

Kapitel 1  
**Gesamtsystem im  
Überblick**  
Zeitmanagement



# Zeitmanagement

- 1 Grundlegendes
- 2 Betriebliches Zeitsystem
- 3 Innovatives Zeitmanagement
- 4 Arbeitszeitflexibilisierung



## Warum?

„Wer Zeit nicht managen kann, der kann gar nichts managen.“

(Peter F. Drucker)

Der Faktor Zeit gilt neben Kosten und Qualität als strategischer Erfolgs- bzw. Wettbewerbsfaktor. Für einen langfristigen, nachhaltigen Markterfolg spielt die Zeit eine wichtige Rolle. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen ist vielfach zu einem Zeitwettbewerb geworden, so dass über die allgemeine Handhabung der Zeit durch die Unternehmensführung hinaus das Zeitmanagement in den Vordergrund rückt.

Begriffe wie „Time-to-market“, „Speed Management“, „Just-in-time“, „Arbeitszeitflexibilisierung“ oder „Termintreue“ spiegeln die Bedeutung des Faktors Zeit für den Unternehmenserfolg wieder.

Trotz allem befinden sich viele deutsche Unternehmen in einem Zeitdilemma, das nur mit Hilfe eines innovativen Zeitmanagements gelöst werden kann.

## 1 Grundlegendes

### 1.1 Der Faktor Zeit im Synergiemanagement<sup>1</sup>

Das innovative Zeitmanagement entfaltet erst durch seine Vernetzung und die dadurch entstehenden Synergieeffekte seine volle Marktwirksamkeit und schafft Kundennutzen und Markterfolg.

➔ **Modul**  
Der Betrieb als vernetztes System



**Abbildung 1**  
Innovatives Zeitmanagement  
(vgl. Beyer: Personalmanagement, S.271)

Dabei spielen für das Zeitmanagement drei Grundorientierungen eine wichtige Rolle:

- ▶ **Komplexitätsreduktion** beispielsweise durch Konzentration auf die Wertschöpfungskette, Kooperation und Ausgliederung.
- ▶ **Flexibilitätsorientierung**, beispielsweise flexibler Beschäftigungsmix, Arbeitszeit- und Lohnflexibilisierung.

➔ **Modul**  
Flexibilität, Komplexität und Integration als Steuerungsdimension

➔ **Kapitel 3.4.1**  
Flexibler Beschäftigungsmix

- ▶ **Integrationsorientierung**, z.B. Abstimmung der Arbeits-, Betriebs- und Prozesszeit, Zusammenfassung von Arbeitsgängen zur Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit.

## 1.2 Zeit als strategischer Erfolgsfaktor<sup>2</sup>

In den letzten Jahrzehnten haben sich die jeweils vorrangig angestrebten Erfolgsfaktoren gewandelt:

**Strategischer  
Erfolgsfaktor Zeit**

- ▶ **60er und 70er Jahre:** Strategie der Kostenführerschaft, d.h. Erzielen von Kostenvorteilen.
- ▶ **80er Jahre:** Zusätzlich zu den Kosten spielen verbesserte Qualität und größere Produktvielfalt als Antwort auf erhöhte Kundenansprüche eine Rolle.
- ▶ **90er Jahre:** Verstärkte Kundenorientierung aufgrund eines härteren globalen Wettbewerbs. Anforderungen hinsichtlich Lieferzeit und Termintreue sind gestiegen, da für die Kunden eine rasche und termingerechte Befriedigung ihrer Wünsche an Bedeutung gewonnen hat. Dabei sind die Erwartungen bezüglich Kosten und Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen unverändert hoch.

Zusätzlich zu den gestiegenen Kundenanforderungen führen eine steigende Komplexität und eine wachsende Dynamik der Umwelt (z.B. Variantenvielfalt, kürzerer Produktlebenszyklus, schnell ändernde Märkte) zu einer Bedeutungszunahme des Faktors Zeit. Das Phänomen der so genannten **Zeitschere**<sup>3</sup> ist die Folge.

Die Zeitorientierung gewinnt verstärkt an Bedeutung, um Wettbewerbsvorteile zu sichern und zu erreichen. Die Zeit soll eine vorteilhafte Wirkung auf die anderen Erfolgsfaktoren haben, indem sie Kosten reduziert, den Kundennutzen erhöht und damit Preisvorteile schafft.<sup>4</sup>



Zu beachten ist jedoch, dass eine zu einseitige Akzentuierung auf die Zeitoptimierung beispielsweise zu Qualitätsverlusten und zu steigenden Kosten führen kann.

## 2 Betriebliches Zeitsystem<sup>5</sup>

### 2.1 Komponenten des Zeitsystems

Das Zeitsystem besteht aus den Komponenten **Betriebszeit**, **Arbeitszeit** und **Prozesszeit**.

Sie können vom Unternehmen hinsichtlich ihrer **Dauer** (Länge) und **Lage** (Anordnung) gesteuert, verändert und je nach Bedarf flexibel gestaltet werden.

**Komponenten des  
Zeitsystems:**

- ▶ Betriebszeit
- ▶ Arbeitszeit
- ▶ Prozesszeit

So kann man auf Nachfrageschwankungen reagieren, Mitarbeiter motivieren oder eine optimale Auslastung des Betriebes gewährleisten.

Grundlage hierfür sind Umfang und Verteilung des Arbeitsanfalls bzw. der Marktnachfrage, die beispielsweise mit Hilfe von Konkurrenzanalysen oder Kundenbefragungen ermittelt werden.

#### ▶ **Betriebszeit**

Die Betriebszeit bezieht sich beispielsweise auf die Öffnungszeit, Ansprechzeit (Mindestbesetzung), Maschinenlaufzeit und Ausfallzeit. Ziel ist es, eine optimale Auslastung der Betriebsmittel zu erreichen.

