



Gestaltungsmöglichkeiten für alternsgerechte Arbeitszeiten

Future-Circle 1-11
Dienstag, 8. März 2011

© by XIMES, Wien, 04.11.2011

Vortrag durch **Dr. Karin Boonstra-Hörwein**

XIMES GmbH Hollandstr. 12/12, A-1020 Wien, Austria www.ximes.com

Inhalte

- ▶ **Alternsgerechte Arbeitszeiten: selbstbestimmter – weniger – besser verteilt**
- Überstundensucht & Co verhindern die Ausbreitung von gesünderen Arbeitszeiten
- Teilzeit kann sich auch betriebswirtschaftlich „rechnen“
- Beispiele aus dem Gleitzeitbereich
- Beispiele aus dem Schichtbereich
- Fragen & Diskussion

Gestaltungsempfehlungen für altersgerechten Arbeitszeitmodelle

- ▶ Bedarfsanalyse und Reduktion von belastenden Arbeitszeiten
- ▶ Maßgeschneiderte Lösungen so individuell wie die Beschäftigten selbst
- ▶ Partizipation, Wahlmöglichkeiten und so möglich Selbstbestimmung
- ▶ Reduktion von Stress, Arbeitsaufgaben und/oder Arbeitsumfang
- ▶ Gesundere Verteilung der AZ (zB Vorwärtsrotation, KEINE Dauernachtschicht)
- ▶ Ausreichende Ruhephasen und Ruhepausen

Es gibt nicht DAS Modell
Im Gegenteil, je älter desto höher
die Unterschiede im WAI.

Inhalte

- ▶ Altersgerechte Arbeitszeiten: selbstbestimmter – weniger – besser verteilt
- ▶ Überstundensucht & Co verhindern die Ausbreitung von gesünderen Arbeitszeiten
 - Teilzeit kann sich auch betriebswirtschaftlich „rechnen“
 - Beispiele aus dem Gleitzeitbereich
 - Beispiele aus dem Schichtbereich
 - Fragen & Diskussion

Wann waren Mitarbeiter gegen gesündere Pläne? – Wegen Geld & freien Tagen

	Thema	Wie oft	Gab es Konflikte	Grund
(A)	Reduzierung Überstunden	≈ 20%	meistens & stark	Entgelt
(B)	Beenden von Dauernachtschichten	≈ 5%	meistens & stark	Entgelt
(C)	Vor kurzer täglicher Erholungszeit abgehen	≈ 15%	Stark wenn es viele Überstunden gab	Überstunden & Entgelt
(D)	Schnell oder langsam rotieren	> 50%	Stark wenn es viele Überstunden gab	Überstunden & Entgelt
(E)	Sehr lange Schichten (>9h)	≈ 15%	Stark wenn es viele Überstunden gab	Überstunden & Entgelt
(F)	Individualplanung versus Rahmenplan	≈ 5%	Kaum, ausser wenn es viele Überstunden gab	Überstunden & Entgelt

Hintergrund: ca. 300 Projekte in D, A, UK

Der % Satz beschreibt, wie oft es in den Projekten vorkam.

Überstundensucht verhindert gesündere Arbeitszeiten

Definition:

- dysfunktionales Zusammenwirken von MA, mittlerem Management und MA-Vertretung zur Erhaltung bzw. dem Ausbau von Überstundenvolumina
- stark von Entgeltsicherung getrieben
- ohne gebührende Würdigung anderer Aspekte der Themen Arbeitszeit und Organisation
- selbst bei Betriebsgefährdung

Indizien:

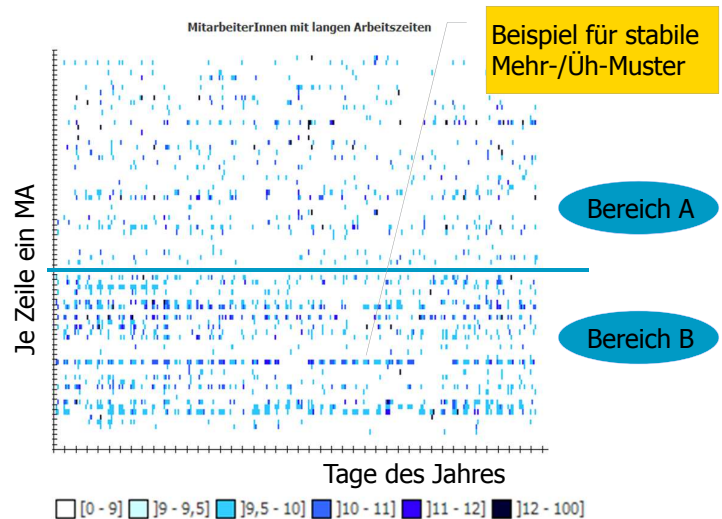
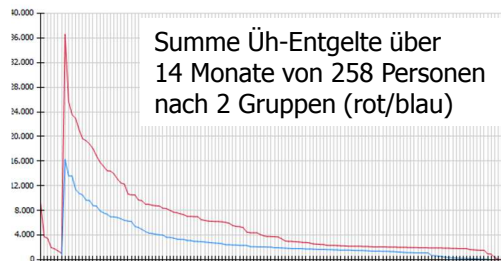
Sätze wie: „Wir können die Maßnahme XY nicht umsetzen, auch wenn sie sinnvoll wäre. Das würde die Überstunden reduzieren.“

