
BETRIEBLICHES PERSONALWESEN

Winter 2009/2010

Vorlesung

5. Arbeitsstrukturierung

5.1 Arbeitszeitrahmen

5.2 Arbeitszeitmodelle

5.3 Arbeitsorganisation

5.4 Arbeitsleistung

Dipl.-Ing. oec. Tobias Hauser

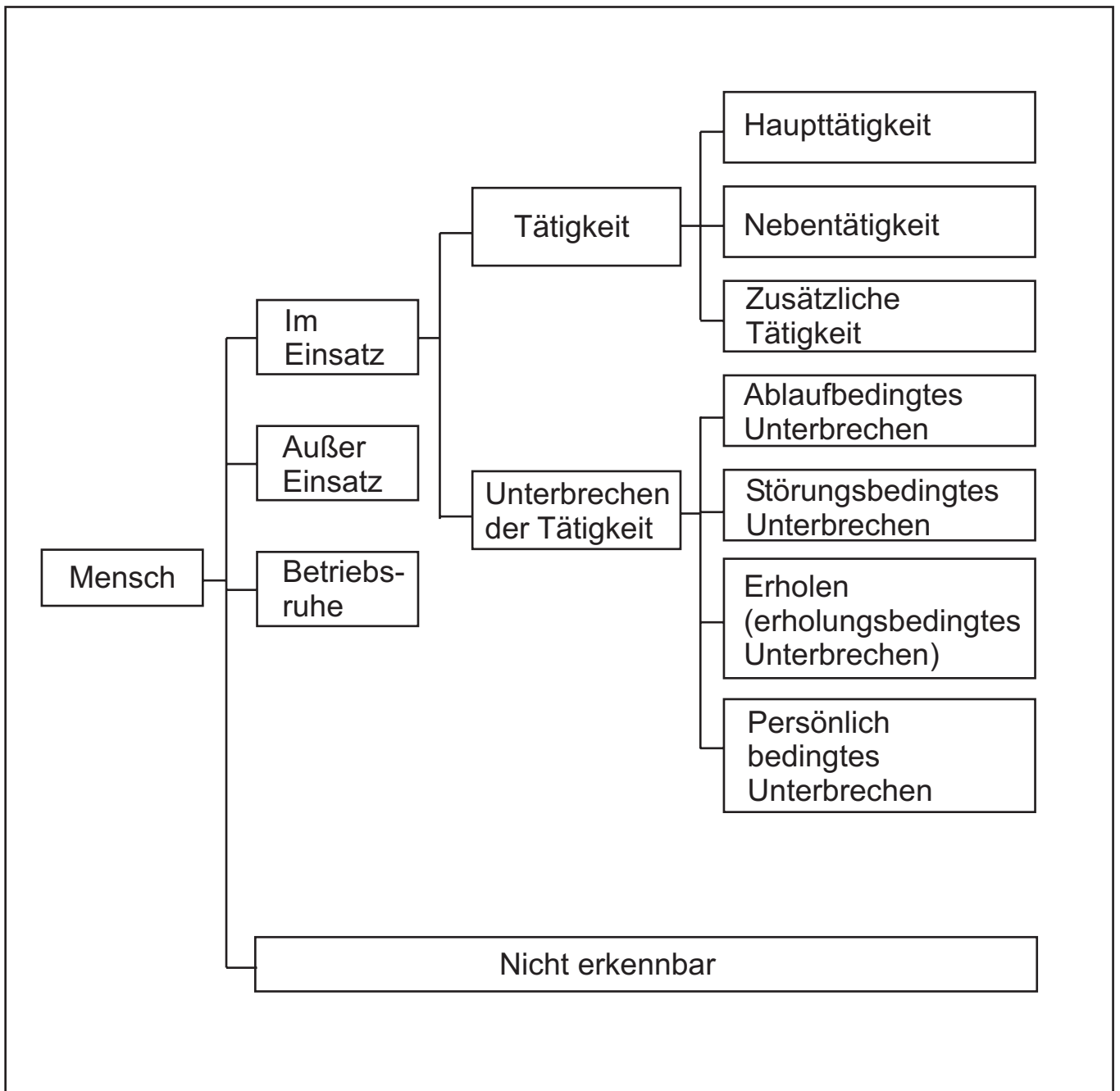


Bild: Arbeitskräftevorgabezeiten

BEZUGS- ZEITRAUM	BETRIEBS- ZEIT	REGELARBEITS- ZEIT	LEERZEIT	KAPAZITÄTS- AUSNUTZUNGS- GRAD
	Nutzungsdauer der Anlage in Stunden	Arbeitsstunden einer Vollzeitkraft	Nichtnutzung der Anlage in Stunden	Anlagennutzung durch die starre Kopplung von Betriebs- und Arbeitszeit in %
Tag	24	7,7 bei einer 38,5 Std.- Woche	16,3	32%
Woche	144 6 Tage zu 24 Std.	38,5 5 Tage zu 7,7 Std.	105,5	27%
Jahr	7200 12 Monate zu 600 Std.	1602 208 Tage zu 7,7 Std.	5598	22%

Bild: Betriebsmittelnutzung bei Kopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit

- Humanisierung der Arbeitsgestaltung
- Produktivitätssteigerung
- Entschärfung der Beschäftigungsproblematik
- Berücksichtigung der Bedürfnisse der Unternehmen, Mitarbeiter/ -innen, Kunden, Lieferanten usw.



Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeit

Bild: Grundlegende Zielsetzungen flexibler Arbeitszeitmodelle

1. Fortschreitende tarifliche Verkürzung
der individuellen Arbeitszeit



Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeit



Notwendigkeit flexibler Arbeitszeitregelungen

2. Wertewandel (z.B. Selbstverwirklichung)



Wunsch nach Zeitsouveränität und
individuellen Arbeitszeitregelungen

Bild: Ursachen für den Flexibilisierungsbedarf

Unternehmensbezogene Ziele	Mitarbeiterbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none"> - Mengenanpassung bei Auftragsschwankungen - Verkürzung der Durchlaufzeiten - Verringerung der Bestände - Höhere Liefertermintreue 	<ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung individueller Werte - Zeitautonomie - verbesserte Abstimmung der Arbeitszeit mit individuellen Interessen - Dispositionsfreiheit

