

Kosten senken durch flexible Arbeitszeiten - dargestellt an praktischen Beispielen

I. Arbeitszeitflexibilisierung als Teil des Zeitmanagements

- Zeit wurde im internat. Konkurrenzkampf zur Wettbewerbswaffe. Aufgabe der betriebl. Personalarbeit ist das Zeitmanagement, das Betriebs-, Prozeß- und Arbeitszeit gestaltet. Dieses soll Kunden, Mitarbeitern und Betrieben nutzen. Die Synergiewirkungen von Zeit und Erfolg wurden teils erkannt (Bsp.: „top-Bewegung“ der Siemens AG).
- Variierende Kapazitätsanforderungen in der Produktions- und Geschäftstätigkeit und die Marktglobalisierung setzen die Betriebe unter steigenden Innovations- und Kostendruck. Kürzungen der tariflichen Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich und das hohe Lohnniveau zwingen zum effektiven Einsatz des Personals. In der Arbeitszeitflexibilisierung wird eine Möglichkeit gesehen, die Kosten im Betrieb zu senken.

II. Kostenvorteile durch den Einsatz flexibler Arbeitszeiten

1. Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung

- **Definition „Arbeitszeitflexibilisierung“:**
 - „Oberbegriff für alle Formen der Arbeitszeitgestaltung mit veränderlicher Dauer (Länge) und Lage (Anordnung) der Arbeitszeit“.
 - „Flexible Arbeitszeitregelungen sind solche Regelungen, die mittels eines vorhandenen Handlungsspielraums eine gezielte Anpassung der Arbeitszeit im Hinblick auf veränderte bzw. sich ändernde inner- und außerbetriebliche Bedingungen zulassen“.
- **Formen der Arbeitszeitflexibilisierung:**
Die Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sind mannigfaltig. Oftmals Einsatz von branchen- oder betriebstypischen Varianten bzw. kombinierten Modellen.

Flexible Vollzeitarbeit • flexible Lage • konstante Dauer Flexible Arbeitszeitverlängerung • flexible Lage • flexible Dauer	• Gleitzeit • Konventionelle Schichtarbeit • „Variable Jahresarbeitszeit“										
Flexible Teilzeitarbeit • konstante oder flexible Lage • flexible Dauer	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">Konventionelle Teilzeitarbeit</td> <td style="width: 70%; vertical-align: top;"> • Tagesteilzeitarbeit (Halbtagsstellen, Sechsstundentag) • Teilzeitschichten (vormittags, nachmittags, Hausfrauenschichten) • Aushilfsstellen • Flexible Altersgrenze • Gleitende Pensionierung </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Blockteilzeitarbeit und Blockfreizeit</td> <td style="vertical-align: top;"> • Wochenteilzeitarbeit (Drei-, Viertage-woche, Wochenendarbeit) • Monatsteilzeitarbeit (Halb-, Dreiviertelmonat) • Jahresteilzeitarbeit (Neunmonatsarbeit) </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Arbeitsanfallorientierte Teilzeitarbeit</td> <td style="vertical-align: top;"> • Halbjährlich oder jährlich vereinbartes Arbeitsdeputat mit Abruf entsprechend dem Arbeitsanfall </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Arbeitsplatzteilung</td> <td style="vertical-align: top;"> • Job spitting • Ausbildungsplatzteilung </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Langzeiturlaub (Sabbatical)</td> <td style="vertical-align: top;"> • Zusatzurlaub • Freiwilliges Unterbrechungsjahr • Pensionsurlaub </td> </tr> </table>	Konventionelle Teilzeitarbeit	• Tagesteilzeitarbeit (Halbtagsstellen, Sechsstundentag) • Teilzeitschichten (vormittags, nachmittags, Hausfrauenschichten) • Aushilfsstellen • Flexible Altersgrenze • Gleitende Pensionierung	Blockteilzeitarbeit und Blockfreizeit	• Wochenteilzeitarbeit (Drei-, Viertage-woche, Wochenendarbeit) • Monatsteilzeitarbeit (Halb-, Dreiviertelmonat) • Jahresteilzeitarbeit (Neunmonatsarbeit)	Arbeitsanfallorientierte Teilzeitarbeit	• Halbjährlich oder jährlich vereinbartes Arbeitsdeputat mit Abruf entsprechend dem Arbeitsanfall	Arbeitsplatzteilung	• Job spitting • Ausbildungsplatzteilung	Langzeiturlaub (Sabbatical)	• Zusatzurlaub • Freiwilliges Unterbrechungsjahr • Pensionsurlaub
Konventionelle Teilzeitarbeit	• Tagesteilzeitarbeit (Halbtagsstellen, Sechsstundentag) • Teilzeitschichten (vormittags, nachmittags, Hausfrauenschichten) • Aushilfsstellen • Flexible Altersgrenze • Gleitende Pensionierung										
Blockteilzeitarbeit und Blockfreizeit	• Wochenteilzeitarbeit (Drei-, Viertage-woche, Wochenendarbeit) • Monatsteilzeitarbeit (Halb-, Dreiviertelmonat) • Jahresteilzeitarbeit (Neunmonatsarbeit)										
Arbeitsanfallorientierte Teilzeitarbeit	• Halbjährlich oder jährlich vereinbartes Arbeitsdeputat mit Abruf entsprechend dem Arbeitsanfall										
Arbeitsplatzteilung	• Job spitting • Ausbildungsplatzteilung										
Langzeiturlaub (Sabbatical)	• Zusatzurlaub • Freiwilliges Unterbrechungsjahr • Pensionsurlaub										
Innovative Arbeitszeitflexibilisierung • mehrere dauer-/oder lagebezogene Flexibilitätsmerkmale und/oder • hoher dauer- und lagebezogener Flexibilitätsgrad und • Dispositionsspielraum der Koalitionspartner	• Teilzeit à la carte • Flexible Jahresarbeitszeitverträge • Flexible Schichtarbeit • Gleitende Pensionierung mit Lebensarbeitszeitverlängerung • Job pairing • Zeitautonome Arbeitsgruppen • Telearbeit • Cafeteria-Systeme										