**Betriebszeit**

#### ▶ **Arbeitszeit**

Zur Arbeitszeit gehören die Sollarbeitszeit (Richtgrößen), die Ausfallzeiten, die Mehrarbeitszeit und die Ist-Arbeitszeit. Dauer und Lage, aber auch das Flexibilisierungspotential (interne und externe Reserven) spielen bei der Gestaltung eine Rolle. Dabei sind Mitarbeiterbedürfnisse besonders zu beachten.

**Arbeitszeit**

#### ▶ **Prozesszeit**

Zur Prozesszeit gehören neben Produktionsdauer, Entscheidungsprozessdauer, und Lieferdauer auch die Lagerdauer oder Amortisationsdauer. Bei der Gestaltung spielen Ertrags-, Kosten- und Qualitätsgesichtspunkte eine Rolle.

**Prozesszeit**

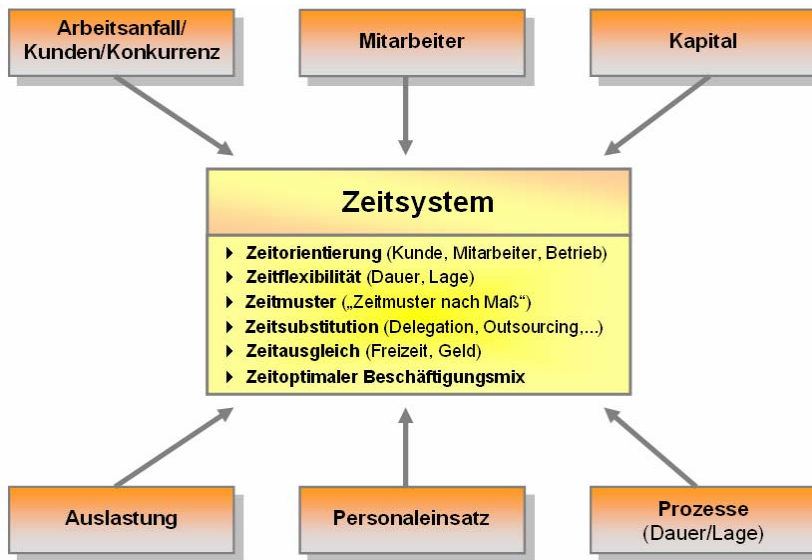
## 2.2 Einflussfaktoren des betrieblichen Zeitsystems

Die Einflussfaktoren auf das betriebliche Zeitsystem dienen als Entscheidungsgrundlage für das Zeitmanagement. Dabei ist auf folgendes zu achten:

**Einflussfaktoren des Zeitsystems:**

- ▶ Orientierung an **Arbeitsanfall** (Lage und Dauer), zeitliche Bedürfnisse der **Kunden** und Verhalten der **Konkurrenz** (z.B. Dringlichkeit, Trends, Vorhersehbarkeit).
- ▶ **Mitarbeiterorientierung** (z.B. Wünsche hinsichtlich Dauer und Lage der individuellen Arbeitszeit, Belastbarkeit, Qualifikation, Leistungsanreizen).
- ▶ **Kapitalorientierung** (z.B. Ausfallzeiten, Fertigungstechnologie, Kapazität und Kapazitätsauslastung, Kapitalintensität).
- ▶ Strategien zur **Auslastung** (z.B. Arbeitsanfallglättung, Arbeitsreduktion, Eigenherstellung oder Fremdbezug, Arbeitsbeschaffung).
- ▶ Strategien zum **Personaleinsatz** (z.B. Weiterbildung, Fremdpersonal, Personalaufbau, Personalabbau, Nachbarschaftshilfe).
- ▶ Strategien zu **Prozessen** im Bereich Fertigung, Personalführung, Organisation und Marketing.

- ▶ Arbeitsanfall/  
Kunden/Konkurrenz
- ▶ Mitarbeiter
- ▶ Kapital
- ▶ Auslastung
- ▶ Personal
- ▶ Prozesse



**Abbildung 2**  
Einflussfaktoren  
des Zeitsystems  
(vgl. Beyer:  
Personalmanagement,  
S.258)

Erst wenn man die Einflussfaktoren berücksichtigt und die daraus abgeleiteten Zielgrößen bestimmt hat kann das Zeitsystem aus den geeigneten und vielfältigen **Zeitmustern** (z.B. Betriebszeitverlängerung und Pausendurchlauf, Gleitzeit und flexible Arbeitszeit, Simultaneous Engineering<sup>6</sup> und Flußoptimierung) zusammengesetzt werden.

**Zeitmuster**

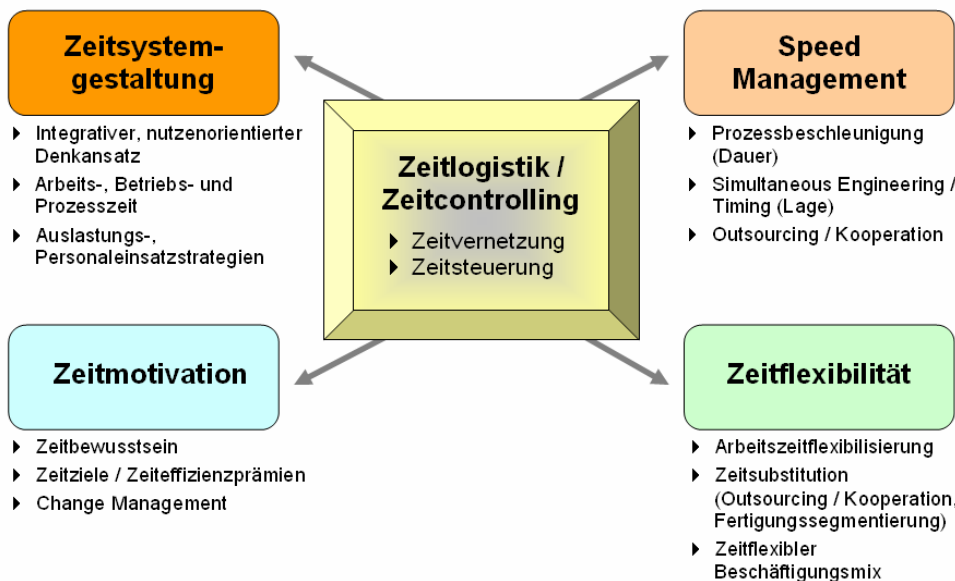
Das Zeitsystem wird durch das Zeitcontrolling bezüglich seiner Erfolgswirksamkeit fortlaufend überprüft. Durch Rückmeldungen können das Zeitsystem und die zeitorientierten Strategien gesteuert und angepasst werden, sodass die Zeitziele erreicht werden.

