht durch entsprechende Werkzeuge sichtbar gemacht und durch Einsatz in einem anderen Bereich, Weiterbildung, in einer anderen Schicht oder durch Zeitausgleich, bei längeren Phasen eventuell auch Urlaubsabbau, oä für den Zeitabbau genutzt werden. Beispielrechnungen ergeben Einsparungseffekte in der Größenordnung von 3% der Stunden, zum Teil sogar noch mehr – insb in Dienstleistungsunternehmen ein erhebliches Kostenelement. Momentan aber eher noch ein vernachlässigtes Thema.

Beispiel**Flexible Reserveschichten:**

In einem Industriebetrieb mit hohen Qualifikationsanforderungen und langen Einschulungszeiten stand eine Pensionierungswelle bevor. Um den Schulungsbedarf abdecken zu können, wurde eine vorübergehende Erhöhung der Wochenarbeitszeit um etwa zehn Zusatzschichten im Jahr vom Management vorgeschlagen. Heftige und zeitintensive interne Diskussionen waren die Folge. Durch die Idee, einen Teil der Reservekapazitäten flexibel zu handhaben, konnte dieser Zusatzbedarf auf zwei Tage gesenkt und so die Diskussion erheblich entschärft werden. Dazu wird im Plan ein Teil der Schichten als flexible Reservetage gekennzeichnet, die kurzfristig als Früh-, Spät- oder Nachtschicht in der eigenen oder einer anderen Schichtgruppe genutzt werden können. Dies erlaubt die systematische Nutzung von jetzigen Leerkapazitäten und Umwandlung in produktive Zeiten (vorher gab es manchmal nicht genutzte Reservepotentiale in einer Gruppe bei gleichzeitigem Hereinholen auf Überstunden-Basis für eine andere Gruppe mit Abwesenheitsspitze).

F. Vier absehbare Zukunftsthemen mit hohem betriebswirtschaftlichen Potential

Im Folgenden ein Ausblick auf vier Themen, die zu erheblichen Veränderungen der Arbeitszeitmodelle und/

oder Planungsweisen führen werden und aus betriebswirtschaftlicher Sicht vielversprechend wirken.

1. Entwicklung von Gleitzeit in Richtung Teamarbeit & Selbstplanung

Gleitzeitregelungen fokussieren sehr stark auf individuelle Zeiten. In manchen Bereichen sind aber Abstimmungen erforderlich, die Teams betreffen (zB Erreichbarkeit der Abteilung), aber gleichzeitig auch relevant Gleitzeit erlauben. Hier entwickeln sich Arbeitszeitformen, in denen Teams selbstverantwortlich koordinieren, wer die Erreichbarkeit der Abteilung (in ausreichendem Umfang) sicherstellt. Es hat sich zwar dafür noch keine einheitliche Bezeichnung herausgebildet (vorkommende Bezeichnungen sind zB Funktionszeiten, Besetzungszeit, Teamzeiten, Gruppenzeiten, Mindestbesetzung), es ist aber eine interessante Alternative zu geplanten Rotationsmodellen, Durchrechnung oder Ähnlichem und erlaubt Gleitzeit auch in Bereichen, wo dies sonst nicht möglich wäre. Damit erscheinen Effizienzgewinne bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitsbedingungen möglich.

Juristisch wird zu klären sein, wie weit die Einschränkungen durch Teamarbeit bzw Funktionszeiten gehen können. Eine gewisse Einschränkung der Selbsteinteilung wird, wie unter Bezugnahme auf die Kernzeit argumentiert wird,¹²⁾ möglich sein. Auch Schrank¹³⁾ betont, dass Beschränkungen der Selbsteinteilung dem Gesetzeskonzept wesensimmanent sind, und nimmt Bezug¹⁴⁾ auf eine Selbsteinteilungsmöglichkeit, die diesen Namen wesensmäßig verdient. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist eine solche Selbsteinteilung bei ca 30-Minuten-Rahmen vermutlich anzunehmen, da eine Vielzahl privater Handlungsalternativen dadurch möglich werden (zB etwas länger schlafen, länger frühstücken, einkaufen). Bei 15 Minuten scheint dies nicht bzw kaum argumentierbar, bei 60 Minuten kaum bestreitbar. Auch wenn nur ein unerheblicher Teil der End- und/oder Beginnzeiten so selbst eingeteilt werden kann und sich die anderen aus der Teamarbeitszeit ergeben, bietet Selbsteinteilung im Vergleich zu fester Einteilung viele Vorteile. Einschränkend ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse bzw das Verfahren der Planung im Team (nicht notwendigerweise für alle gleich), aber zumindest) fair sind.