Tab. 1: Gestaltungsformen flexibler Arbeitszeiten
(aus: Beyer, H.-T. (1986): Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung. München)

2. Flexibilitätsinteressen der Betriebe

a) Abkoppelung der Betriebszeit von der Arbeitszeit

<i>Betriebszeitverlängerung bei proportional zunehmender Produktionsmenge</i>	<i>Betriebszeitverlängerung bei konstanter Produktionsmenge</i>
Senkung von weiteren Investitionskosten, da mit dem gleichen Betriebsmittelbestand mehr produziert werden kann.	Senkung des Investitionsvolumens bzw. Stilllegung von Betriebsmitteln, da eine bestimmte Produktionsmenge mit einer geringeren Anzahl von Betriebsmitteln hergestellt werden kann (Maschinen, Anlagen, Gebäude usw.). Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch den Einsatz neuer, moderner Technologien.
Kapitalkosten (=substituierbare Fixkosten in Form von kalk. Abschreibungen, Zinsen und Mieten sowie Wagniszuschlägen) bleiben als Periodenkosten konstant.	Kapitalkosten werden mit zunehmender Betriebszeitverlängerung gesenkt. Die Periodenkosten nehmen ab.
Mit zunehmender Produktionsmenge nehmen die Stückkosten aufgrund der Fixkostendegression ab.	Durch die geringeren Kapitalkosten wird ein kleinerer Fixkostenbetrag auf eine gleich große Produktionsmenge verteilt und die Stückkosten nehmen ab.

Insgesamt interessiert bei einer Betriebszeitverlängerung der Gesamtkostenverlauf, da auch die von der Produktionsmenge abhängigen variablen Kosten zu berücksichtigen sind. Ziel der Betriebe muß es sein, durch die Gegenüberstellung von Erlös und Kosten die individuelle kostenoptimale Betriebszeit zu ermitteln.

Praxisbeispiel: „99-Stunden-Modell im 2-Schicht-Betrieb“ des BMW Werkes Regensburg

Betriebszeit: Montag-Freitag: 2 Schichten à 9 h, Samstag: 1 Schicht à 9 h @ 11 Schichten/Woche mit insgesamt 99 h
 Arbeitszeit: 3-Wochen-Rhythmus mit 11 Arbeitstagen je Mitarbeiter @ durchschnittlich 33h/Woche und zusätzlich einige Ausgleichsschichten pro Jahr aufgrund der höheren tariflichen Arbeitszeit.
 Das Arbeitszeitmodell bringt eine fixe Zusatzkapazität von 24,2% gegenüber einem herkömmlichen 2-Schicht-Betrieb.