Bild: Ziele der flexiblen Gestaltung von Arbeits- und Betriebszeit

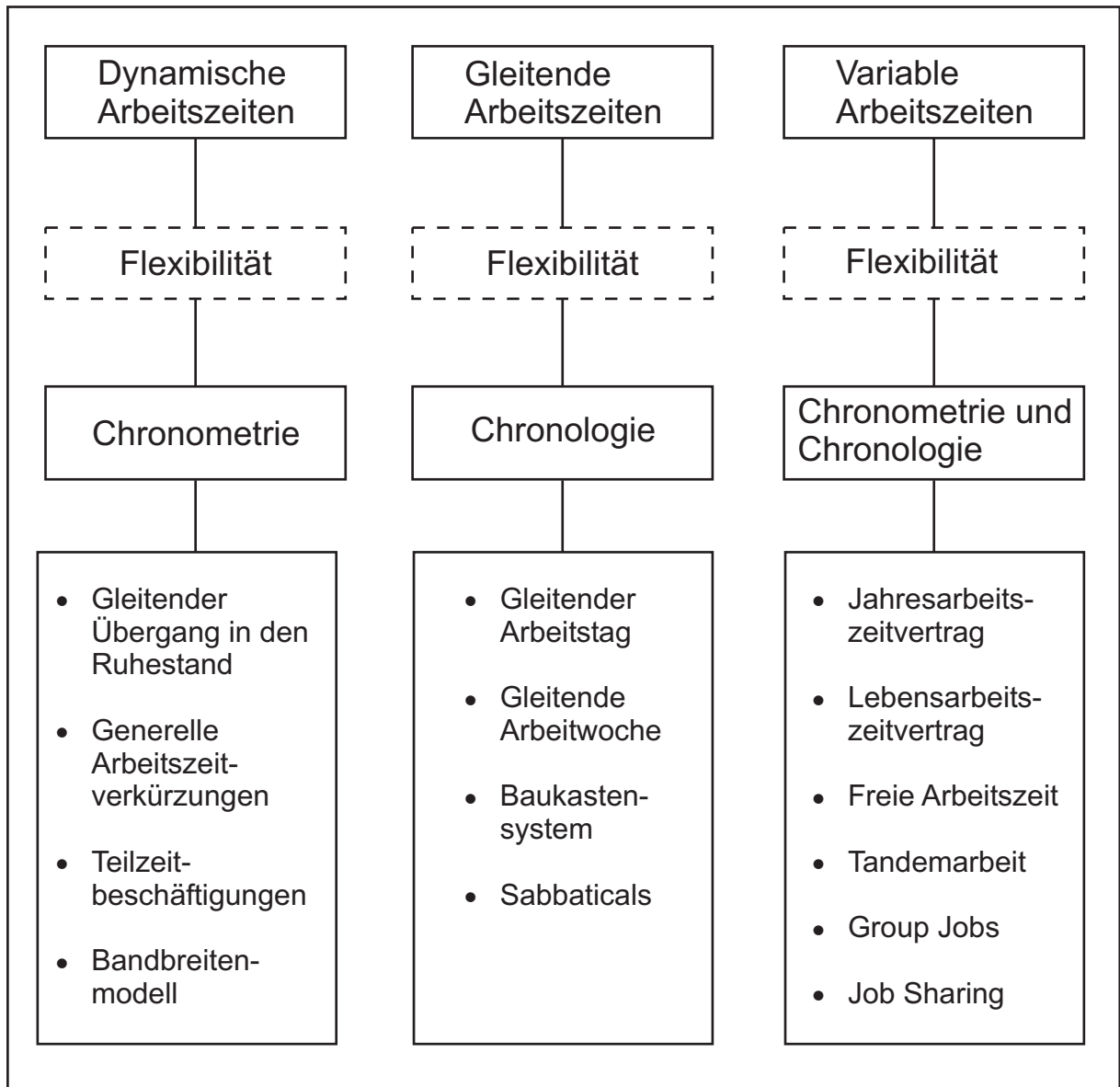


Bild: Ansätze zur Flexibilisierung der Arbeitszeit



Bild: Grundidee der gleitenden Arbeitszeit

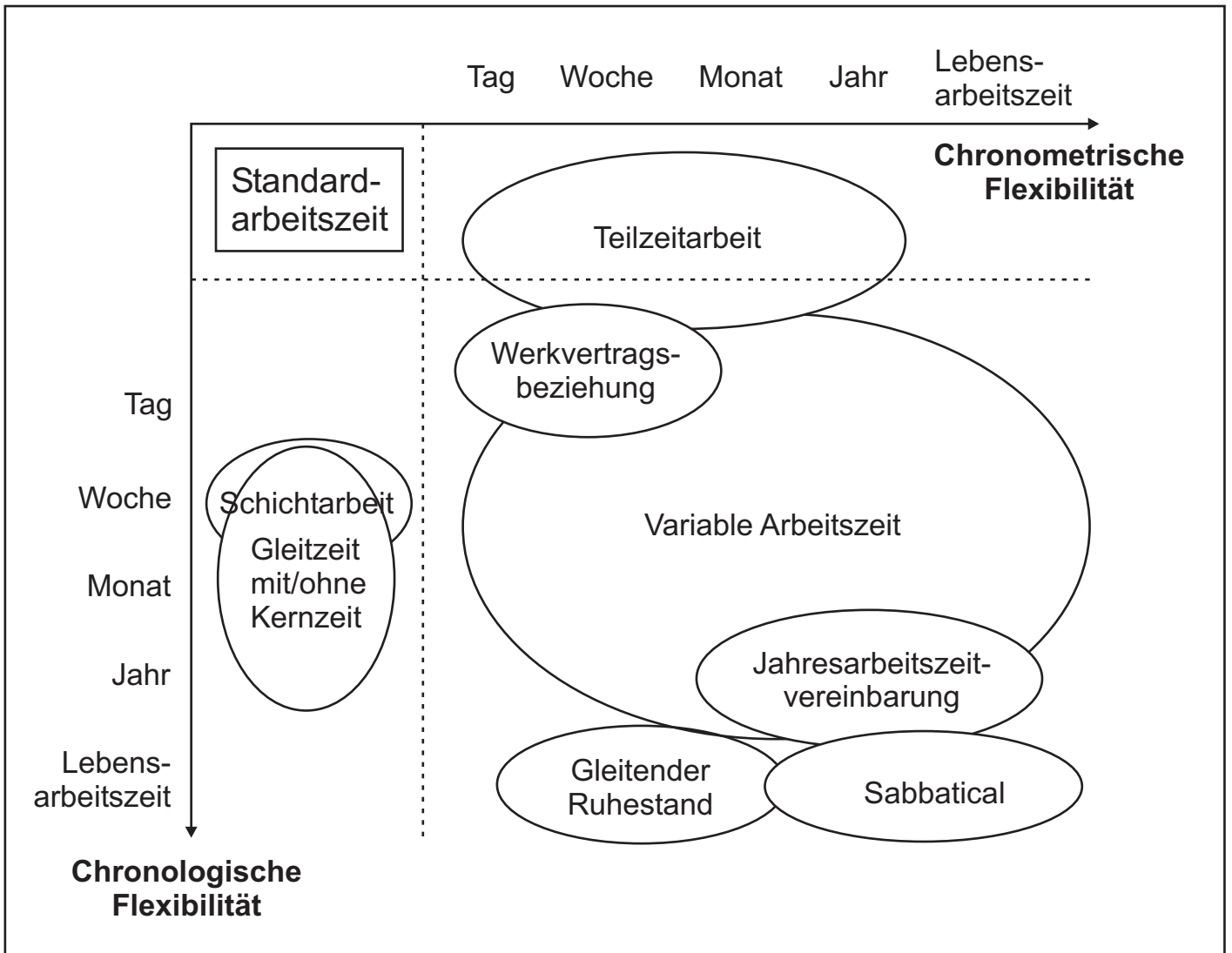
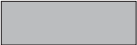
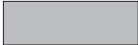
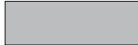
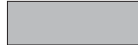
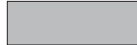


