



Kommunizieren :: Leisten :: Durchführen

Flexibilisierung der Arbeitszeit am Standort Deutschland

Juni 2001

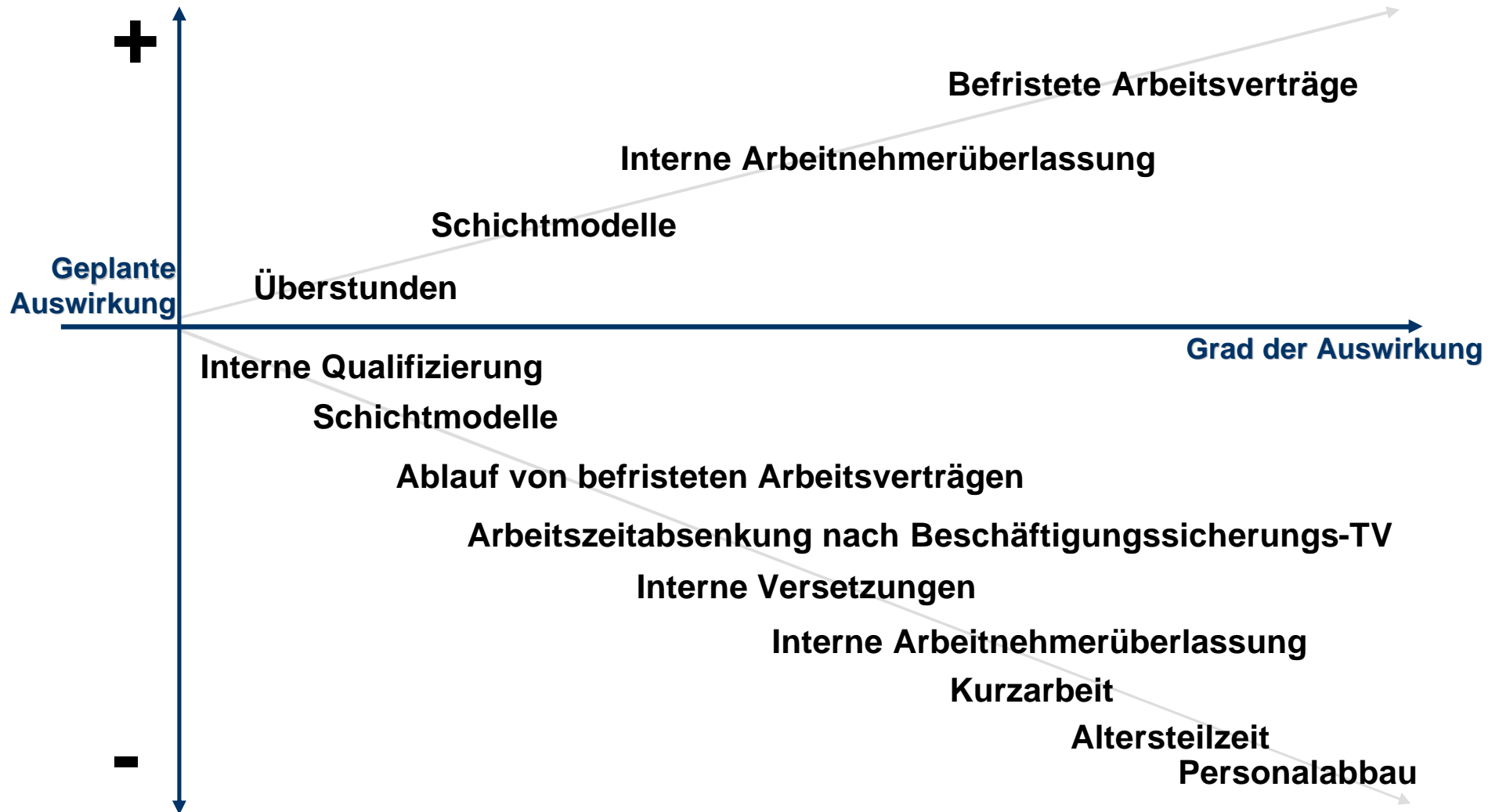
Notwendigkeit

Die Möglichkeit der Arbeitszeitanpassung an eine schwankende Beschäftigungssituation ist zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden.

Entscheidend ist die Orientierung am Kunden.

