

---

# 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

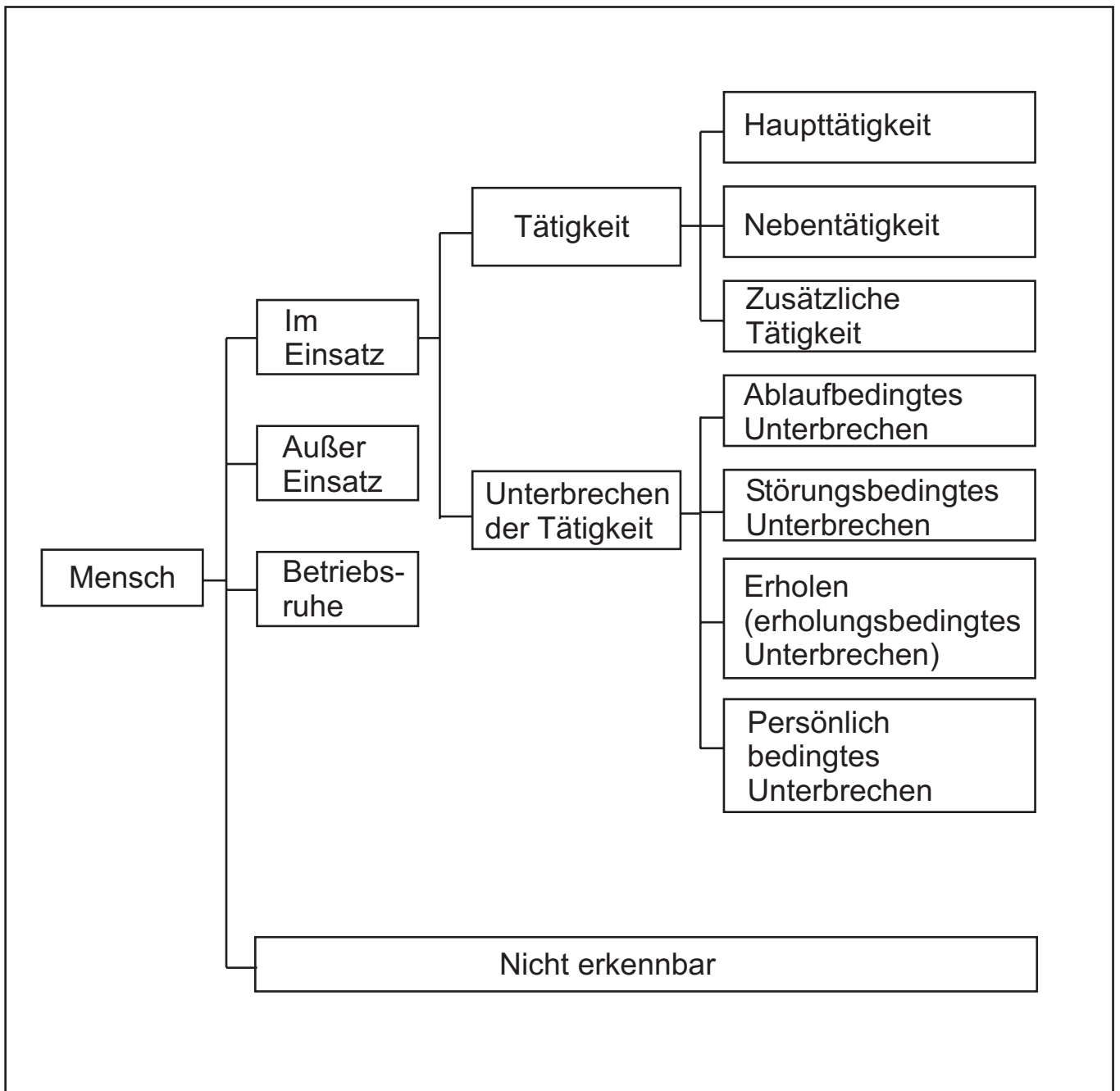


Bild: Arbeitskräftevorgabezeiten

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

Bild: Ziele der flexiblen Gestaltung von Arbeits- und Betriebszeit

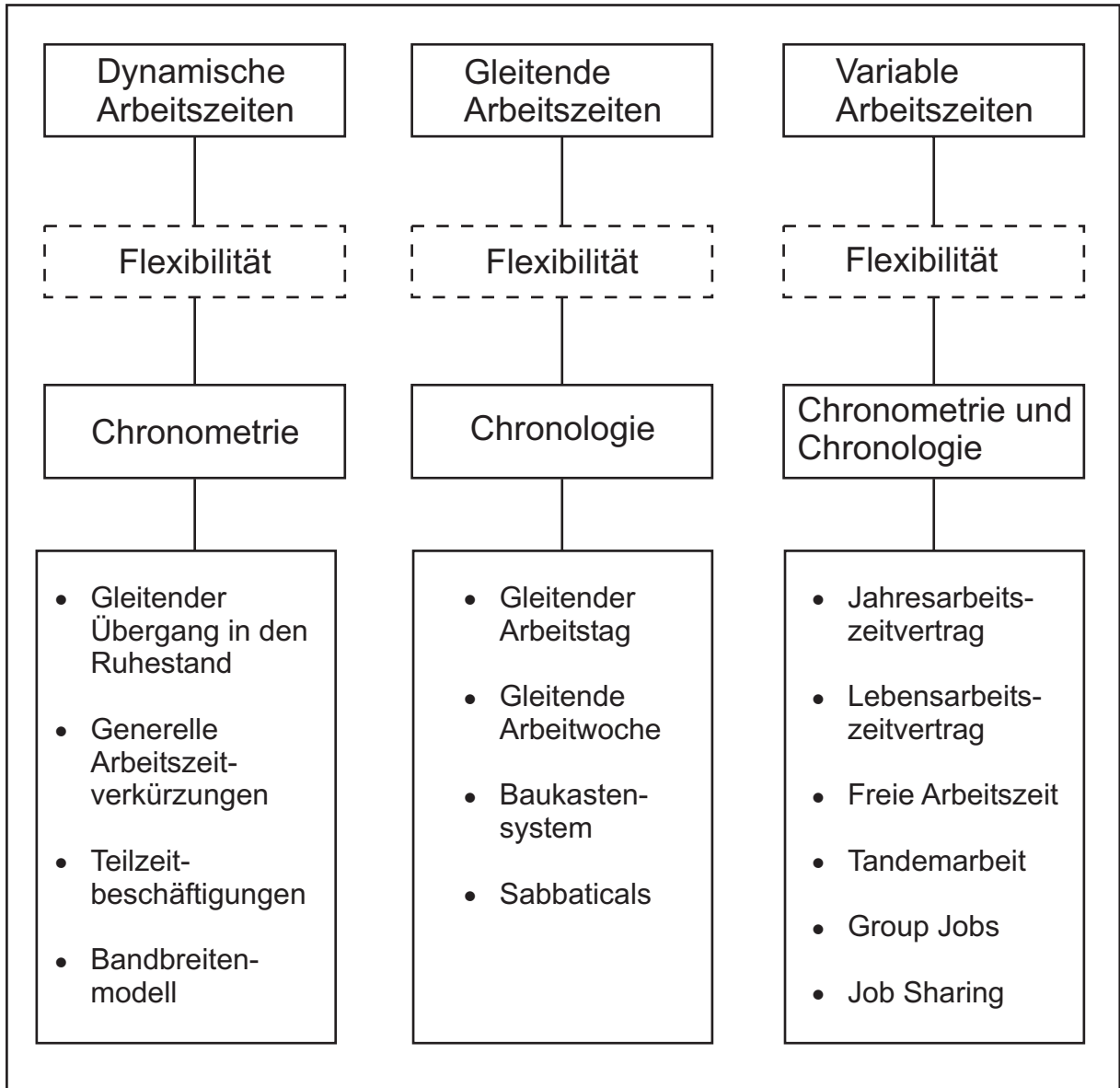