Bild: Grundmodelle flexibler Arbeitszeitgestaltung

Bezeichnung der Arbeitszeitmodelle	Merkmale der Arbeitszeitmodelle
Tägliche Arbeitszeitverkürzung	5-Tage Woche bei lediglich 5,76 statt 7,2 Arbeitsstunden pro Tag
Festgelegte Tage	4-Tage-Woche mit unterschiedlichen freien Tagen je Mitarbeiter
Freizeitblock	Vier 5-Tage-Wochen in Folge, dann eine Woche frei
Individuelle Regelung	Unterschiedliche Regelungen mit den Mitarbeitern, damit kontinuierliche Anwesenheit und Erreichbarkeit für Kunden gewährleistet ist

Bild: Flexible Arbeitszeitmodelle

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Woche
					Jede Woche





















Tägliche Arbeitszeit: 5,76 Stunden

Bild: Flexibles Arbeitszeitmodell: Tägliche Arbeitszeit

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Wochen/ Gruppe
Frei					Erste Woche/A
				Frei	Zweite Woche/B
				Frei	Dritte Woche/A
Frei					Vierte Woche/B

















Tägliche Arbeitszeit: 7,2 Stunden

Bild: Flexibles Arbeitszeitmodell: Festgelegte Tage

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Wochen
					Erste Woche
					Zweite Woche
					Dritte Woche
					Vierte Woche
<input data-bbox="132 1187 269 1238" type="text" value="Frei"/>	<input data-bbox="355 1187 493 1238" type="text" value="Frei"/>	<input data-bbox="579 1187 716 1238" type="text" value="Frei"/>	<input data-bbox="802 1187 940 1238" type="text" value="Frei"/>	<input data-bbox="1032 1187 1169 1238" type="text" value="Frei"/>	Fünfte Woche

Tägliche Arbeitszeit: 7,2 Stunden

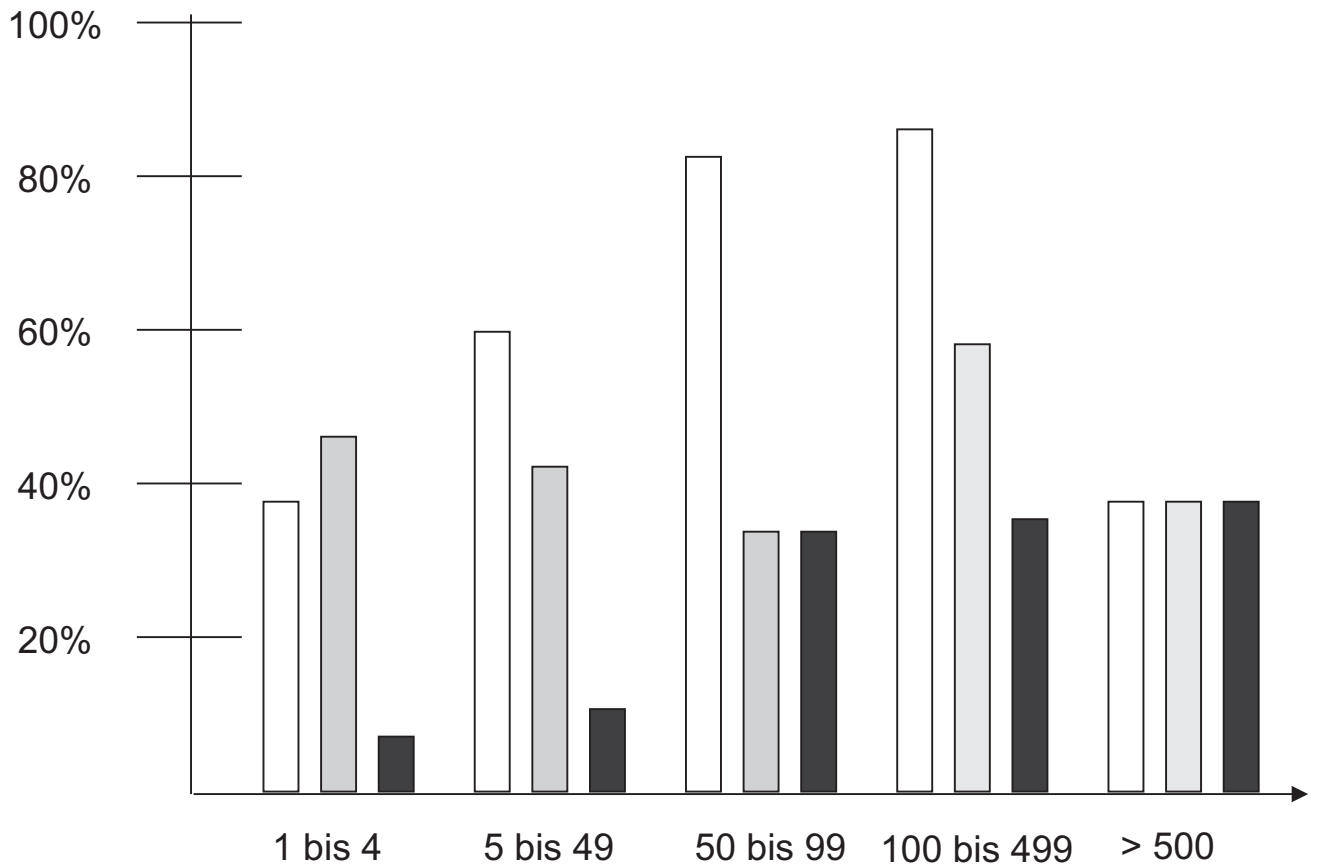
Bild: Flexibles Arbeitszeitmodell: Freizeitblock

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Wochen
	Frei				Erste Woche
		Frei			Zweite Woche
Frei					Dritte Woche
			Frei		Vierte Woche