**Zeitcontrolling**

### 3 Innovatives Zeitmanagement<sup>7</sup>

Ein erfolgreiches Zeitmanagement zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Denkansatz aus, d.h. alle Aspekte der Zeit sind zu berücksichtigen.

**Ganzheitlicher  
Denkansatz**



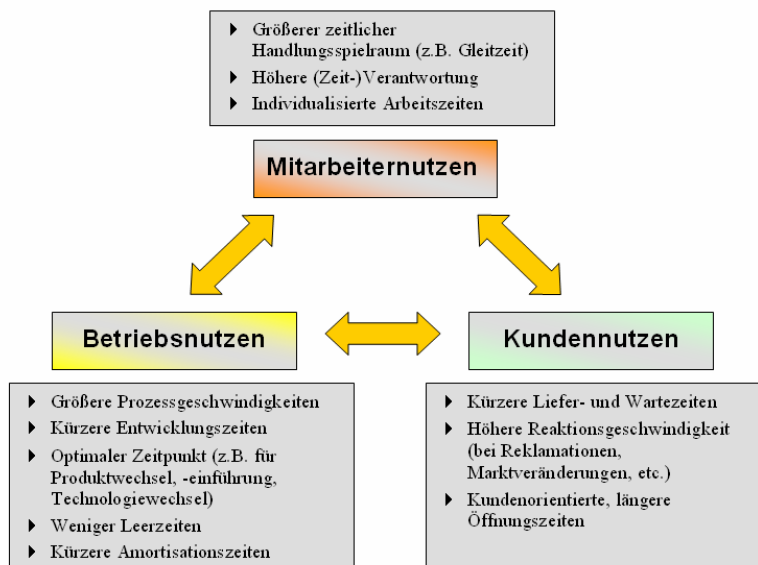
**Abbildung 3**  
Zusammensetzung  
eines innovativen  
Zeitmanagements  
(vgl. Beyer:  
Personalmanagement,  
S.260)

➔ **Modul**  
Qualität und Zeit  
als betriebliche  
Steuerungsdimension

### 3.1 Zeitsystemgestaltung

Für einen wettbewerbsgerechten Umgang mit der Zeit und um sie marktwirksam einzusetzen, muss das Zeitsystem innovativ gestaltet werden. Arbeits-, Betriebs- und Prozesszeiten sind unter Beachtung von Auslastungs- und Personaleinsatzstrategien **nutzenorientiert zu integrieren**. Auch sollten Möglichkeiten der Zeitmotivation, des Speed Managements und der Zeitflexibilität mit einbezogen werden.

Folgende Abbildung zeigt Beispiele für die individuellen Nutzensvorstellungen aller Beteiligten (Kunde, Mitarbeiter, Unternehmen):



#### Zeitsystemgestaltung

**Abbildung 4**  
Nutzen für Betrieb, Mitarbeiter und Kunden  
(vgl. Beyer: Personalmanagement, S.253)

### 3.2 Zeitmotivation

Die Voraussetzung für die Einführung eines innovativen Zeitmanagements ist ein zeitorientiertes Verhalten der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen ein **Zeitbewusstsein** (Zeit als kritischer Wettbewerbsfaktor) entwickeln und die Opportunitätskosten der Zeitverzögerung erkennen. Die Entwicklung eines Zeitbewusstseins erfolgt nur langsam, denn Verhaltensänderungen brauchen Zeit. Für Unternehmen bedeutet dies, dass die Einführung eines Zeitmanagements langfristig geplant werden muss und schrittweise unter frühzeitiger Einbeziehung aller Beteiligten erfolgen soll. Spezielle Entgelt- bzw. Anreizsysteme (z.B. **Zeiteffizienzprämien**) und Zeit als Leistungskriterium (**Zeitziele**) sollen eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter bewirken und haben eine zusätzliche Motivationswirkung.

#### Zeitmotivation

➔ Modul  
Change  
Management

### 3.3 Speed Management

Mit dem Speed Management, das sich auf die **Prozesszeit** (Lage, Dauer) bezieht, wird versucht sämtliche Prozesse der Leistungserstellung zu beschleunigen (z.B. Produktentwicklungszeiten verkürzen, Produktionsprozesse beschleunigen). Auch Fragen der Organisationsentwicklung und des

#### Speed Management

Lean Managements sind mit dem Speed Management in Verbindung zu bringen. So können sowohl **Zeitvorteile** als auch **Flexibilitätsreserven** erzeugt werden, die es ermöglichen, auf unvorhergesehene Marktveränderungen schnell zu reagieren.

Zu den Instrumenten des Speed Managements gehören:

- ▶ **Prozessbeschleunigung** (Dauer)
- ▶ **Simultaneous Engineering** (Lage)
- ▶ **Outsourcing**

Setzt man diese Instrumente zeitorientiert ein, unterstützt durch die Zeitmotivation und das Zeitcontrolling bzw. der Zeitlogistik, so können **Economies of speed** am Markt verwirklicht werden.