Bild: Ansätze zur Flexibilisierung der Arbeitszeit



Bild: Grundidee der gleitenden Arbeitszeit



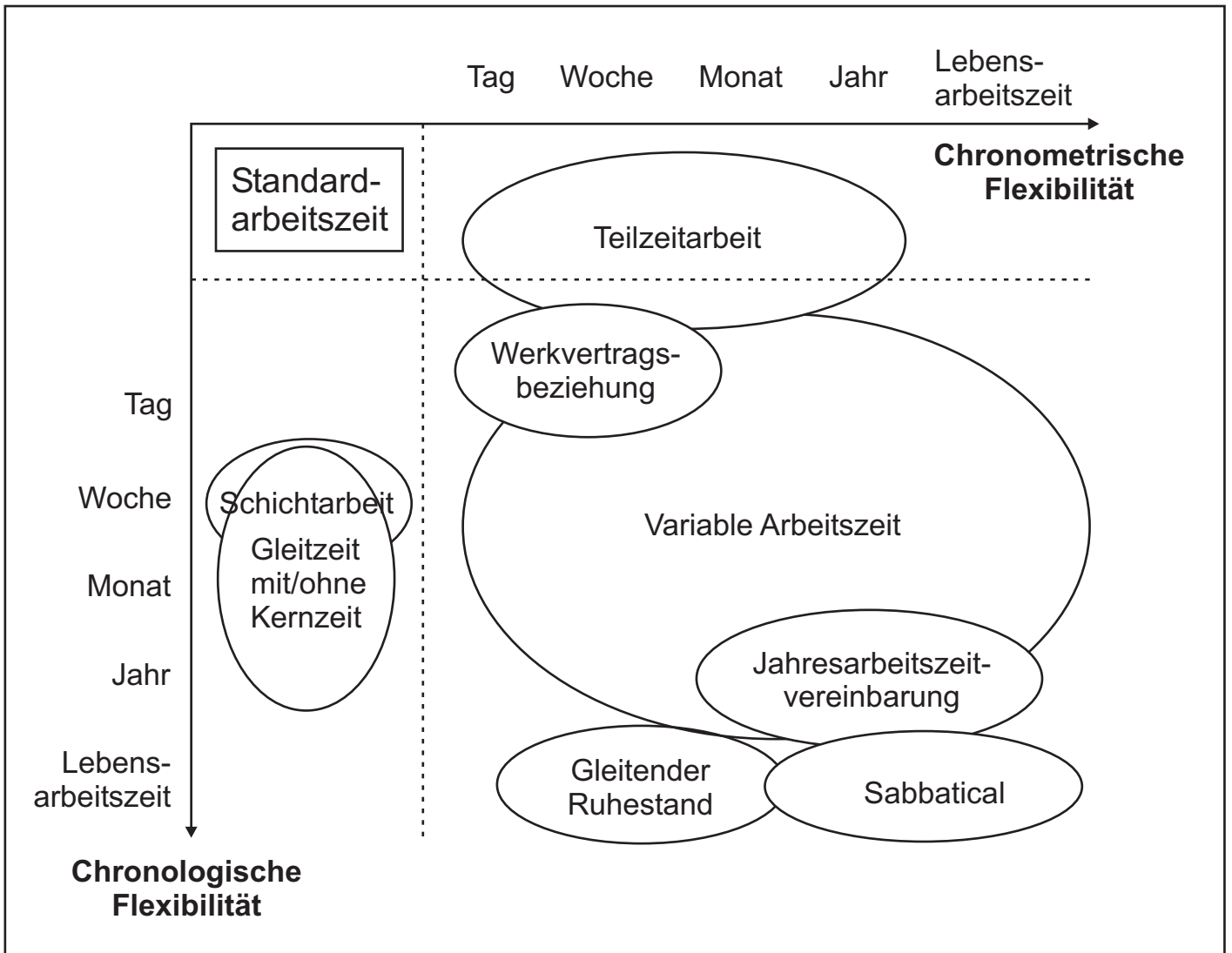
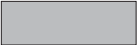
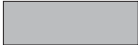
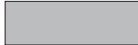
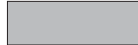
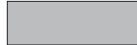