Tägliche Arbeitszeit: 7,2 Stunden

Bild: Flexibles Arbeitszeitmodell: Individuelle Regelung

Anteil der Unternehmung



Unternehmungsgröße nach Zahl der Beschäftigten

□	Teilzeitarbeit	37,60%	58,10%	82,50%	87,80%	94,40%
■	Gleitzeitarbeit	44,30%	40,50%	34,00%	58,90%	64,10%
■	Schichtarbeit	4,30%	8,30%	34,00%	35,70%	38,50%

Bild: Nutzung von Arbeitszeitmodellen nach Unternehmungsgröße

	VORTEILE	NACHTEILE
U N T E R N E H M E N S P E R S P E K T I V E	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmendes Selbstverantwortlichkeitsbewußtsein • Rückgang der Abwesenheitsrate • Weniger Verspätungen • Arbeitsqualität tendenzielle besser • Höhere Arbeitszufriedenheit • Besseres Arbeitsklima • Förderung von Teamarbeit • Bessere Anpassung an Kapazitätsauslastung • Bessere Kapitalnutzung • Ausdehnung der Betriebszeiten • Geringerer Bedarf an Mietarbeitskräften • Verringerung der Lagerkosten • Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt • Geringere Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Konfliktpotentialen um die Arbeitszeit • Mißbrauchsrisiko • Implementationskosten • Zusätzlicher Verwaltungsaufwand • Kosten für Zeiterfassung • Evtl. höhere Personalzusatzkosten • Weiterbildungsaufwand für Führungskräfte • Evtl. Wegfall bisher stillschweigend geleiteter Überstunden
A R B E I T N E H M E R S P E R S P E K T I V E	<ul style="list-style-type: none"> • Einräumen begrenzter Zeitsouveränität • Möglichkeit zur besseren Abstimmung von Beruf und Privatleben • Abstimmung mit Verkehrsmitteln • Evtl. mehr persönliche Kontakte am Arbeitsplatz • Evtl. bessere Anpassung an den persönlichen Biorhythmus • Breitere Qualifikationsprofile werden gefördert • Keine unbezahlten Überstunden mehr • Anpassung an den Arbeitsanfall • Kein Pünktlichkeitsgebot mehr 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisationszwang • Evtl. Selbstbestimmungsverlust zugunsten des Arbeitgebers • Evtl. weniger soziale Kontakte • Pünktlichkeitsrisiko für den Arbeitnehmer • Weniger Überstundenzuschläge • Im allgemeinen keine Beteiligung an den Produktivitätsgewinnen • Arbeitsverdichtung und Stresszunahme • „spill over“ durch Verwischen der Grenzen von Arbeits- und Freizeit • Konflikte bei Mehrpersonenmodellen • Evtl. Entwertung der Freizeit durch Arbeitsbereitschaft • Evtl. Ausweitung der Betriebszeiten • Evtl. Ausnahmeregelungen für bestimmte Personengruppen • Zusätzliche Kontrollen