➤ **Module**  
Eigenherstellung/  
Fremdbezug,  
Insourcing/  
Outsourcing,  
Betreibermodelle

➤ **Module**  
Ziele und Ansätze  
der  
Prozessgestaltung/  
Ablaufoptimierung

### 3.4 Zeitflexibilität

Durch Zeitflexibilisierung versucht das Unternehmen sich an die Markterfordernisse anzupassen. Dabei konzentriert sich die Zeitflexibilität vor allem auf

- ▶ die **Zeitsubstitution** (z.B. Outsourcing, Kooperation, Integration von Lieferanten und Kunden in den Prozess der Leistungserstellung),
- ▶ die **Arbeitszeitflexibilisierung** und
- ▶ den **zeitflexiblen Beschäftigungsmix** .

Zeitflexibilität führt nur unter folgenden Voraussetzungen zu einem langfristigen Führungserfolg:

- ▶ Nur eine **innovative Flexibilisierung** ist ein Erfolgsfaktor,

d.h. Arbeitsanfall, Kunde, Mitarbeiter und Kapital müssen gleichzeitig berücksichtigt werden und zeitliche Spielräume geschaffen werden. Nicht innovativ ist beispielsweise eine Flexibilisierung durch Wochenarbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich.

- ▶ Das Zeitmanagement muss in die **motivierende Personalführung** eingegliedert werden.

Voraussetzung ist beispielsweise das Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Unternehmensführung, ein gutes Betriebsklima und die Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf die Mitarbeiter (mehr Eigenständigkeit). Auch dürfen die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse (z.B. Lage und Dauer der Arbeitszeit) nicht vernachlässigt werden. Ansonsten hat die Arbeitszeitflexibilisierung als Einzelanreiz keinen Erfolg.

- ▶ Flexibilisierung muss in ein **umfangreiches Zeitmanagement mit dazugehörigem Zeitcontrolling** integriert sein.

Um im Unternehmen ein zeitliches Gleichgewicht zu erhalten, müssen alle Möglichkeiten der Effizienz geprüft werden. (Werden die Betriebszeiten effizient genutzt? Steigerung der effektiven Nutzungszeiten durch

**Zeitflexibilität**

**Voraussetzungen für die Zeitflexibilität**

➤ **Vgl. Beyer:**  
Personalmanagement, S.298

Betriebsverlängerungen oder durch vorbeugende Instandhaltung der Maschinen?)

### 3.4.1 Zeitflexibler Beschäftigungsmix

Ein zeitflexibler Beschäftigungsmix soll die Personalstruktur optimieren. Sie ist umso effizienter, je

- ▶ individueller bezüglich zeitlicher Bedürfnisse der Abteilungen oder der Mitarbeiter unterschieden wird,
- ▶ umfangreicher flexibilisiert wird (möglichst wenig unflexibles Personal),
- ▶ stärker die Zeitverantwortung dezentralisiert wird (Selbstbestimmung).

Mit Hilfe einer **Pareto-Arbeitsanfallanalyse**<sup>8</sup> kann der **Flexibilisierungsbedarf** ermittelt werden; sie beachtet vor allem die planbaren und nicht planbaren Ausfallzeiten, die Dringlichkeit, die Regelmäßigkeit und die Vorhersehbarkeit des Arbeitsanfalls.

Aufgrund des in der Analyse ermittelten Arbeitsanfalls und der Ausfallzeiten können folgende **Arbeitszeitmuster** (Arbeitszeitstrategien) entstehen:

Arbeitsanfall / Ausfallzeiten	Arbeitszeitmuster
Vorhersehbare Saisonschwankungen	Jahreszeitausgleich mit größeren Freizeitblöcken in der Nichtsaison
Nicht vorhersehbare Tages- oder Wochenschwankungen	Arbeitsorientierte Gleitzeit oder Tagesausgleich an Tagen mit geringerem Arbeitsanfall
Vorhersehbare monatliche Schwankungen des Arbeitsanfalls	Kombination von Teil- und Vollzeit während der Arbeitsspitzen
Unvorhersehbare (Tages-, Wochen-, Monats-)Spitzen ohne entsprechende Arbeitstäter	Finanzausgleich zur Kapazitätserweiterung
Investitionsbedingte Betriebserweiterungen	Gestaffelte bzw. versetzte Arbeitszeiten

**Zeitflexibler Beschäftigungsmix**

**Flexibilisierungsbedarf**

**Abbildung 5**  
Arbeitszeitmuster  
(vgl. Beyer: Personalmanagement, S.301)

Zusätzlich sollen **Auslastungsstrategien** dazu genutzt werden, die vorhandene Mitarbeiterkapazität an den Arbeitsanfall anzupassen. (z.B. kann man bei Leerzeiten Fremdaufträge annehmen und auf den Auftragspool zurückgreifen oder den Arbeitsanfall bzw. Arbeitsaufwand mit Hilfe von technischen Verbesserungen oder Fremdvergabe reduzieren).

Der Umfang der Flexibilisierung ist neben dem Bedarf auch noch von Wachstumszielen (z.B. Expansion) und Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter (z.B. Flexibilisierungsinteresse, Belastbarkeit) abhängig.

Um alle Schwankungen in Bezug auf den Arbeitsanfall auszugleichen, gehören zum zeitflexiblen Beschäftigungsmix sowohl das **interne als auch das externe Flexibilisierungspotential** (Personaleinsatzstrategien) mit dem Ziel, Personalkosten flexibel zu handhaben und Personalkosten in Sachkosten umzuwandeln. Flexiblere, individuellere Arbeitszeiten haben positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, auf die Lebenszufriedenheit und dadurch auch auf das Betriebsklima.

**Internes und externes Flexibilisierungspotential**



- ▶ **Internes:** Teilzeit mit Mehrarbeitsvereinbarungen, Nachbarschaftshilfen aus anderen Abteilungen oder arbeitsanfallorientierte Gleitzeit.
- ▶ **Externes:** Werkverträge, freie Mitarbeiter (Fremdvergabe) oder Zeitarbeiter (Leiharbeiter).