Verbreitung und Wirkung:

- Sowohl im öffentlichen (zB Polizei) als auch im privaten Sektor
- häufig (verdeckte) strukturelle Erhöhung der Einkommen (zB extrem hohe Ärztarbeitszeiten in Spitälern, Überstundenpauschalen bei Führungskräften)
- Ausgleich von niedrigen oder von Beteiligten als zu niedrig wahrgenommenen Einkommen (zB Lager, Transport).

Achten Sie auf individuelle Summen und Verteilungen von Mehr- und Überstunden

- Verteilung übers Jahr
- Verteilung in der Woche
- Extremfälle – Zahl und Lage
- Stabilität
- Beispiele:



© XIMES - 7

Andere Stolpersteine am Weg zu gesünderen Arbeitszeiten

- „Zuschlagssucht“ – für Nacht- und Wochenendzuschläge, Gefahrenzuschläge
 - zT „Nachtarbeiterkulturen“
 - Nachtschwerarbeitsgesetz
- teilweise steuerliche Begünstigung von Schmutz-, Erschwernis- und Gefahrenzulagen und damit im Zusammenhang stehenden Überstunden

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 ...“
- Subjektive Wahrnehmung stimmt nicht immer mit Realität überein
 - Belastung durch aufeinanderfolgende Nachtschichten
 - Schlafverhalten
- Fehlende Erfahrung mit Alternativen
- Hohe „Veränderungskosten“
- „Sucht“ nach langen Diensten

© XIMES - 8

Inhalte

Altersgerechte Arbeitszeiten: selbstbestimmter – weniger – besser verteilt

Überstundensucht & Co verhindern die Ausbreitung von gesünderen Arbeitszeiten

▶ Teilzeit kann sich auch betriebswirtschaftlich „rechnen“

Beispiele aus dem Gleitzeitbereich

Beispiele aus dem Schichtbereich

Fragen & Diskussion

TeilZeitArbeit - Formen

Eigene Arbeitsaufgaben

Substitution

Kadermodell

Teilung der Arbeitsinhalte bzw.
des Arbeitsumfanges

- Ansprechzeiten
- Information
- Führung
- ...

Reduktion Tages-AZ

Reduktion Arbeitstage

Reduktion Arbeitswochen
Projektarbeit

Teilung der Arbeitszeit

Kosten von Teilzeit



Kostentreiber:

1. Beschäftigungsumfang
2. Arbeitsplätze
3. Aus- und Weiterbildung
4. Besprechungs- und Koordinierungsaufwand

Gärtner, J., et al., *Teilzeitarbeit*. 2001, Stadt Wien MA 57 - Frauenförderung und Koordination von Frauenangelegenheiten: Wien.

Faktoren, die Kosten beeinflussen



Gärtner, J., et al., *Teilzeitarbeit*. 2001, Stadt Wien MA 57 - Frauenförderung und Koordination von Frauenangelegenheiten: Wien.

Inhalte

Altersgerechte Arbeitszeiten: selbstbestimmter – weniger – besser verteilt
Überstundensucht & Co verhindern die Ausbreitung von gesünderen Arbeitszeiten
Teilzeit kann sich auch betriebswirtschaftlich „rechnen“

▶ Beispiele aus dem Gleitzeitbereich

Beispiele aus dem Schichtbereich

Fragen & Diskussion

Gleitzeit ist ein Erfolgsmodell

- Einmal eingeführt, will kaum jemand zurück.
- Gleitzeit führt häufig zu effizienterer Arbeitsweise.
- Gleitzeit bringt für Unternehmen und MA Vorteile.
- Gleitzeit erlaubt den Ausgleich zwischen Berufs- und Freizeit.
- Kernzeiten sind (noch) weit verbreitet, Funktionszeiten existieren.