Bild: Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitstrukturen

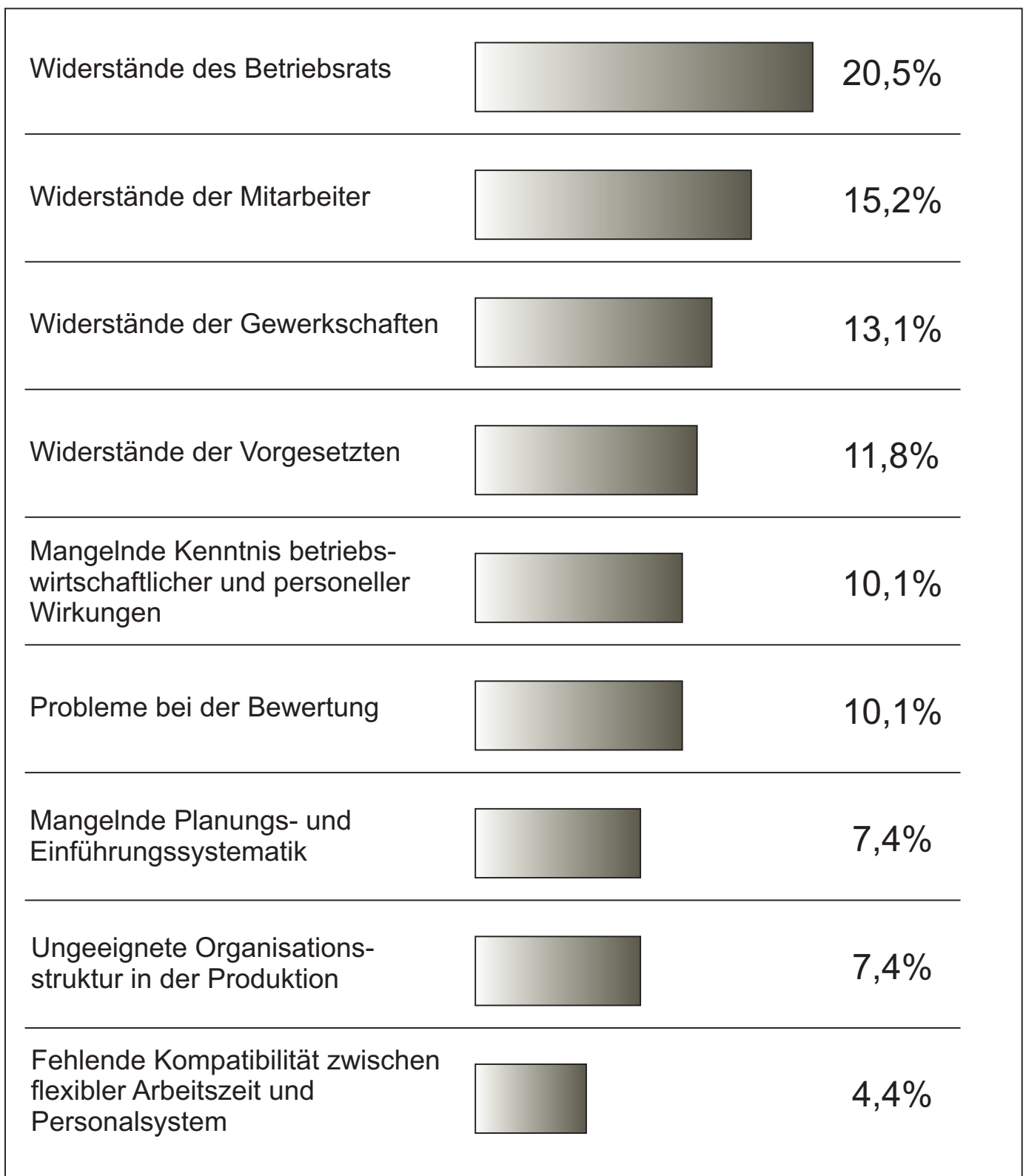


Bild: Hindernisse für die flexible Arbeitszeitgestaltung

BETRIEBLICHES PERSONALWESEN

Winter 2009/2010

Vorlesung

5. Arbeitsstrukturierung

5.1 Arbeitszeitrahmen

5.2 Arbeitszeitmodelle

5.3 Arbeitsorganisation

5.4 Arbeitsleistung

Dipl.-Ing. oec. Tobias Hauser