Somit setzt sich der zeitflexible Beschäftigungsmix aus einer geringen, unflexiblen Stammebelegschaft, einer flexiblen Stammebelegschaft mit hohem Flexibilisierungsreserven und Fremdpersonal (Reserve) mit einem ebenfalls hohen Flexibilisierungspotential zusammen. Dadurch sollen Über- und Unterbeschäftigung umgangen werden. Auch haben flexiblere, individuellere Arbeitszeiten positive Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie das Betriebsklima.

**Zusammensetzung des zeitflexiblen Beschäftigungsmixes**

### 3.5 Zeitlogistik / Zeitcontrolling

Die Instrumente der Zeitlogistik und des Zeitcontrollings dienen der **Zeitsteuerung** und **Zeitvernetzung**. Zum einen sollen die Komponenten des Zeitmanagements aktiv gesteuert (**Zeitsteuerung**), zum anderen das Zeitsystem und die Zeitketten optimiert werden (**Zeitvernetzung**). Denn nur durch eine gelungene Zeitvernetzung und Zeitsteuerung ist eine dauerhafte Prozessbeschleunigung gesichert.

**Zeitlogistik/  
Zeitcontrolling:**

- ▶ Zeitsteuerung
- ▶ Zeitvernetzung

Das Zeitcontrolling ist ein Bestandteil des gesamten Unternehmenscontrollings und soll die **Zeiteffizienz** mit Hilfe von Kennzahlen beispielsweise in Bezug auf Dauer, Flexibilität oder Produktivität **messen**, vergleichen und bei Bedarf **verbessern**. Verbessern, d.h. die Zeitkomponenten Betriebs-, Arbeits- und Prozesszeit verändern, also flexibilisieren, beschleunigen, etc.

**Zeiteffizienz**

So führen zu viele Produktvarianten und ein ungünstiges Betriebsklima zu überlangen Wartezeiten der Kunden, zu erhöhten Fehlzeiten und können negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und Rentabilität haben.

Das Zeitcontrolling ist auch ein geeignetes Instrument, die **zeitwirtschaftlichen Gesamt- und Teilziele** zu erreichen.

**Ziele von  
Zeitcontrolling**

Wichtigste Gesamtziele:

- ▶ Höhere und gleichmäßigere Kapazitätsauslastung
- ▶ Kurze Reaktions- und Lieferzeiten
- ▶ Termintreue
- ▶ Hoher Kapitalumschlag und geringere Lagerinvestitionen
- ▶ Reduktion von Leerzeiten, Überstunden und Personalüberhängen
- ▶ Großes Flexibilisierungspotential

Wichtigste Teilziele:

- ▶ Individualisierung der Arbeitszeiten
- ▶ Dezentralisation von Zeitverantwortung
- ▶ Niedrigere Fluktuationsquote

## 4 Arbeitszeitflexibilisierung<sup>9</sup>

### 4.1 Grundlagen der Arbeitszeitflexibilisierung

**Arbeitszeitflexibilisierung** ist der „Oberbegriff für alle Formen der Arbeitszeitgestaltung mit veränderlicher Dauer (Länge) und Lage (Anordnung) der Arbeitszeit“<sup>10</sup>.

Flexible Arbeitszeitmodelle lassen sich anhand der

- ▶ **Flexibilisierungsart**<sup>11</sup> (Veränderung der Lage und/oder der Dauer) und des
- ▶ **Dispositionsspielraumes** charakterisieren.

Durch die Art der Veränderung in Hinblick auf Lage und/oder Dauer kann die persönliche Arbeitszeit von der Betriebszeit entkoppelt werden.

Der **Dispositionsspielraum** ermöglicht, dass ein flexibles Arbeitszeitmodell kurzfristig an geänderte Umwelt- und Unternehmensbedingungen angepasst werden kann. Eine einmalige Anpassung an unterschiedliche Flexibilisierungsnotwendigkeiten (z.B. geänderte Interessen der Mitarbeiter oder des Unternehmens) stellen somit keine Arbeitszeitflexibilisierung dar.

Es ist insbesondere festzulegen,

- ▶ wie groß der Dispositionsspielraum sein soll (d.h. welche Elemente des Modells man kurzfristig anpassen kann) und
- ▶ wem die Dispositionsmacht übertragen wird (z.B. Vorgesetzter, Mitarbeiter, Unternehmensleitung).

### 4.2 Einflussfaktoren flexibler Arbeitszeitmodelle

Das Arbeitszeitmanagement als Baustein des betrieblichen Zeitmanagements muss bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle neben Entscheidungen über **Lage und Dauer von Betriebs- und Arbeitszeiten** auch weitere Einflussfaktoren beachten.

Zu den wichtigsten **Einflussfaktoren** gehören

- ▶ Arbeitsanfall-, Kundenorientierung,
- ▶ Kapitalorientierung,
- ▶ Mitarbeiterorientierung,
- ▶ ergänzt um Auslastungs- und Personaleinsatzstrategien.