b) Bedarfsorientierter Einsatz von Arbeitskräften

- Senkung von Personalkosten, Überstundenzuschlägen und Kosten durch Leerzeiten

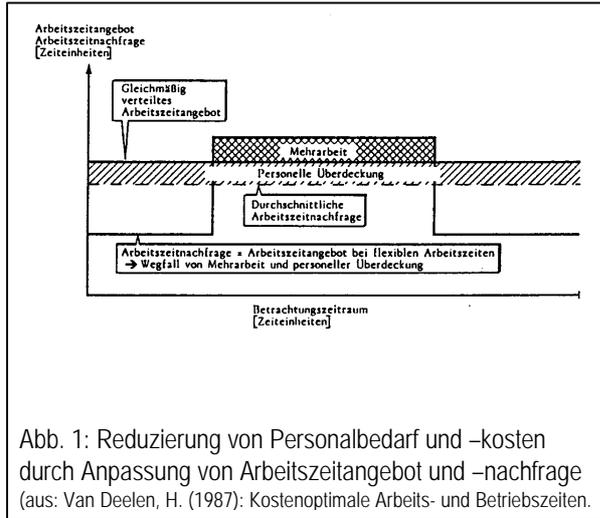


Abb. 1: Reduzierung von Personalbedarf und -kosten durch Anpassung von Arbeitszeitangebot und -nachfrage (aus: Van Deelen, H. (1987): Kostenoptimale Arbeits- und Betriebszeiten.

Praxisbeispiel: Einsatz von Jahresarbeitszeitverträgen mit diversen Arbeitsrhythmen bei Bahlsen, Hannover

Beispiel für die Verteilung der Jahresstunden:
 Vereinbarte Regelarbeitszeit: 8.00 – 12.30 Uhr = 4,5 h/Tag
 @ 4,5 h x 261 Arbeitstage/Jahr = 1175 h/Jahr
 Vereinbarte Jahresarbeitszeit: 1388 h
 Die Stundendifferenz (213 h) ist nach einer viertägigen Ankündigungsfrist bedarfsorientiert abrufbar.

Praxisbeispiel: „Personal-Einsatz-Pool“ beim Systemdienstleister Bertelsmann Distribution GmbH

Mit Hilfe einer Art unternehmensinterner Personalleasing-Firma sollen kurzfristige ungeplante Auslastungsspitzen durch einen tage- bzw. wochenweisen Personaleinsatz auch an unterschiedlichen Orten bewältigt werden.

- Senkung von Lager- und Kapitalbindungskosten
- Senkung von Entlassungs- und späteren Wiedereinstellungskosten der Arbeitnehmer
 Prozyklischer Auf- und Abbau von Zeitguthaben bei konjunkturbedingten Nachfrageschwankungen. Qualifiziertes Personal und eingespielte Arbeitsteams bleiben erhalten und sichern die Teamproduktivität.

Durch den bedarfsorientierten Einsatz von Arbeitskräften kann auch die Wettbewerbsposition der Betriebe verbessert werden. Auf spontane Marktbewegungen mit kurzfristigen Lieferterminen oder auf spezielle Kundenwünsche kann schneller reagiert werden. Durch phasenweise verlängerte Arbeitszeiten läßt sich der Produktionszeitraum verkürzen und der Umsatz steigern. Flexible Arbeitszeiten nutzen folglich nicht nur dem Betrieb, sondern fördern auch die Kundenzufriedenheit.

c) Vorteile durch Telearbeit

Einsparung von Raum-, Miet- und Arbeitsplatzkosten sowie Strukturkosten	Büroarbeitsplätze können zu Mehrpersonen-Arbeitsplätzen gestaltet werden, Mietkosten außerhalb der Ballungszentren für Satellitenbüros sind kostengünstiger.
Reduzierung von Personalkosten	Personalbeschaffungs- und Wiedereingliederungsmaßnahmen können eingespart werden, wenn Mitarbeiter im Arbeitsprozeß bleiben (z.B. während der Erziehungszeiten).
Reduzierung von Reisekosten	Mitarbeiter im Außen- und Kundendienst können direkt von zu Hause zum Kunden fahren; es entfällt die Anfahrt zur Arbeitsstätte.
Erhöhung der Produktivität	Telearbeiter arbeiten konzentrierter und sind produktiver.
Verbesserung von Dienstleistungen	Z.B. durch schnellere Reaktionsmöglichkeiten.