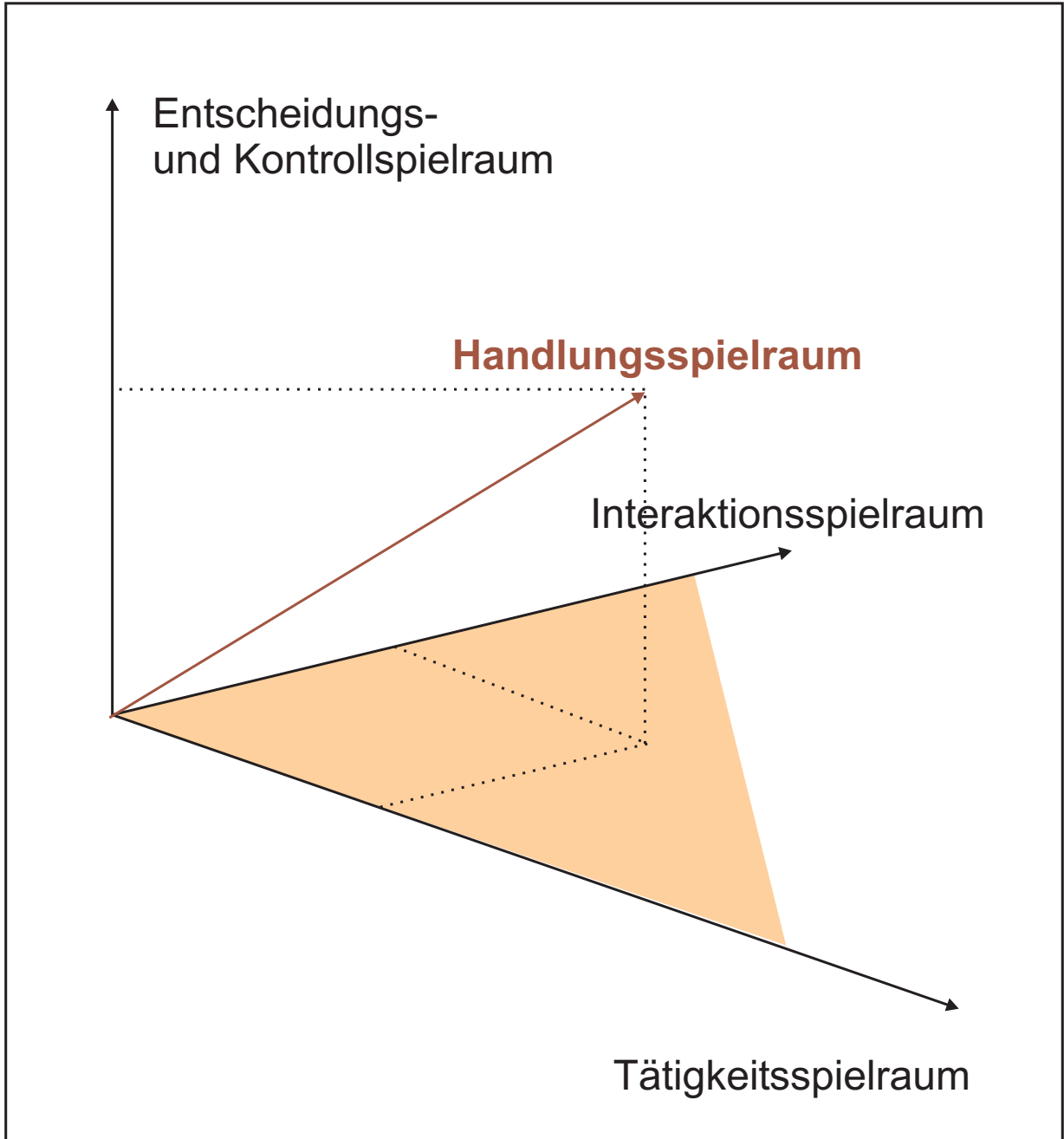


Bild: Handlungsspielraum

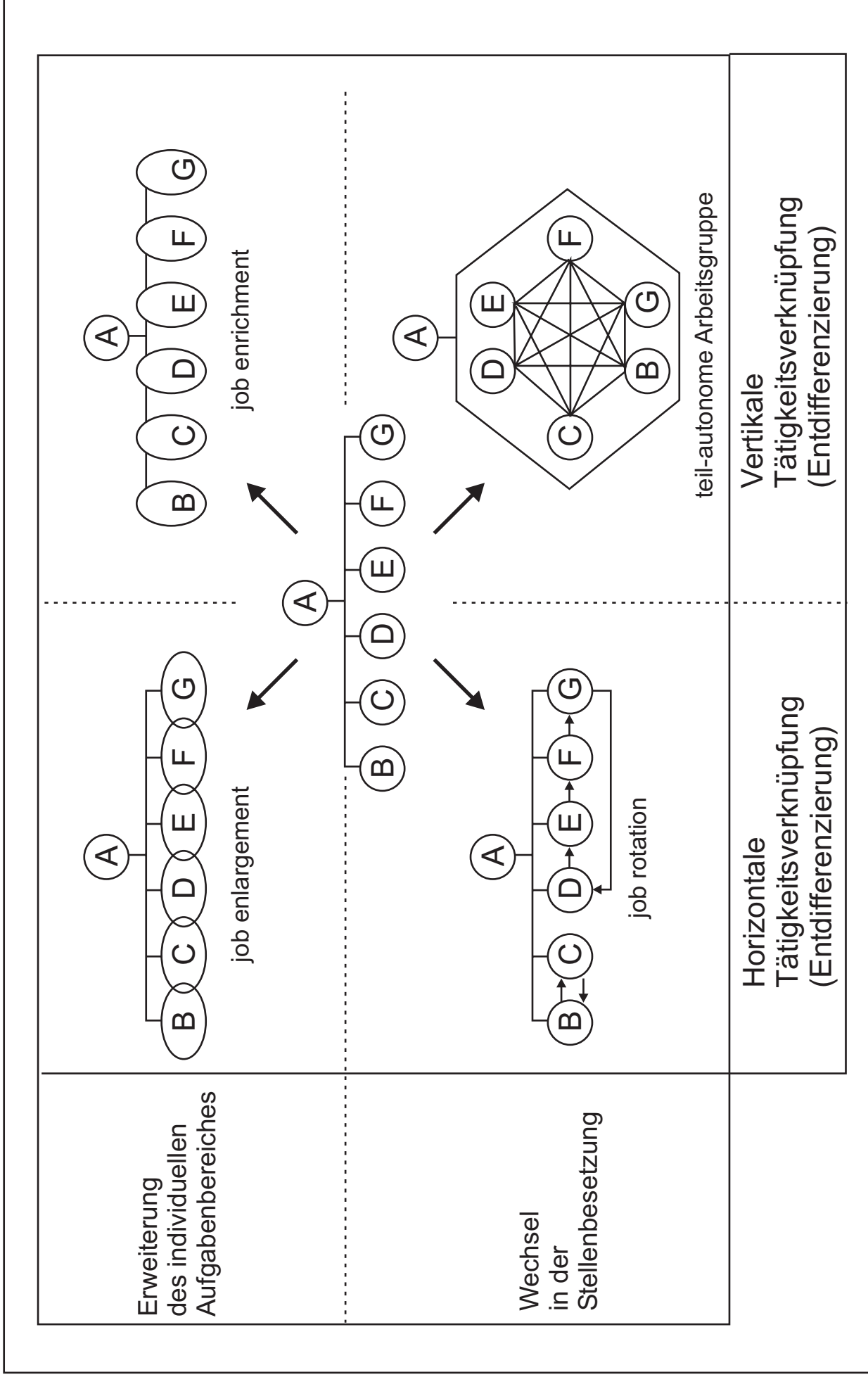


Bild: Grundmodelle flexibler Arbeitsorganisation

BETRIEBLICHES PERSONALWESEN

Winter 2009/2010

Vorlesung

5. Arbeitsstrukturierung

5.1 Arbeitszeitrahmen

5.2 Arbeitszeitmodelle

5.3 Arbeitsorganisation

5.4 Arbeitsleistung

Dipl.-Ing. oec. Tobias Hauser