Bild: Grundmodelle flexibler Arbeitszeitgestaltung

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

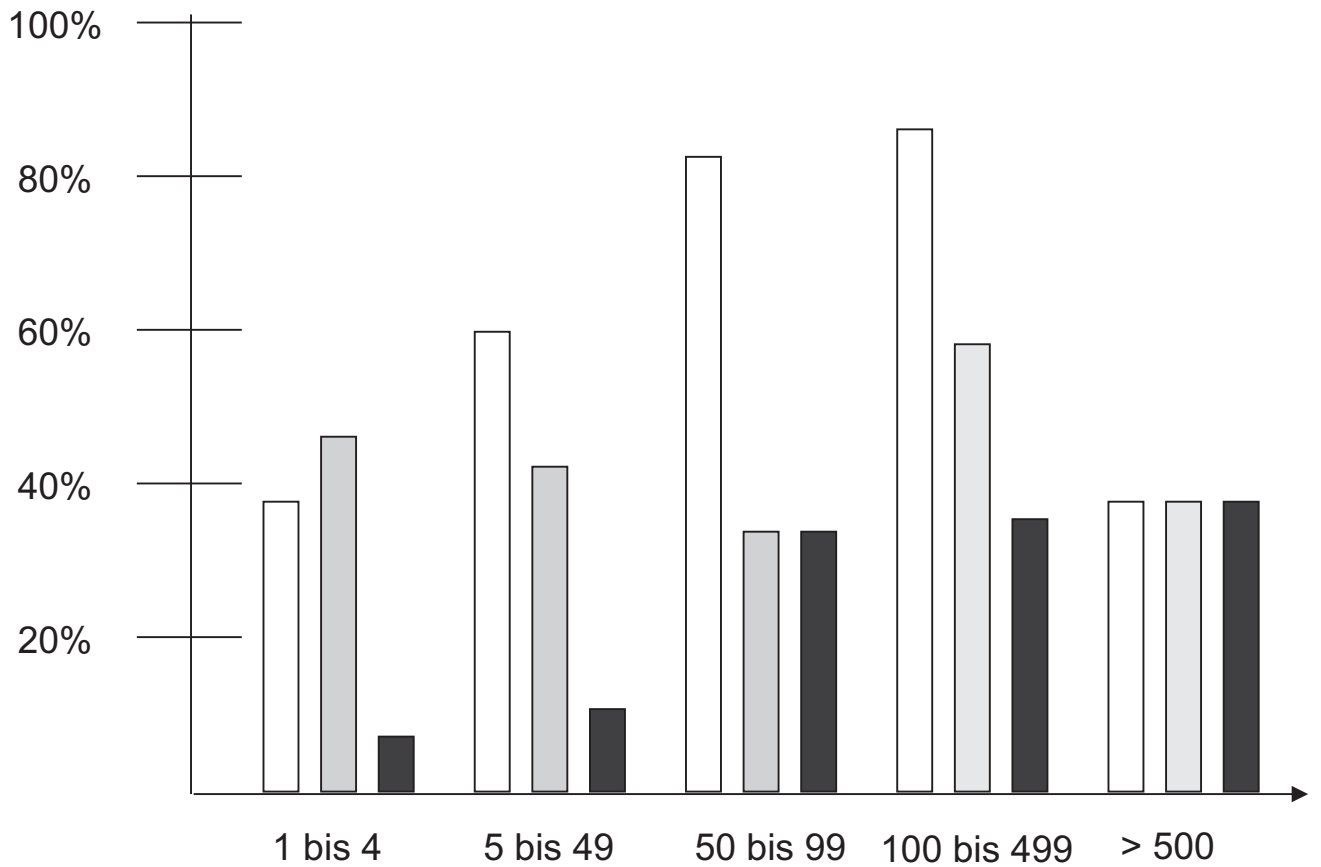
Bild: Flexibles Arbeitszeitmodell: Freizeitblock