#### Arbeitszeitflexibilisierung:

- ▶ Flexibilisierungsart
- ▶ Dispositionsspielraum

#### Einflussfaktoren

- ➔ **Kapitel 2.2:** Einflussfaktoren des betrieblichen Zeitsystems

Je nach Perspektive (Arbeitgeber, Arbeitnehmer) können flexible Arbeitszeitmodelle folgende Vor- und Nachteile besitzen:

	Vorteile	Nachteile
Arbeitgeberperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Senkung der Personalkosten und der Kosten für die betriebliche Leistungserstellung</li> <li>▶ Steigerung der Reaktionsfähigkeit auf sich schnell ändernde Markt- und Kundenerfordernisse, z.B. durch Ausweitung der Betriebszeiten</li> <li>▶ Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter</li> <li>▶ Fördern des finanziellen, personellen und erfolgswirtschaftlichen Gleichgewichts des Unternehmens</li> </ul> <p><b>ZIEL: Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit auf dynamischen Märkten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ eventuell Wegfall bisher stillschweigend geleisteter Überarbeit</li> <li>▶ Missbrauchsrisiko</li> <li>▶ Kosten für die Zeiterfassung</li> <li>▶ Implementationskosten</li> </ul>
Arbeitnehmerperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Flexiblere Lebenszeitgestaltung</li> <li>▶ Gewinn an Zeitsouveränität</li> <li>▶ Flexiblere Vergütungswahl (Cafeteria-System)</li> <li>▶ Eventuell bessere Anpassung an den persönlichen Biorhythmus</li> </ul> <p><b>ZIEL: Anpassung der Arbeitszeit an die individuellen Lebensumstände</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ weniger Überstundenzuschläge</li> <li>▶ „spill over“ durch Verwischung der Grenze zwischen Arbeits- und Freizeit</li> <li>▶ Arbeitszeitverdichtung und Stresszunahme</li> </ul>

**Abbildung 6**  
Vorteile und Nachteile flexibler Arbeitszeitmodelle

### 4.3 Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle<sup>12</sup>

#### 4.3.1 Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist jede Art von Beschäftigung, die von der Arbeitszeitdauer her unterhalb des Niveaus der tariflichen oder betriebsüblichen Vollzeitarbeit angesiedelt ist. Die Höhe der Arbeitszeitdauer richtet sich nach einzelvertraglichen Vereinbarungen. Es ist allerdings auch möglich (im Rahmen von betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung) für alle Arbeitnehmer die Arbeitszeitdauer unter die Schwelle der Vollzeitarbeit zu senken.

**Teilzeitarbeit**

#### 4.3.2 Gleitzeit

Bei der **Gleitzeit** können Mitarbeiter den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende vollkommen frei oder innerhalb der Gleitzeitspannen wählen. Die **Gleitzeitspanne** liegt jeweils vor und nach der Kernzeit und kann vormittags und nachmittags unterschiedlich lang sein. Als **Kernzeit** wird die Zeitspanne zwischen dem spätestmöglichen Arbeitsbeginn und dem frühestmöglichen Arbeitsende bezeichnet, also der tägliche Zeitrahmen, in dem die Mitarbeiter im Betrieb anwesend sein müssen. Die Abrechnung der Zeitguthaben oder -schulden erfolgt über ein Zeitkonto.

**Gleitzeit**

### 4.3.3 Vertrauensarbeitszeit

Bei der **Vertrauensarbeitszeit** handelt es sich um eine **ergebnisorientierte** Arbeitszeit, die verstärkt in Unternehmen mit Projekt- oder Telearbeit vorkommt. Dauer, Lage und Verteilung werden nicht geregelt und es besteht keine Zeiterfassung oder Zeitkontrolle, sodass auch Arbeitszeitkonten sich erübrigen. Das zu erbringende Arbeitsergebnis sowie der Erstellungstermin gewinnen an Bedeutung.

**Vertrauensarbeitszeit**

#### Vorteile

- ▶ Wegfall der Kosten für Zeiterfassung und Betreuung der Hard- und Software.
- ▶ Bekenntnis zu einem Arbeitszeitmanagement auf Vertrauensbasis.

#### Nachteile

- ▶ Innovatives Zeitmanagement hat keine Basis mehr, da Zeitdaten fehlen.
- ▶ Mitarbeiterüberlastung, da exzessive Mehrarbeit nicht mehr erkannt wird.

#### **Mögliche Lösung:**

Vertrauensarbeitszeit bei gleichzeitiger Beibehaltung der Zeiterfassung, die jedoch nur bei Extremfällen steuernd eingreift. Eine ähnliche Möglichkeit bietet folgendes Beispiel:

#### **Aus der Praxis...**

##### **Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit bei Reemtsma GmbH**

Beim Hamburger Zigaretten Hersteller wird die Gleitzeit mit der Vertrauensarbeitszeit kombiniert. Dadurch entstehen für Mitarbeiter und Führungskräfte viele Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung. Jeder Mitarbeiter kann zwischen 7.00 Uhr und 20.00 Uhr arbeiten. Es gibt keine Kernzeit und die tägliche Arbeitszeit kann nach vorheriger Absprache unterbrochen werden. Die Verantwortung für eventuell zu große Zeitguthaben oder zu hohe Zeitschulden tragen Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen. Monatlich erhält jeder Mitarbeiter einen Auszug seines Arbeitskontos, auf dem die Abweichung aufgeführt ist. Der Ausgleich von Zeitguthaben erfolgt in Form von kürzeren Arbeitszeiten oder freien Arbeitstagen. Andere Ausgleichsmöglichkeiten werden nicht angeboten.

(vgl. FIEDLER-WINTER: Flexible Arbeitszeiten, S.227)

### 4.3.4 Schichtarbeit

Schichtarbeit ist die Entkopplung der individuellen Arbeitszeit von der Betriebsnutzungszeit durch versetzte Anfangszeiten bzw. unterschiedliche Lage und unterschiedliche Dauer der Schichten. Bei der Schichtarbeit kommt es zu einer Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen. Im herkömmlichen Fall übersteigen die potentiellen Betriebszeiten über den Tag hinweg die individuellen Arbeitszeiten um den Faktor der jeweiligen Schichtzahl.