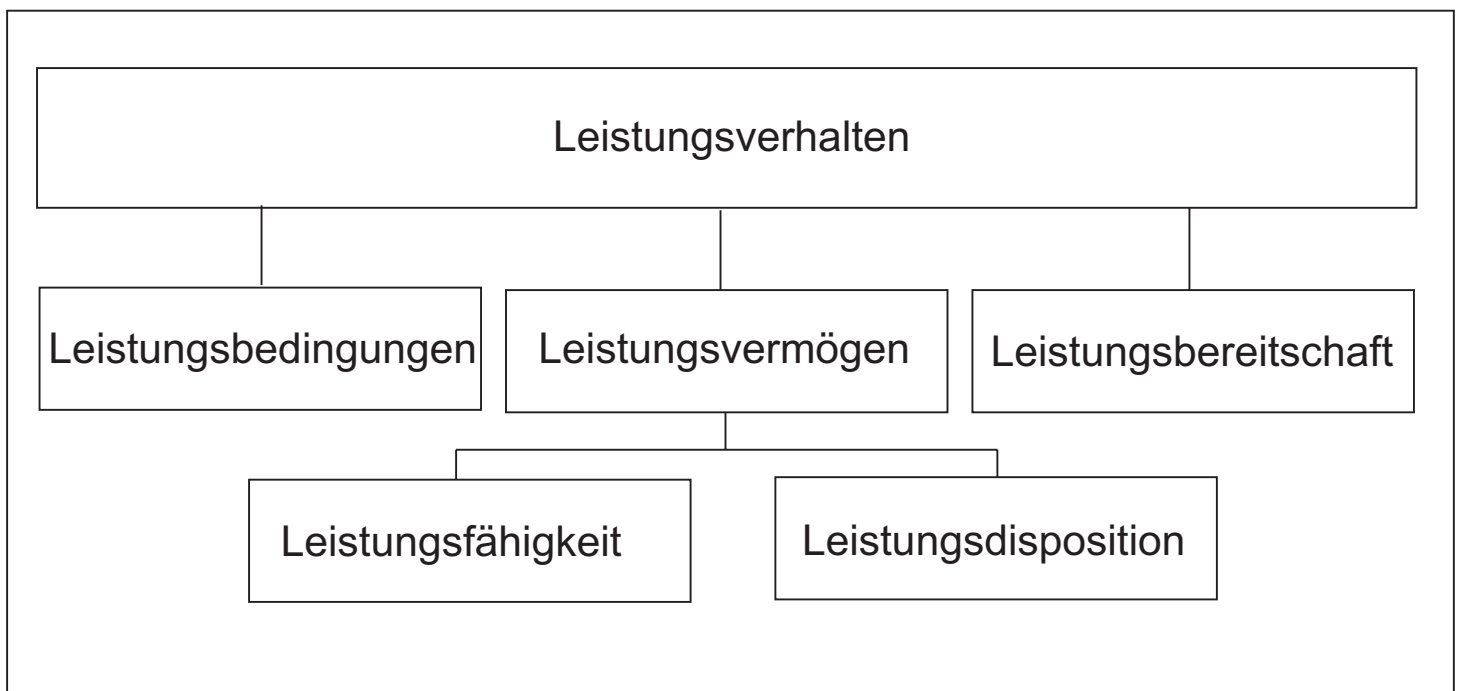


Bild: Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung

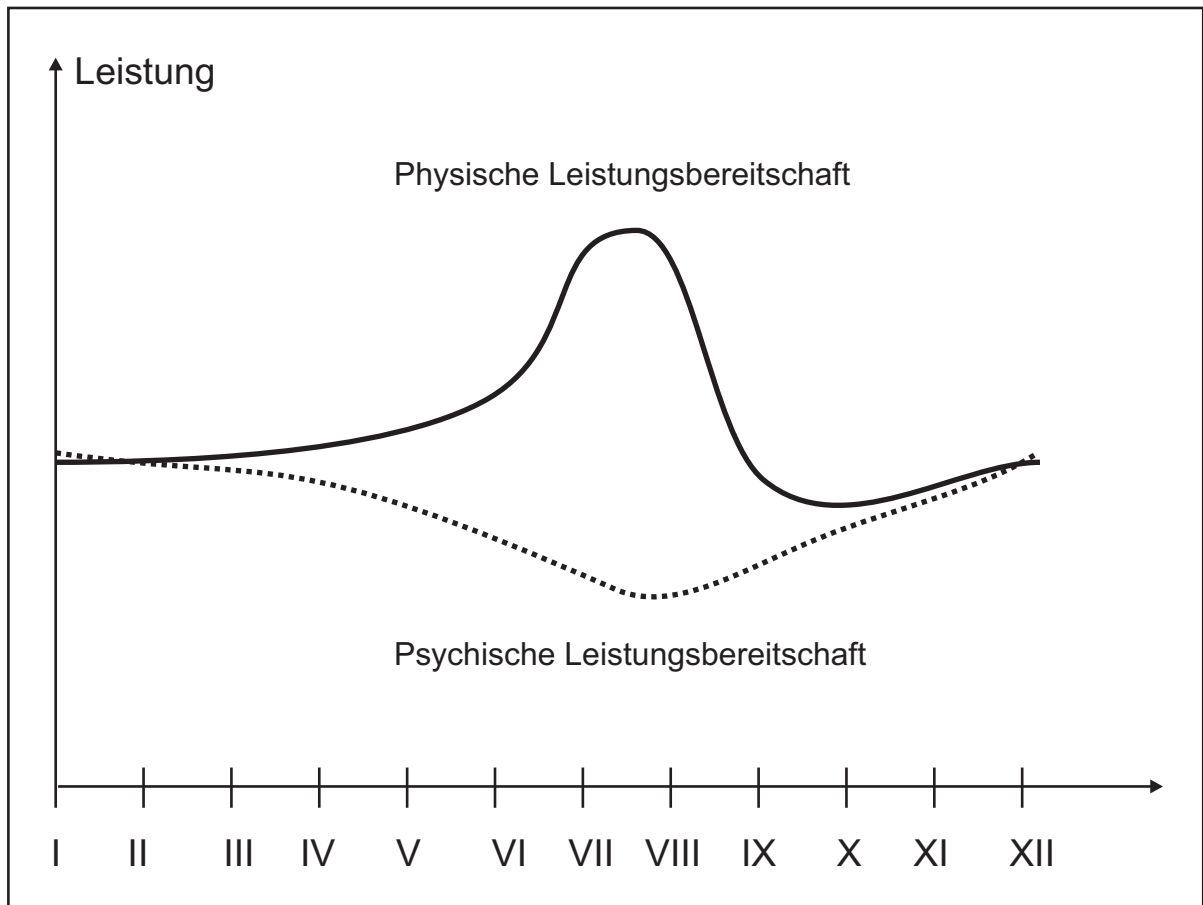


Bild: Jahresschwankungen der Leistungsbereitschaft

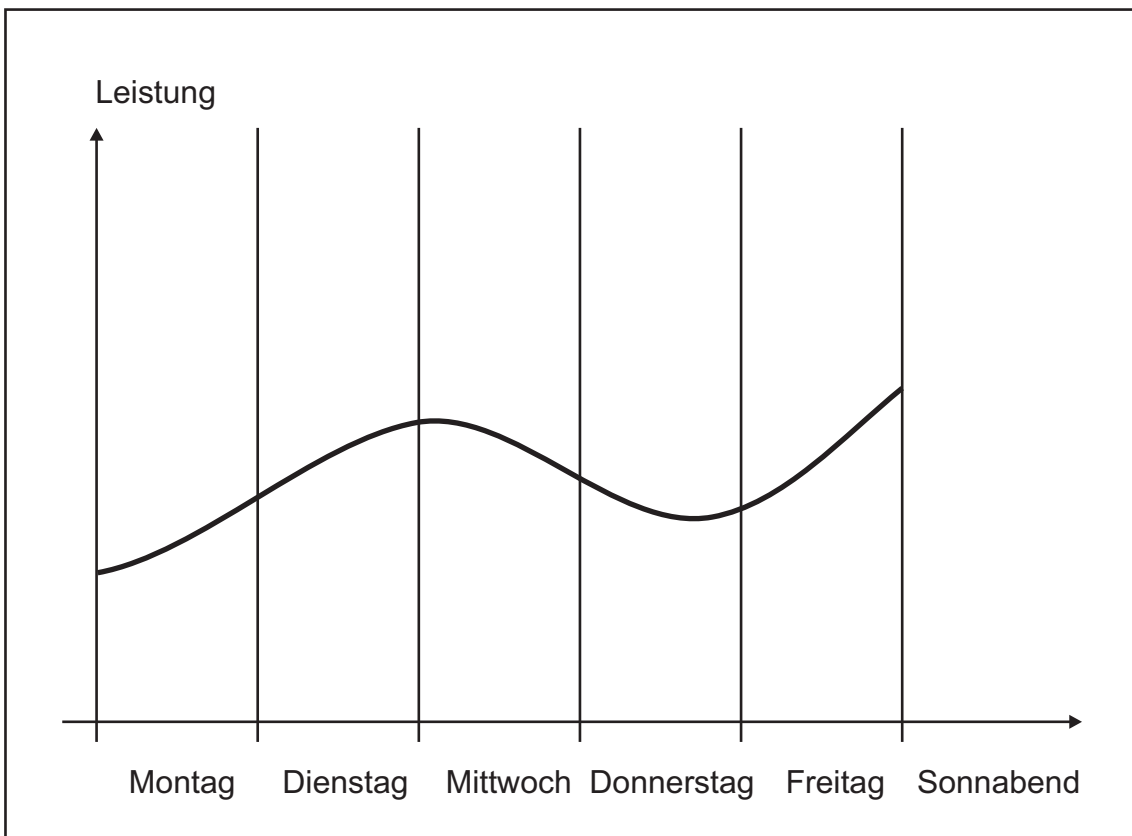


Bild: Wochenleistungskurve

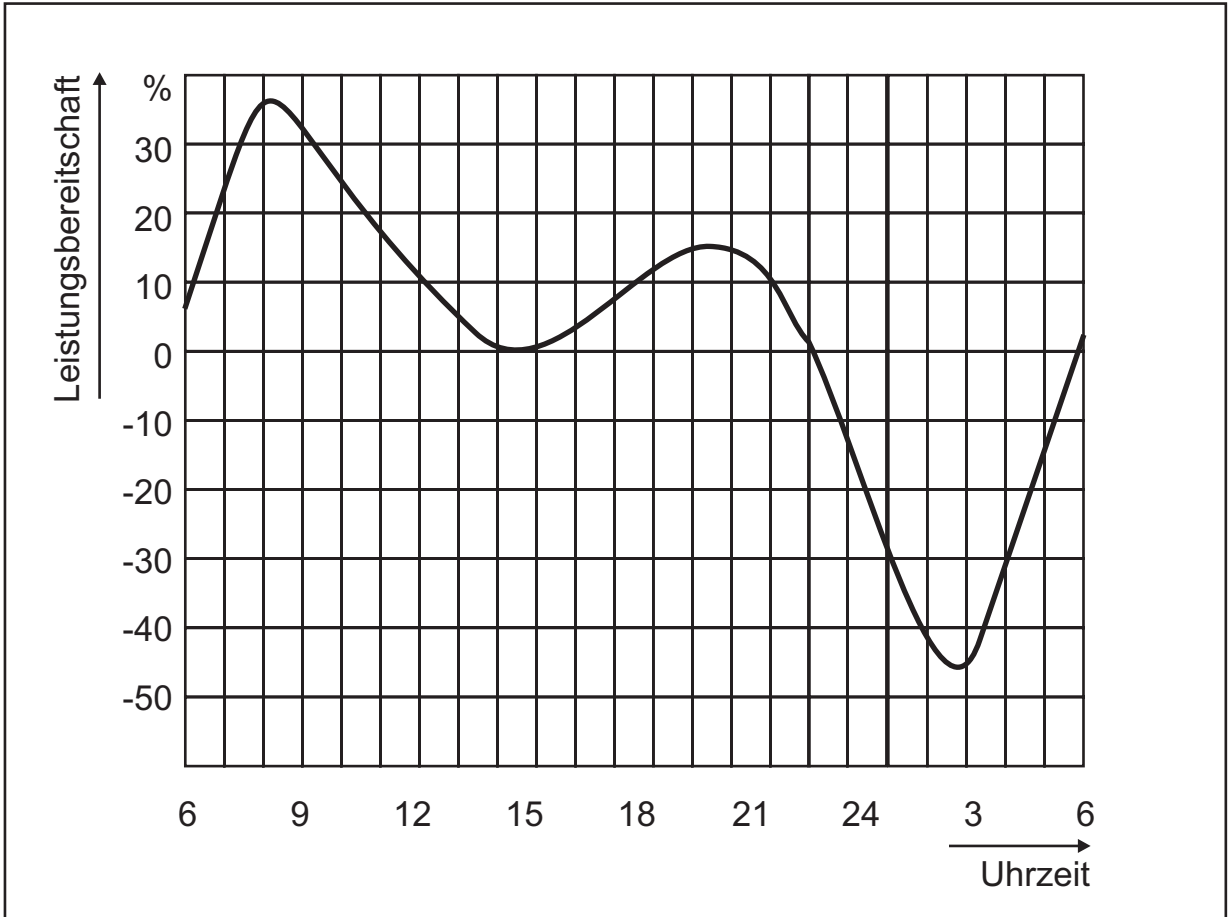


Bild: Verlauf der menschlichen Leistungsbereitschaft über 24 Stunden