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

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

Bild: Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitstrukturen



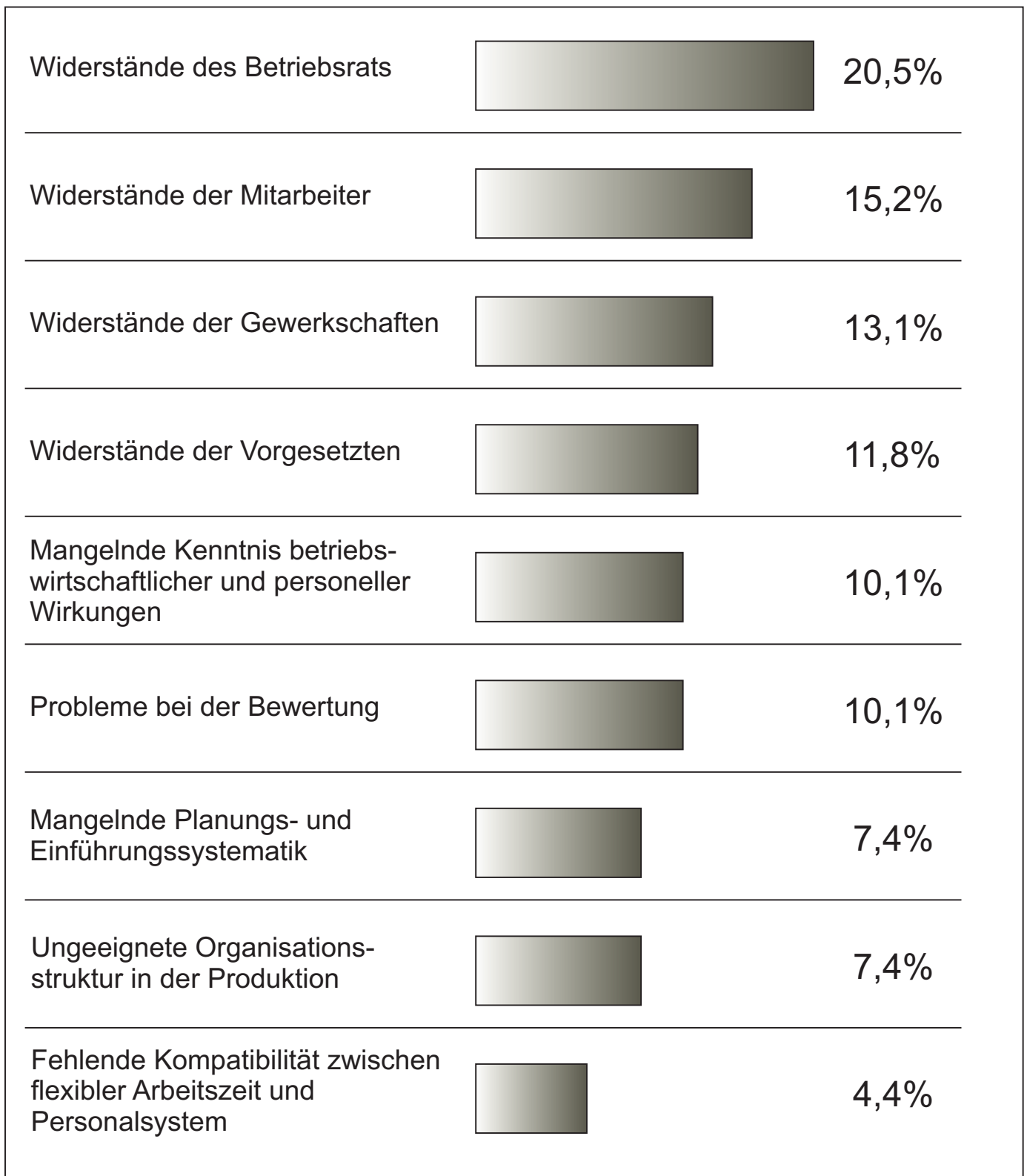