Beispiel

MA X übernahm konsequent unbeliebte Dienste im Zuge der Selbstplanung. Auf die Frage des Warum war die Antwort: „*Besser ich plane mich selbst sofort ein als nach Strafdiskussion mit meinen Kollegen.*“

In enger Verbindung zur Koordination der Zeiten durch MA iS von Teamplanung steht die Frage der Kernzeit. Hier gibt es zT starke Aufweichungstendenzen durch die großzügige Möglichkeit Zeitausgleich in ganzen Tagen nehmen zu können. Auch ein kernzeitfreier Freitag oder das gänzliche Abgehen von Kernzeit

12) Vgl. *Risak/Jöst/Patka*, Praxishandbuch Gleitzeit: Gesetzliche Rahmenbedingungen Gestaltung Vereinbarungsmuster (2007).

13) Vgl. *Schrank*, Arbeitszeitgesetz Kommentar I.

14) *Schrank*, Arbeitszeitgesetz Kommentar I 151.

wird in einigen Organisationen diskutiert bzw. umgesetzt. Vom Gesetz her ist Kernzeit kein zwingender Bestandteil von Gleitzeit. Das Abgehen von Kernzeiten reduziert die „selbstverständliche“ Überschneidung von Arbeitszeiten und erfordert daher mehr Planung oder Rituale der Zeitorganisation.

Ein schwierigeres juristisches Thema bei Auflösung von Kernzeiten und Funktionszeiten ist dabei zum Teil die Abgrenzung von Überstunden zu Normalzeit. Neben Situationen, die ganz klar Überstunden definieren (zB Überschreitung der täglichen oder wöchentlichen Grenzen der Normalarbeitszeit), gibt es viele Grauzonen.

Beispiel

Herr X arbeitet häufig bis 18.00 Uhr, 2h über das Ende der fiktiven täglichen Normalarbeitszeit und 4h über das Ende der Kernzeit hinaus. Sein Stundensaldo ist leicht positiv (+ 11 h). Seine Vorgesetzte trägt ihm einen Termin von 15.00 Uhr – 18.30 Uhr ein, was noch weit im Gleitzeitrahmen liegt, der erst um 20.00 Uhr endet. Genau an diesem Tag würde Herr X aber gerne früher gehen.

In der Praxis laufen derartige Terminvereinbarungen aber meist unproblematisch ab, weil eine Aushandlung über Verschiebbarkeit, etc stattfindet.

2. Zunahme der Selbstplanung auch in Schichtbereichen

Der durchschlagende Erfolg der Gleitzeit legt nahe, Selbstplanung auch für andere Bereiche zu versuchen. International nimmt insb in den nordischen Ländern, den Niederlanden und zusätzlich in bestimmten Branchen (zB Verkehr, zT Pflege) die Selbstplanung zu. Das kann in unterschiedlichen Formen erfolgen: Einerseits die oben erwähnten Teamarbeitszeitmodelle, bei denen innerhalb eines Gleitzeitrahmens eine Abstimmung erfolgt. Andererseits wird mit Modellen der wunschfreien Tage, der Wahl bestimmter Dienste im Rahmen monatlicher Planung bis hin zur Nennung von Präferenzen zur Lage und Länge der Arbeitszeit gearbeitet. Eine Vielzahl von Softwarepaketen unterstützt die entsprechende Planung.

Diese Entwicklung ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht zweifellos zu begrüßen, da im Kern gesundheitsförderlich.¹⁵⁾ Gleichzeitig bleibt das Risiko bzw. verstärkt sich zum Teil sogar, dass es zu individuell problematischen Mustern kommt (zB überlange Arbeitszeiten mit erhöhtem Unfallrisiko, Konzentration der Arbeit auf möglichst wenige Tage in unmittelbarer Folge mit Überlastungsrisiken, Erhöhung des Anteils von Nacht- und Wochenendschichten aus Gründen des Einkommens). Weiters ist zu fragen, inwieweit Win-Win-Lösungen, dh ein Ausgleich der Interessen unterschiedlicher MA in Bezug auf eine Bedarfssituation, überhaupt möglich sind bzw. nicht zu zusätzlichen Diskussionen, Unmut und Belastungen führen. Diese Risiken sind zu beachten, stellen die Entwicklung aber nicht grundsätzlich in Frage.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind Selbstplanungsmodelle immer dann interessant, wenn eine Gruppe ausgestattet mit entsprechenden Planungshilfen komplexe Planungsaufgaben innerhalb kürzerer

Zeit oder besser lösen kann als Vorgesetzte oder Stabsstellen und/oder die Einflussmöglichkeiten zu einer deutlichen Leistungssteigerung, Verminderung von Fehlzeiten etc beitragen.