Reduzierung der Arbeitstage*

- Insbesondere bei Teilzeitmodellen für **Führungskräfte** oder **SpezialistInnen** interessant
- Üblicherweise ist die Arbeit an **2–3 Wochentagen** relativ **fix** geplant
- Dazu **flexible Arbeitstage** oder **Telearbeit**
- Erreichbarkeit über tägliches Checken von **E-mails** oder **Sprachbox**
- Bei Bedarf (nicht zu häufig) reagieren

* Ein prominentes Beispiel für diese Teilzeitform ist die Bahlsen KG in Deutschland. (Quelle: Vortrag von Hermann Horneber auf der Konferenz XIV Internat. Symposium on Night and Shiftwork am 13.9.99 in Wiesensteig, Deutschland)

Kadermodell*

(Hochbezahlte) Führungskraft reduziert Arbeitszeit & Einkommen.

Einstellung einer **persönlichen Assistentkraft**, die auf das Engste mit der Führungskraft zusammenarbeitet, wird möglich.

- + Fließenderer Übergang in die Pension
- + Qualifizierung von Nachwuchskräften

* Name stammt von der schweizerischen Bezeichnung für Führungskräfte (Kader).

Inhalte

Altersgerechte Arbeitszeiten: selbstbestimmter – weniger – besser verteilt

Überstundensucht & Co verhindern die Ausbreitung von gesünderen Arbeitszeiten

Teilzeit kann sich auch betriebswirtschaftlich „rechnen“

Beispiele aus dem Gleitzeitbereich

▶ Beispiele aus dem Schichtbereich

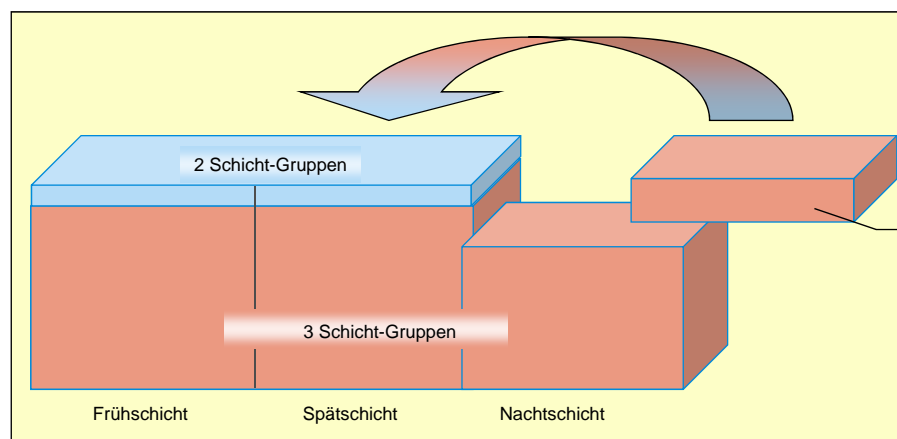
Fragen & Diskussion

Beispiel: Altersgerechte Schichtmodelle durch Prozessanalyse

Bei BMW Motoren Steyr wurde aus Überlegungen zur Alterung der Beschäftigten und dem Wissen um die Belastungen durch Nachtschichten in einem Teilbereich der Montage (Gruppenarbeit) geprüft, ob

- die Nachtschichten ausdünnbar sind
- dazu Arbeiten in Früh- und Spätschicht verlagerbar sind
- ohne Verteuerungen (Kostenvorteile aufgrund anderer Zuschläge und Infrastrukturbedingungen möglich)
- ohne Reduktion der Ausbringung in den Bereichen, die an der Grenzkapazität arbeiteten.

Zusammenspiel von 2-Schicht und 3-Schichtsystem nach Ausdünnung der Nachtschicht:



Simulationen →
12% Zusatzaktivitäten
2,5% Werkzeugwechsel
→
14% (!) der MA können aus
Nachtschichtmodell
genommen werden.

A great place to work: Durchlaufbetrieb in der Schwerindustrie

- Worthington Cylinders GmbH (weltweit führender Hersteller von Druckbehältern) am Standort Kienberg
- 2005 stieg die Auftragslage stark an
- Umstieg von einem 3-Schichtmodell mit bereits zur Regel gewordenen Überstunden am Samstag auf ein vollkontinuierliches Modell
- „Hauskollektivvertrag“ mit Zeitzuschläge für Sa- und So-Arbeit
- Gestaltung mit 5 Schichtgruppen und attraktiven Freizeitphasen (statt Geldzuschläge und 4 Gruppen):

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Woche 1	F	F	S	S	S		
Woche 2			F	F	N	N	N
Woche 3					F	F	F
Woche 4	N	N				S	S
Woche 5	S	S	N	N			

Zusätzliche längere Freizeitphasen durch Stillstände um Ostern, Allerheiligen und Weihnachten.

Im Jahreschnitt werden ca. 32:30 pro Woche gearbeitet und unter Einrechnung von Zeitzuschlägen ca. 39:30 bezahlt.