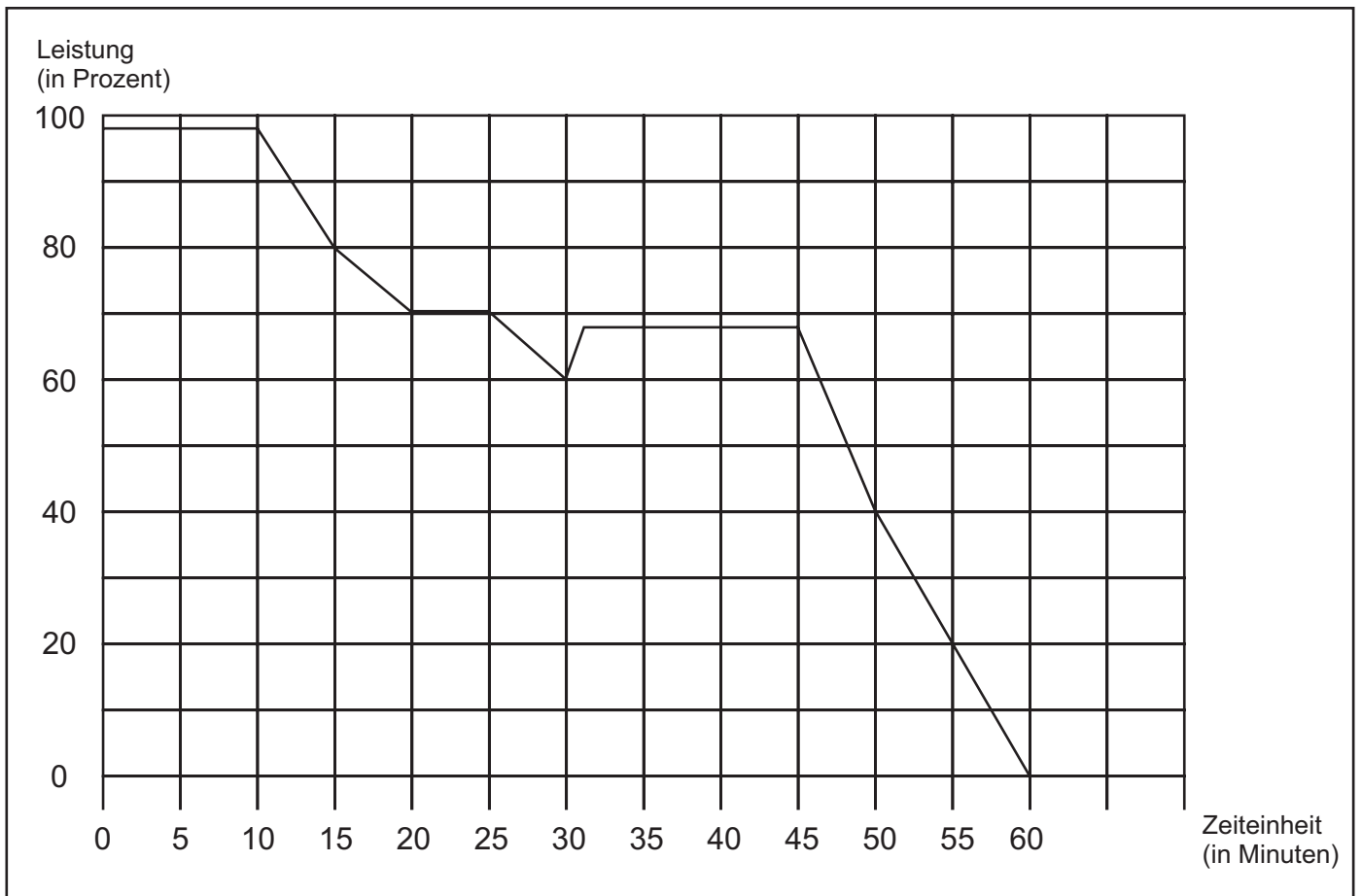


Bild: Leistungswerte der Konzentration im Verlaufe einer Stunde







Phase	T e i l n e h m e r	Rededauer in Minuten	Zuhörer-Auf- merksamkeit	Gedanken- Spaziergang
I		0 - 15	Beginn 100%	-
II		15 - 30	80%	20 %
III		30 - 45	60%	40%
IV		45 - 60	40%	60%
V		60 - 75	20%	80%
VI		90 - 105	80% Ende	20%

Bild: Zuhörer-Aufmerksamkeits-Skizze