**Schichtarbeit**

### Aus der Praxis...

#### Schichtmodell der BMW AG, Berlin

„Im Bereich der Motorradfertigung wird in unterschiedlichen Schichtlängen (6,5 bis 9,45 Stunden) und mit unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten (4-6 Tage) gearbeitet. Von Januar bis Juli wird an 5 Tagen pro Woche und an 7 Samstagen gearbeitet, womit 70% der Jahresproduktion abgedeckt sind. Die restlichen 30% werden in der Zeit von August bis Dezember gefertigt, in der die Mitarbeiter nur 4 Tage die Woche arbeiten. Bei einer Mitarbeiterbefragung gaben 90% der Belegschaft dieser Regelung beste Noten.“

(Quelle: FIEDLER-WINTER: Viele Wege zur flexiblen Arbeitszeit. In: Personal, Heft 2/2001)

### 4.3.5 Arbeitszeitkontenmodelle

**Arbeitszeitkontenmodelle** ermöglichen es, die Arbeitszeit maßgeschneidert an wechselnde betriebliche Erfordernisse oder Zeitinteressen der Beschäftigten anzupassen. Die Regelarbeitszeit kann über- oder unterschritten werden und markiert lediglich eine Durchschnittsgröße, welche innerhalb bestimmter Zeiträume zu erreichen ist. Die Differenzen zwischen der geleisteten und der durchschnittlichen Arbeitszeit werden entweder als **Plus- oder Minusstunden auf einem Zeitkonto** vermerkt. Besonders Mitarbeiter mit Zeitschulden sind für Unternehmen interessant, denn sie sind wirklich flexibel einsetzbar.

**Arbeitszeitkonten**

#### Vorteile

- ▶ Längere Betriebsnutzungszeiten
- ▶ Anpassung an Arbeitsanfall (z.B. saisonbedingte Arbeitsspitzen/–flauten)
- ▶ Weniger Überstundenzuschüsse
- ▶ Kürzere Produktions- und Lieferzeiten

### 4.3.6 Jahresarbeitszeitkonten

Jahresarbeitszeitkonten sind in der betrieblichen Praxis relativ weit verbreitet. Hierbei wird vertraglich vereinbart, ein bestimmtes **Arbeitszeitvolumen innerhalb eines Jahres** zu erbringen. Die festgelegte wöchentliche Arbeitszeit wird erst im Jahresdurchschnitt erreicht. Der Ausgleich des Zeitguthabens erfolgt in der Regel in Form von einzelnen Tagen oder Freizeitblöcken.

**Jahresarbeitszeitkonten**

### Aus der Praxis...

#### Jahresarbeitszeitkonten bei Otto-Versand GmbH, Hamburg

Bei Otto Versand in Hamburg wird in zwei Schichten gearbeitet. Die Tagschicht ist von 7.15 Uhr bis 16.45 Uhr, die Spätschicht von 17.00 Uhr bis 22.00 Uhr und freitags jeweils nur bis 12.30 Uhr bzw. bis 20.00 Uhr. Für die Tagesschicht ergibt sich eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. Da der Tarifvertrag nur 37,5 Stunden vorsieht, fließt die Differenz auf ein Zeitkonto. Daraus ergeben sich pro Jahr 14 freie Tage, von denen die Mitarbeiter 8 selber wählen können, während über 6 die Geschäftsleitung verfügt.

(vgl. FIEDLER-WINTER: Flexible Arbeitszeiten, S.213)

### Aus der Praxis...

#### Zeitkonten bei Bertelsmann-Distribution GmbH

Im Verlauf des Geschäftsjahres können auf den Zeitkonten der etwa 2000 Mitarbeiter Plus- und Minusstunden in beliebiger Höhe anfallen. Am Ende des Geschäftsjahres dürfen die jeweiligen Zeitkonten der Mitarbeiter jedoch nicht mehr als 15 Stunden über- oder unterschritten sein. Den Mitarbeitern ist es aber freigestellt, die tägliche Arbeitszeit zwischen 4 und 10 Stunden zu variieren.

(vgl. FIEDLER-WINTER: Arbeitszeitflexibilisierung- das Thema des Jahres. In: Personal, Heft, 7/1994)

### 4.3.7 Zeitwertkonten

Neben Überstunden und Mehrarbeitsvergütung können Mitarbeiter jährliche Sonderzahlungen (z.B. Tantiemen) oder einen monatlichen Beitrag auf dem Zeitwertkonto verbuchen. Das angesparte Guthaben wird für den Kauf so genannter **Zeitwertpapiere** (Anteile an Investmentfonds) verwendet. Diese können nach Eintritt in den Ruhestand zur Absicherung der Altersversorgung verwendet oder als Freizeit genommen werden.

#### Zeitwertkonten

### Aus der Praxis...

#### Zeitwertkonten bei Volkswagen AG

„Nach zweijähriger Testzeit hat die Volkswagen AG ein Zeitwertpapier eingeführt: Statt Mehrarbeit, Boni oder Prämien sofort vergütet zu bekommen, kann der Arbeitnehmer Zeitwert ansparen, der als Wertpapier verbrieft wird. Dieses kann in die Altersversorgung eingehen, für die Finanzierung eines Vorruhestandes verwendet werden oder als Freizeit entnommen werden.“

(Quelle : <http://www.tempi.de>)

### 4.3.8 Telearbeit

Unter **Telearbeit** werden unterschiedliche Arbeitsformen zusammengefasst, bei denen die Arbeitsleistung außerhalb des Stammbetriebes erbracht wird (räumliche und zeitliche Trennung). Die Arbeit kann sowohl mobil als auch in der Wohnung der Arbeitnehmer stattfinden. Von der klassischen **Heimarbeit** unterscheidet sich moderne Telearbeit vor allem darin, dass elektronische Arbeitsmittel eingesetzt werden und eine Datenleitung zum Unternehmen bestehen kann.

#### Telearbeit

#### Vorteile

- ▶ Reduktion von Reisekosten (z.B. Mitarbeiter im Außen- oder Kundendienst können direkt von Zuhause zum Kunden fahren).
- ▶ Verbesserungen von Dienstleistungen (z.B. schnellere Reaktionszeiten).
- ▶ Einsparung von Raum-, Miet- und Arbeitsplatzkosten (Arbeitsplätze werden z.B. von mehreren Personen genutzt).