Zu betonen bleibt aber, dass trotz aller Verstärkung des Einflusses der Einzelnen auf ihre Arbeitszeit die Fragestellungen der Reserven für kurzfristige Bedarfsspitzen und Abwesenheiten aktuell bleiben (also für Abwesenheiten, die kürzer als der Planungshorizont sind, der typischerweise 1–2 Monate beträgt: zB Planung des nächsten Monats ab 1. diesen Monats und Publikation des Plans am 15. des Vormonats). Auch die Analyse des Personalbedarfs und der Planungsqualität bleiben als Themen.

3. Integration der Planungsdimensionen & Präzisierung des Personalbedarf-Forecasts

Wie bei der Definition von Arbeitszeitmanagement betont, ist die Orientierung am Personalbedarf die Basis des Arbeitszeitmanagements. Leider ist der Personalbedarf selten konstant bzw. frei festlegbar. Damit gewinnen Verfahren der Personalbedarfsbestimmung bzw. -planung an Bedeutung.

Bei externen Bedarfstreibern (zB Anrufe, Unfälle, Kundenwünsche) gab es in den letzten Jahren deutliche Verbesserungen der Methoden.¹⁶⁾ Bspw. wurden Verfahren des Forecastings zur Identifikation und Berücksichtigung verschiedener Effekte deutlich verbessert (zB Analyse des Jahresverlauf; Identifikation von Änderungen des Arbeitsanfalls im Tagesverlauf abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren wie Jahreszeit, Ferien ...). Weiters wurde die Umrechnung von externen Bedarfsindikatoren (zB Kundenzahlen) in optimierte Personalbedarfszahlen (zB wie viele Kassen sollen besetzt sein) erheblich weiterentwickelt. Verstärkt wird dieser Trend durch eine Zunahme vorhandener Daten, die einerseits aus operativen Systemen stammen und jetzt leichter zugänglich sind (zB Warenwirtschaft, Kassa, Personaleinsatzplanung), aber auch durch neue Sensoren und Systeme (zB im Warteschlangenmanagement, GPS-Daten) oder direkt von Kunden eingebracht werden (zB Bestellungen).

Bei auftragsbezogenen Arbeiten geht es vor allem um die Integration der einzelnen Planungsdimensionen (zB Aufträge, Serviceniveaus, Arbeitsplätze, Fahrzeuge ...), da hier meist nicht nur Arbeitszeiten sondern auch die damit verbundenen Arbeiten und oft auch Arbeitsmittel zu planen sind (zB bei der Rettung – welche MA decken mit welchen Fahrzeugen welche Aufgaben ab). In manchen Branchen ist diese Integration von Arbeitszeitplanung und Leistungsplanung schon sehr weit (zB Call Center), in vielen Bereichen läuft es aber eher noch nebeneinander, wobei die Integration voranschreitet. Aus Kostensicht geht es dabei stark darum, nicht nur den Einsatz eines Betriebsmit-

15) Vgl. Smith/Iskra-Golec, Internal locus of control and shiftwork effects, *Theoretical Issues in Ergonomic Science* (2003) 4 (3–4), 327.

16) Vgl. Boonstra-Hörwein/Punzengruber/Gärtner; Reducing understaffing and shift work with Temporal Profile Optimization (TPO), *Applied Ergonomics*, 42 (2011) 233.

tels, sondern aller Produktions-/Dienstleistungsfaktoren im Zusammenspiel zu optimieren.

Hier ist aus unserer Sicht viel Dynamik zu erwarten. Ein besseres Verständnis bzw eine integrierte Planung der Personalbedarfe liefert die Grundlagen weiterer Verbesserungen.

4. Durchrechnungsmodelle (für Schichtarbeit) mit übertragbaren Salden

Auch wenn die Personalbedarfs-Forecasting-Verfahren besser werden, sind Unsicherheiten nicht völlig vermeidbar. Verbleibende Unschärfen von 5–10% der Tageskapazitäten sind keine Seltenheit. Daher lässt sich auch über größere Zeitbereiche keine Punktlandung in der Vorhersage zB der Stunden für Quartale erzielen und der Bedarf lässt sich daher auch planungstechnisch nicht exakt durch Arbeitszeitplanung abfangen.

Planungsaufgabe: Aus planungstechnischer Sicht ist sowohl bei Schichtarbeit als auch bei Durchrechnung zu prüfen, 1) ob und welche Spitzen und Täler des Arbeitsanfalls zu erwarten sind, 2) ob diese zeitlich im Jahr im Wesentlichen vorhersehbar sind (zB Saisonbetriebe wie Hotellerie) oder nur mit bestimmten Fristen (zB Flugzeugwartung). Darauf aufbauend werden 3) zuerst Modelle für die Spitzenperioden entwickelt inkl arbeitswissenschaftlicher Prüfung und dann 4) diese für die „ruhigeren“ Perioden ausgedünnt und auf gute Übergänge bzw Regeln für gute Übergänge geachtet. Eine typische Bezeichnung für ein derartiges Modell ist zB Arbeitszeitgangschaltung, mit hohen und niedrigen Gängen.