Tab. 2: Ausgewählte Nutzfaktoren der Telearbeit (aus: Deges, F. (1997): Telearbeit als innovative Form der Arbeitsorganisation. In: Gutmann, J. (Hrsg.): Flexibilisierung der Arbeit. Stuttgart)

Praxisbeispiel: Telearbeitsplätze bei IBM Deutschland in Stuttgart

Die Verteilung der außerbetrieblichen Arbeitszeit auf die Wochentage wird vom Unternehmen und vom Mitarbeiter gesteuert. Die Zeiterfassung verläuft über Arbeitsstagebücher, in denen die Mitarbeiter ihre Eigenleistung beurteilen. Die Arbeitsmittel (Computer, Telefon etc.) werden von IBM gestellt. Für den Arbeitsraum, Strom und Heizung gibt es eine Monatspauschale. Nach Mitarbeiterbefragungen sind Motivation und Zufriedenheit des Personals sehr gut.

III. Erfolg durch Zeitmotivation der Mitarbeiter

Im Rahmen des betrieblichen Zeitsystems können flexible Arbeitszeitmodelle durch ihre kostensenkenden Effekte große Wettbewerbsvorteile für die Betriebe erzielen.

Innovatives Zeitmanagement setzt prinzipiell Verhaltensänderungen bei Führungskräften und Mitarbeitern voraus. Das Zeibewußtsein muß geweckt werden und die Opportunitätskosten von Zeitverzögerungen sollten bekannt sein. Die Mitarbeiter sollten motiviert und befähigt sein, auch im Interesse des Betriebes Entscheidungen besonders über Lage und Verteilung ihrer individuellen Arbeitszeit zu treffen.

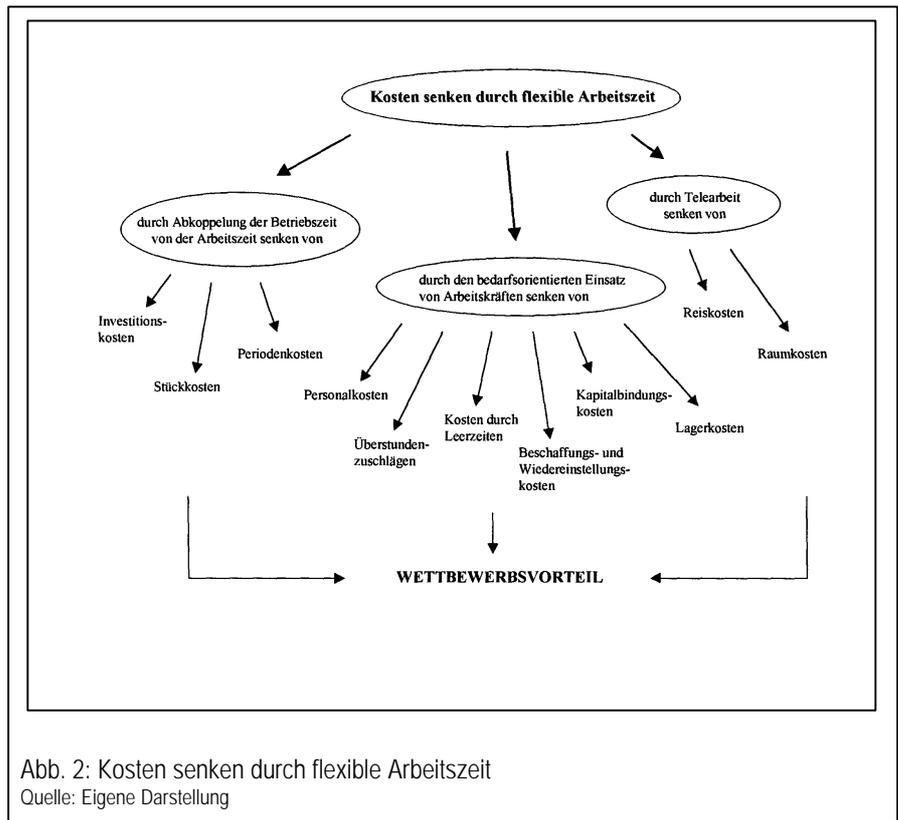


Abb. 2: Kosten senken durch flexible Arbeitszeit
Quelle: Eigene Darstellung

Literaturhinweis:

- Fiedler-Winter, R. (1995): Flexible Arbeitszeiten. Beispiele aus der Praxis. Landsberg/Lech
- Seifert, H. (1996): Arbeitszeitkonten – Modelle für mehr Zeitsouveränität oder absatzorientiertes Zeitmanagement? In: WSI Mitteilungen 7/1996. S. 442-449
- Van Deelen, H. (1987): Kostenoptimale Arbeits- und Betriebszeiten. Berlin



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>