### **Aus der Praxis...**

#### **Telearbeit bei IBM Deutschland GmbH in Stuttgart**

Die Verteilung der außerbetrieblichen Arbeitszeit auf die Wochentage wird sowohl vom Unternehmen („betriebsbestimmt“) als auch vom Mitarbeiter („selbstbestimmt“) gesteuert. Die Zeiterfassung verläuft über Arbeitstagebücher, in denen die Mitarbeiter ihre Eigenleistung selbst beurteilen. Arbeitsmittel (z.B. Computer) werden vom Unternehmen gestellt. Für den Arbeitsraum, Strom und Heizung gibt es eine monatliche Pauschale. Ein höherer Aufwand (z.B. dienstliche Telefongespräche) wird gegen Nachweis erstattet. Kosten für Fahrten zwischen Unternehmen und Wohnung werden nicht übernommen.

Nach Mitarbeiterbefragungen sind Motivation und Zufriedenheit des Personals sehr hoch.

(vgl. FIEDLER-WINTER: Flexible Arbeitszeiten, S.177)

## Interessante Literatur zum Thema

### **Goetze, Uwe / Mikus, Barbara / Bloech, Jürgen:**

Management und Zeit. Physica-Verlag. Heidelberg, 2000.

### **Marr, Rainer:**

Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Erich Schmidt Verlag. Berlin, 1993.

### **Wildemann, Horst:**

Arbeitszeitmanagement. Einführung und Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten. TCW Transfer-Centrum GmbH. München, 1995.

## Interessante Links im Internet (Stand 03/2003)

- ▶ <http://www.arbeitszeitberatung.de/arbeitszeit.htm>
- ▶ <http://www.flexible-unternehmen.de/>
- ▶ <http://www.tempi.de>



## Kommentare

- <sup>1</sup> Vgl. BEYER: Personalmanagement. Erlangen-Nürnberg/Ilmenau, 1998.
- <sup>2</sup> Vgl. BLEICHER: Zeitkonzeption der Gestaltung und Entwicklung von Unternehmungen.  
In: Gaugler: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1986.  
MIKUS: Zum Verhältnis von Management und Zeit – Zeit im Management und Zeitmanagement. In: Goetze/Mikus/Bloech: Management und Zeit. Physica-Verlag, Heidelberg, 2000.
- <sup>3</sup> **Zeitschere:**  
Die Erhöhte Dynamik verlangt vom Management immer schnellere Entscheidungen. Gleichzeitig führt aber die gestiegene Komplexität der Unternehmensprozesse zu verlängerten Reaktionszeiten. Damit wird Zeit für das Unternehmen zu einer knappen Ressource, denn der interne Zeitverbrauch des Unternehmens übersteigt das vom Markt gewährte Zeitbudget.  
Vgl. HAMPRECHT: Grundlagen des betrieblichen Zeitmanagements. In: Goetze/Mikus/Bloech: Management und Zeit. Physica-Verlag, Heidelberg, 2000.
- <sup>4</sup> Vgl. MIKUS: Zum Verhältnis von Management und Zeit – Zeit im Management und Zeitmanagement. In: Goetze/Mikus/Bloech: Management und Zeit. Physica-Verlag, Heidelberg, 2000.
- <sup>5</sup> Vgl. BEYER: Personalmanagement. Erlangen-Nürnberg/Ilmenau, 1998.
- <sup>6</sup> **Simultaneous Engineering:**  
Parallelisierung sämtlicher, mit der Produktentstehung gekoppelter, Prozesse des eigenen Unternehmens sowie der Lieferanten und Kunden. Das Ziel ist angesichts immer kürzerer Produktlebenszeiten ein schnellerer Markteintritt (Time-to-Market). Die Organisationen übernehmen interdisziplinär zusammengesetzte Simultaneous-Engineering-Teams.  
Vgl. <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/stichwort/stichwor.htm>
- <sup>7</sup> Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Erlangen-Nürnberg/Ilmenau, 1998.  
BEYER: Personalmanagement Erlangen-Nürnberg/Ilmenau, 1998.  
GLASER: Wettbewerbsstrategien und Zeit. In: Goetze/Mikus/Bloech: Management und Zeit. Physica-Verlag, Heidelberg, 2000.  
<http://www.tempi.de>  
VOIGT: Zeitwettbewerb. In: Goetze/Mikus/Bloech: Management und Zeit. Physica-Verlag, Heidelberg, 2000.
- <sup>8</sup> Vgl. BEYER: Personalmanagement, S. 294/300.
- <sup>9</sup> Vgl. BECKER/BERTHEL: Personalmanagement. Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2003.  
BEYER: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung. Verlag Vahlen. München, 1986.  
BEYER: Personalmanagement.  
HAMPE: Zwischenbilanz der Arbeitszeitverkürzung. v. Hase&Koehler Verlag. München, 1993.
- <sup>10</sup> Vgl. BEYER: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung. Verlag Vahlen. München, 1986. S.67.
- <sup>11</sup> Vgl. WILDEMANN: Arbeitszeitmanagement.

- 
- <sup>12</sup> Vgl. FIEDLER-WINTER: Flexible Arbeitszeiten. Verlag moderne industrie. Landsberg/Lech, 1995.
- FIEDLER-WINTER: Arbeitszeitflexibilisierung- das Thema des Jahres. In: Personal, Heft, 7/1994.
- HOFF: Zeitkonto und Langzeitkonto-Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen.  
(<http://www.flexible-unternehmen.de>)
- OLESCH: Flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis. In: Personal. Heft, 5/1998.
- THEN: Die Evolution im System Arbeit-Zusammenhänge und Perspektiven für die Zukunft. In: Marr: Arbeitszeitmanagement.



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