Beispiel

Getränkeunternehmen:

In diesem Unternehmen gab es eine klare saisonale Kurve des Getränkeverbrauchs. Die Lagerkapazitäten waren enorm, reichten aber nicht für die Sommersaison und es war wegen der beschränkten Lagerungsfähigkeit und aus Kostengründen (Risiko

der Überproduktion mancher Produkte, Kapitalbindung, Kosten der Lagerung) nicht möglich, mehr im Voraus zu produzieren. Beginnend im Frühjahr bis in den späten Sommer wurde auf Höchsttoure gearbeitet, in der Winterperiode war nur rund 50% der Arbeit erforderlich. Zusatzarbeiten für den Winter waren ausgelotet und so weit als möglich eingebaut worden, auch der Personalverleih an andere Unternehmen in dieser Zeit war geprüft worden. Vom Arbeitszeitmodell her wurde geprüft, was rechtlich im Sommer an Spitzenstunden möglich ist (50h wären rechtlich möglich) und inwieweit dies arbeitswissenschaftlich vertretbar scheint (hier wurde nach Diskussion verschiedener Schichtplanoptionen 45h als Obergrenze für den Sommer gewählt).

Bei aller Planung bleibt aber auch bei weitgehend vorhersehbaren saisonalen Bedarfsverläufen ein hohes Maß an Unsicherheit zum genauen zeitlichen Verlauf. Bei nichtsaisonalen Bedarfen mit Unsicherheit – also fast alle auftragsbasierten Arbeiten in Industrie, Gewerbe, Dienstleistung – ist diese zeitliche Unsicherheit noch höher. Die planungstechnisch beste Form des Umgangs mit dieser Unsicherheit sind Spielregeln zur Ankündigungsfrist von Änderungen und zusätzlich Übertragungsmöglichkeiten von Zeitguthaben bzw Zeitschulden über lange Zeiträume (ähnlich wie es sie auch im Gleitzeitbereich gibt). Ohne diese Übertragungsmöglichkeiten ergeben sich sehr unangenehme Planungssituationen (zB Einplanen von Arbeiten, die so nicht sinnvoll sind; Zuteilung von Arbeiten an Mitarbeiter A, obwohl sie vom Planrhythmus viel besser bei B einzuplanen wären. Überstunden). Hier wäre aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Regelung wünschenswert, die zu klaren Rahmenbedingungen für den Umgang mit Unsicherheit führt und eine Übertragung einer gewissen Stundenmenge zwischen Zeitbereichen erlaubt.

→ In Kürze

Ohne umfassendes Arbeitszeitmanagement entwickeln sich flexible Arbeitszeitformen leicht zu versteckten Kostentreibern: Einmal eingeführte Überstunden werden selten bezüglich Nutzen und Alternativen hinterfragt. Zu groß sind meist die Entgeltanreize. Schichtarbeit/Durchrechnung basiert auf zu groben Bedarfsanalysen. Symptomatisch ist die Planung mit gleichbleibenden Reservepuffern bei schwankendem Reservebedarf. Bei Gleitzeitmodellen wird häufig die Entwicklung der Salden aus den Augen verloren. Neben der Diskussion dieser „blinden Flecken“ werden auch wichtige Zukunftsthemen des Arbeitszeitmanagements angesprochen, die auf transparente Kosten-/Nutzenüberlegungen und die Suche nach nachhaltigen Win-Win-Vereinbarungen fokussieren.



→ Zum Thema

Über die AutorInnen:

Univ. Doz. Dr. Johannes Gärtner ist Geschäftsführer der XIMES GmbH in Wien und Universitätsdozent an der TU-Wien. E-Mail: gaertner@ximes.com

Dr. Karin Boonstra-Hörwein ist Beraterin bei der XIMES GmbH in Wien. E-Mail: hoerwein@ximes.com

Kontaktadresse: XIMES GmbH, Hollandstraße 12/12, 1020 Wien. Tel: (01) 535 79 20-11, Fax: (01) 535 79 20-20, Internet: www.ximes.com

Von denselben AutorInnen erschienen:

Gärtner et al, Handbuch Schichtpläne – Planungstechnik, Entwicklung, Ergonomie, Umfeld (2008); *Gärtner*, Realistisches Projektdesign – Projektarbeit in einer wenig berechenbaren Welt (2004);

Boonstra-Hörwein, Abwesenheitsabrechnung bei flexiblen Arbeitszeitmodellen (2002).

Literatur:

Gärtner/Klein/Lutz, Arbeitszeitmodelle – Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung (2008).

Links:

www.workingtime.org