- Erforderte anfangs zwei Abstimmungsdurchläufe, um die Beschäftigten zu überzeugen.
- Reibungslose Rekrutierung von 120 neuen MA für das Teilzeitmodell mit Vollzeitbezahlung.
- Das Modell lief 3 Jahren mit großem Erfolg (im Zuge der Wirtschaftskrise musste zu einem 3-Schichtmodell zurückgekehrt werden).
- Das innovationsfreudige Unternehmen gewinnt laufend Preise für Führungsqualität, wirtschaftlichen Erfolg und Qualität, ua ist es 2010 zum dritten Mal unter den besten Arbeitgebern Österreichs (Näheres unter www.greatplacetowork.at)

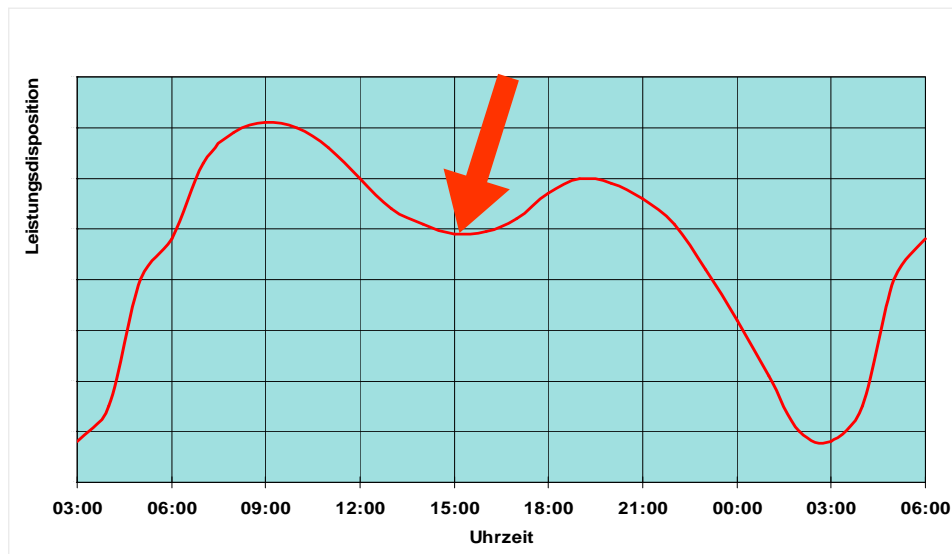
Optionaler Schichtplan - partizipativ entwickelt

Agrolinz Melamin & Polyfelt

	1 Mo	1 Di	1 Mi	1 Do	1 Fr	1 Sa	1 So
A	F	F	S	N	N		
B		Z	F	S	S	N	N
C				F	F	S	S
D	N	N				F	F
E	S	S	N				

Optionales Model	Basis	+ 4Z	+ 8Z	+12Z	+16Z	+ 20Z	+ 24Z
	33,6	34,44	35,3	36,1	37,0	37,8	38,6

Der "perfekte" Zeitpunkt für Vorträge



Nach Graf

© XIMES - 21

Arbeitszeitmodelle und speziell Schichtmodelle haben Langzeitwirkungen

Vergessen Sie nicht auf die
heute jungen Beschäftigten!

© XIMES - 22

XIMES GmbH

WER ist **XIMES®**

- Spin off der TU-Wien – 1997
 - Univ.Doz. Dr. Johannes Gärtner und DI Sabine Wahl
 - Enge wissenschaftliche Verbindungen
 - Mehr als 80 Fachpublikationen
 - 4 Bücher und zahlreiche Artikel/Vorträge zum Thema
- Stammsitz in Wien
- Tochterunternehmen in Erlangen (seit 1998)

WAS macht **XIMES®**

- Software** für Time Intelligence - zur Analyse und Optimierung derartiger Systeme
- Time Intelligence Solutions [TIS]: [Forecasting](#), [Personalbedarfsbestimmung](#), [Personaleinsatzcontrolling](#)
 - Operating Hours Assistant [OPA]: [Design von Schichten/Diensten](#), [Personalbemessung](#)
 - Schichtplan-Assistent [SPA]: [Entwicklung von Rahmenschichtplänen](#)
- Training** für Time Intelligence
- Lehrgang Arbeitszeitmanagement = Ausbildung von Arbeitszeitberatern
 - Inhouse-Trainings
- Consulting** für Time Intelligence
- Nationale/internationale Assignments
 - Kunden in Industrie und Service (Mittelstand bis Konzern)
 - Kunden in Public/Private Healthcare und Services (Spitäler, Polizeien, Feuerwehren...)
- Modellierung von **Entgeltssystemveränderungen**

Bücher von XIMES zum Thema