Bild: Hindernisse für die flexible Arbeitszeitgestaltung

---

# 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

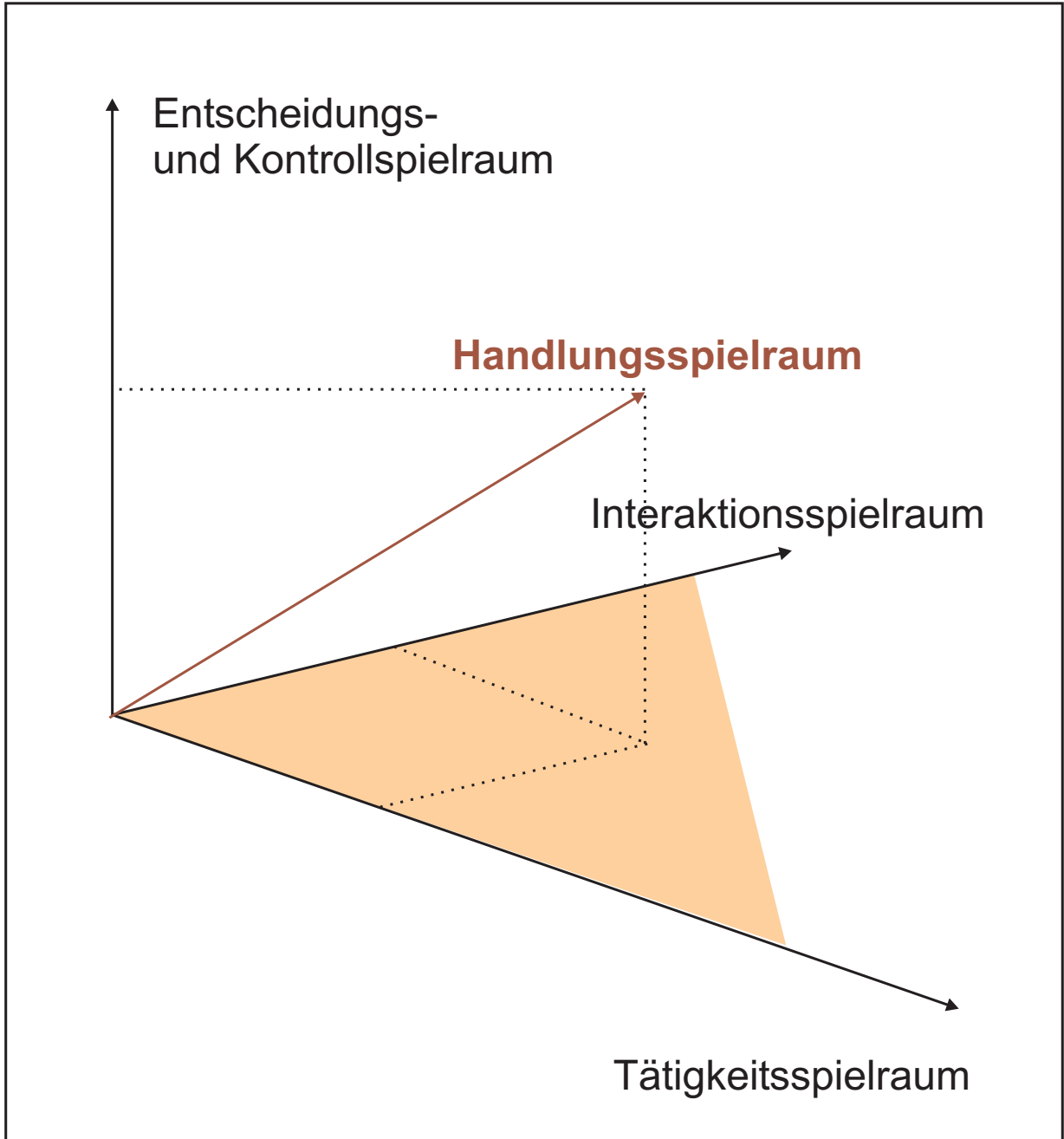


Bild: Handlungsspielraum

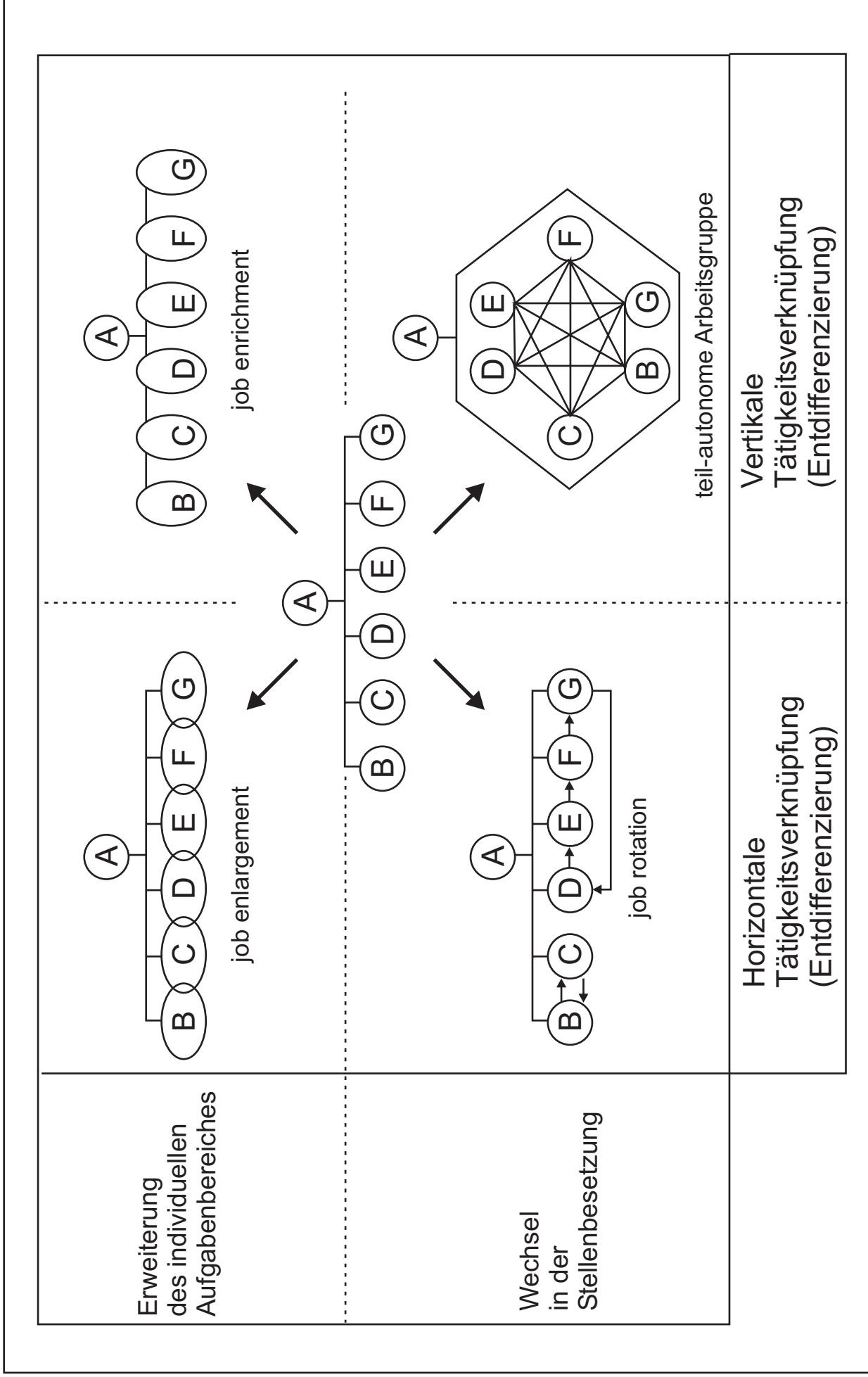


Bild: Grundmodelle flexibler Arbeitsorganisation

---

# 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

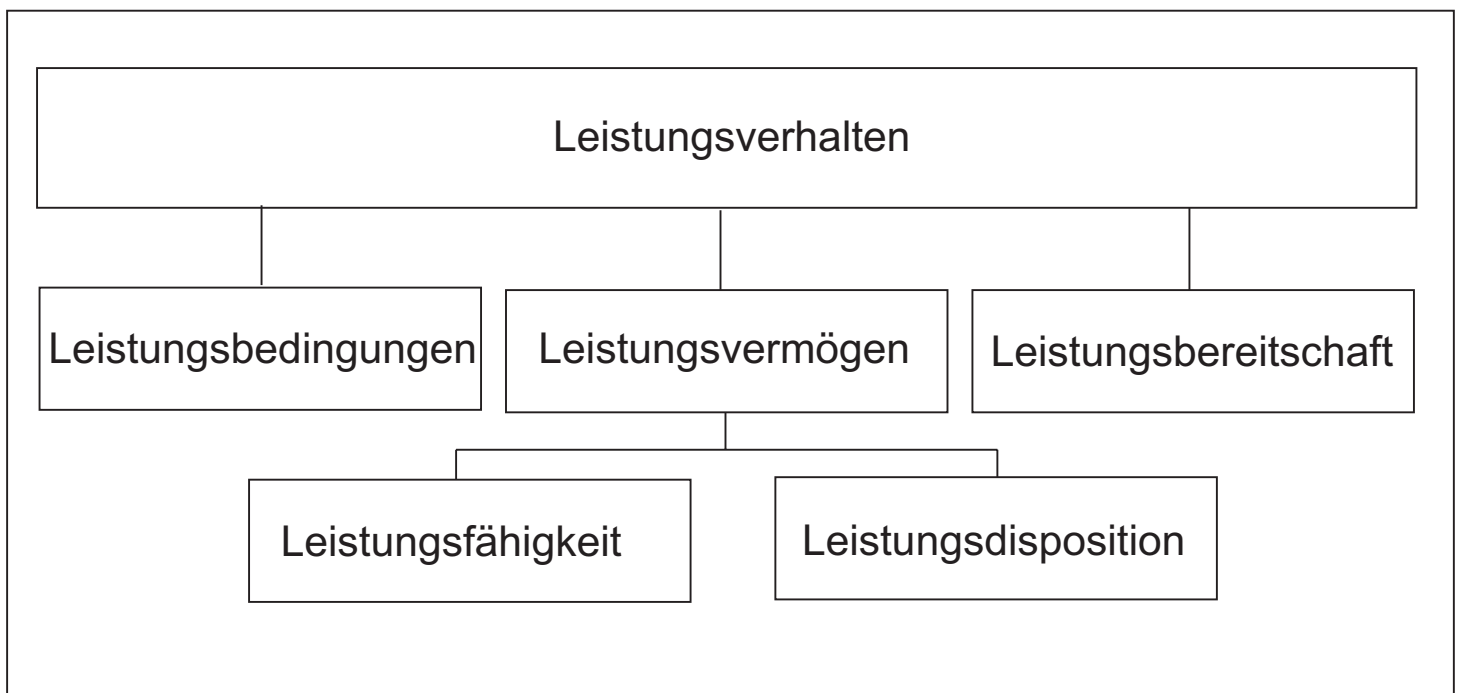


Bild: Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung

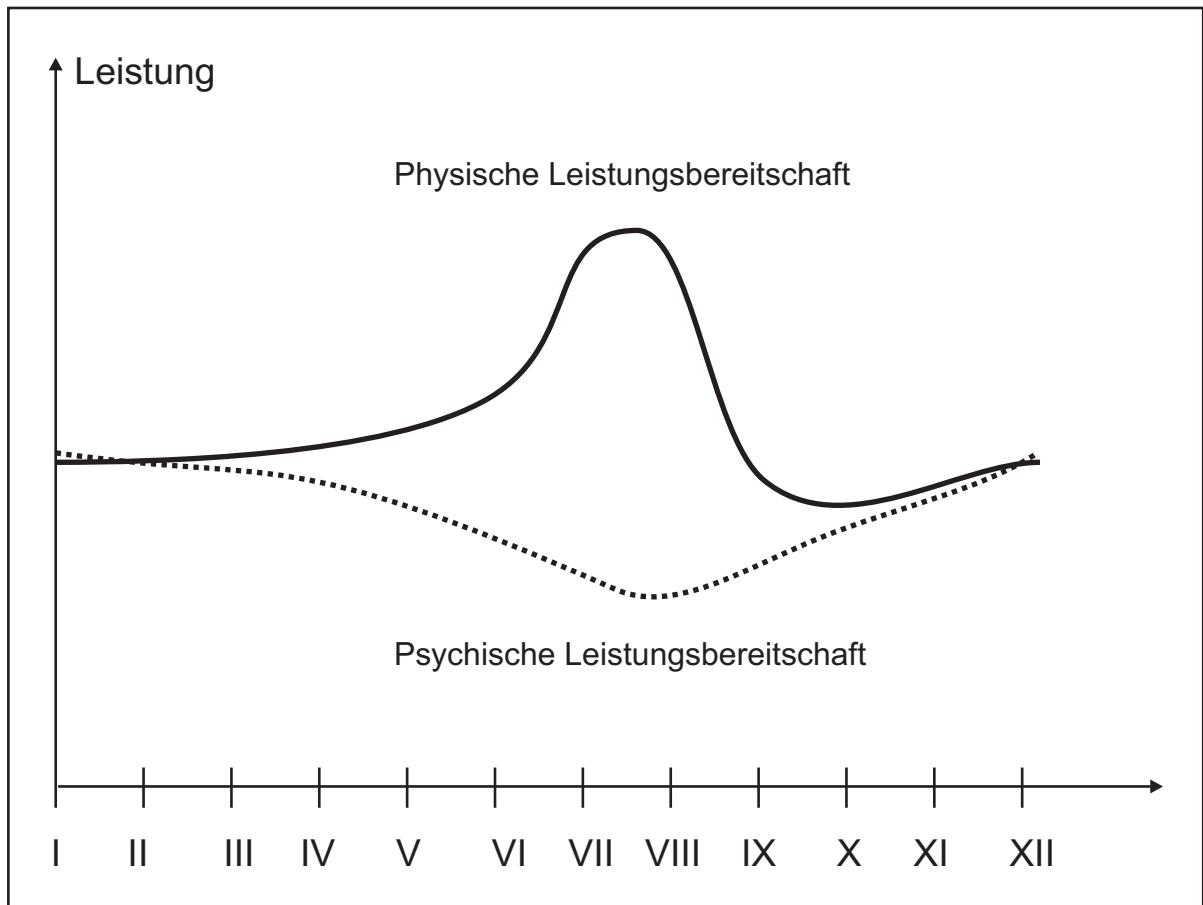


Bild: Jahresschwankungen der Leistungsbereitschaft

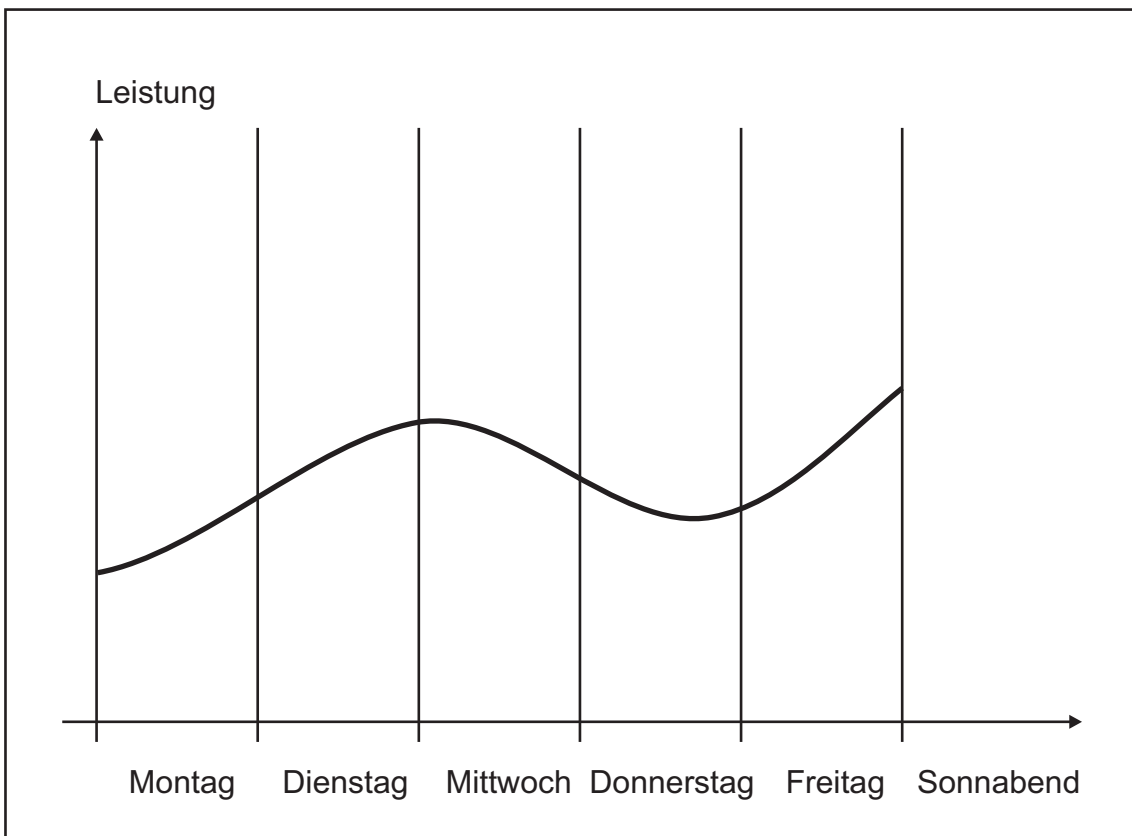


Bild: Wochenleistungskurve



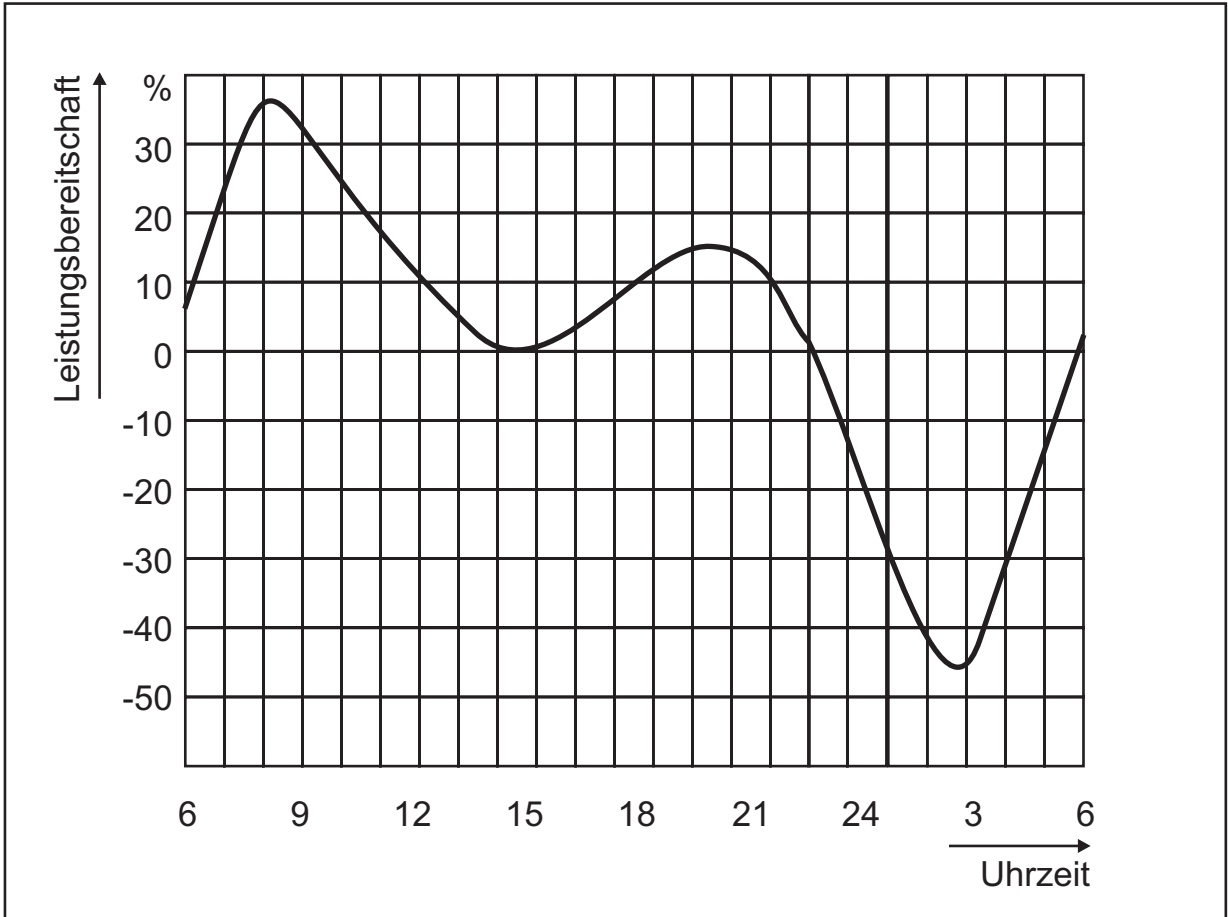


Bild: Verlauf der menschlichen Leistungsbereitschaft über 24 Stunden

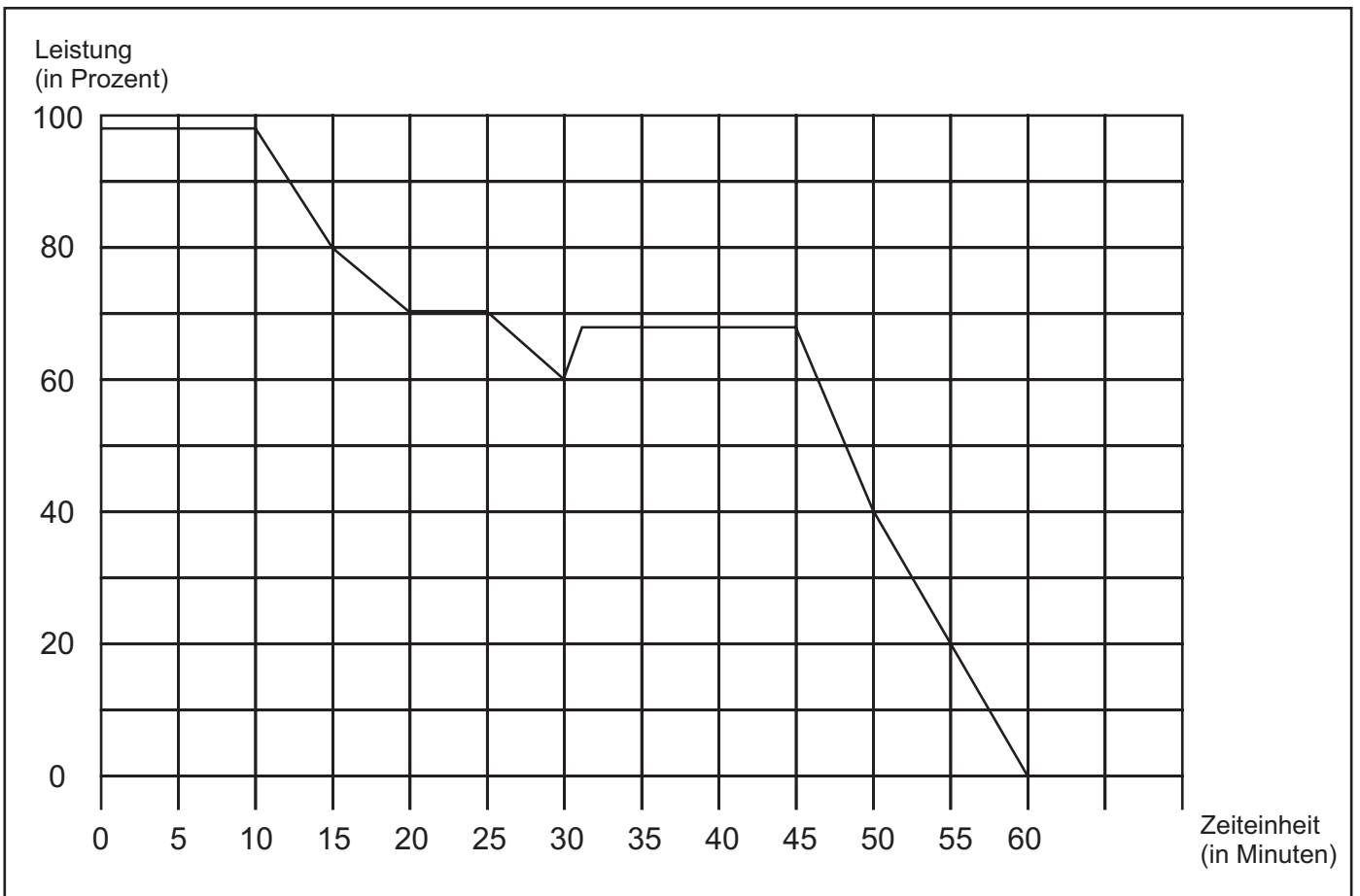


Bild: Leistungswerte der Konzentration im Verlaufe einer Stunde







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