Die Arbeitszeit muss unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen die vom Markt geforderte Flexibilität, Qualität und Liefertreue ermöglichen.

Personalinstrumente zur Steuerung der Personalkapazität



Kalkulationsprämissen (1)

Fluktuation:

- gleichmäßige Personalreduzierung im Zeitverlauf

Arbeitszeitkonto:

- Reduzierung der Arbeitszeitkonten auf -150 Stunden pro ArbN durch monatliche Reduzierung von 35 Stunden pro ArbN = 1Freiwoche

Gleitzeitkonto:

- Reduzierung der Gleitzeitsalden auf -60 Stunden pro ArbN durch monatliche Reduzierung von 20 Stunden pro ArbN

Kurzarbeit:

- Reduzierung bei einem Drittel der Belegschaft
- Reduzierung des Entgelts um 10%
- Anwendbarer Zeitraum 6 Monate
- Sehr teures Instrument

Kalkulationsprämissen (2)

Arbeitszeitabsenkung nach Beschäftigungssicherungs-TV:

- Reduzierung um 5 Stunden pro Woche pro Mitarbeiter
- Reduzierung des Entgelts zum gleichen Faktor

Altersteilzeit:

- Keine aktuellen Effekte im Abschlussjahr
- Effekte kommen in den Folgejahren der Freistellungsphase

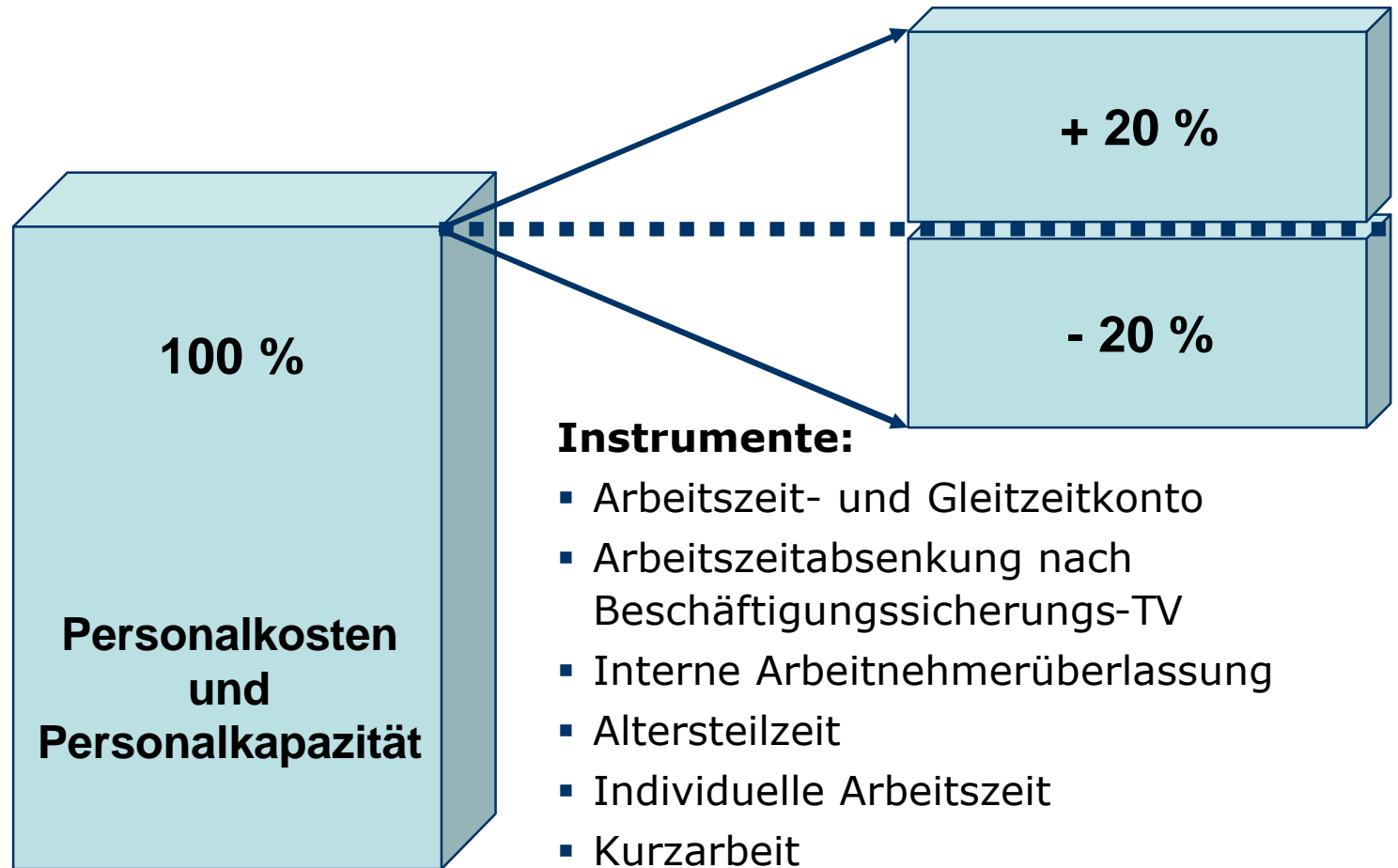
Individuelle Arbeitszeit:

- Rückführung der „40-Stündler“ auf 35 Stunden
- Reduzierung des Entgelts zum gleichen Faktor

Interne Arbeitnehmerüberlassungsfirma:

- Reduzierung der Belegschaft auf Null

Flexibilisierung von Personalkosten und Personalkapazität



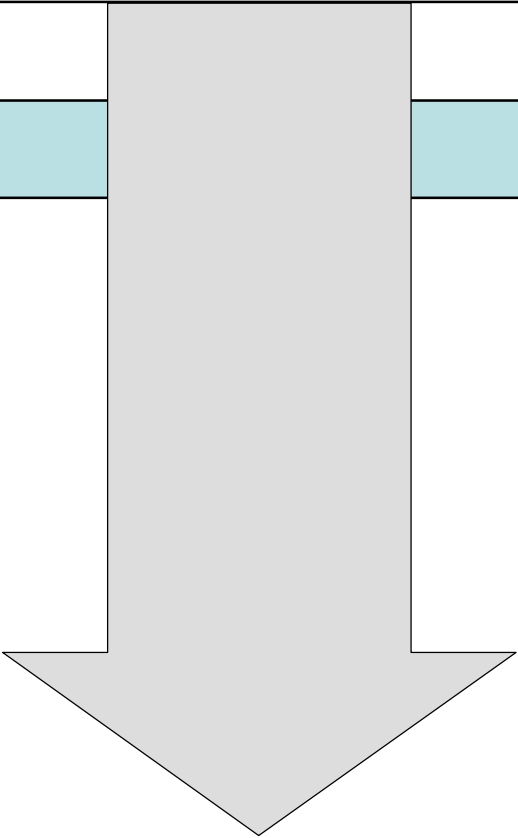
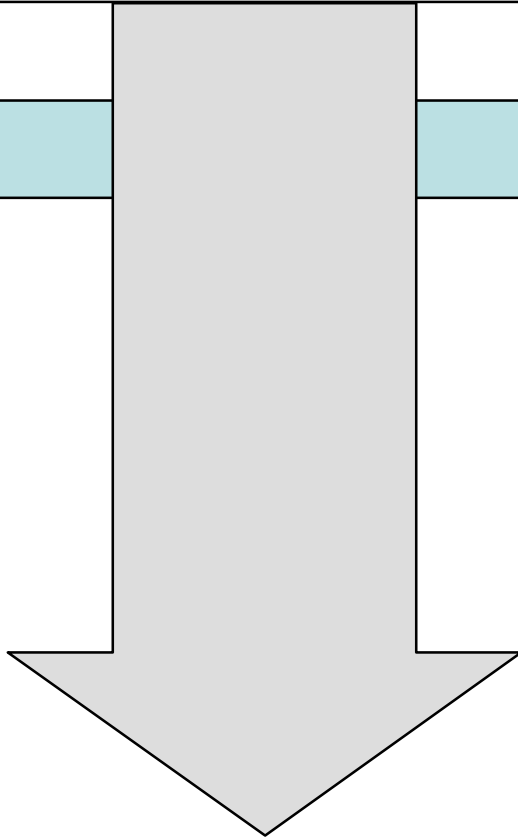
Instrumente:

- Arbeitszeit- und Gleitzeitkonto
- Arbeitszeitabsenkung nach Beschäftigungssicherungs-TV
- Interne Arbeitnehmerüberlassung
- Altersteilzeit
- Individuelle Arbeitszeit
- Kurzarbeit

Ausgangssituation

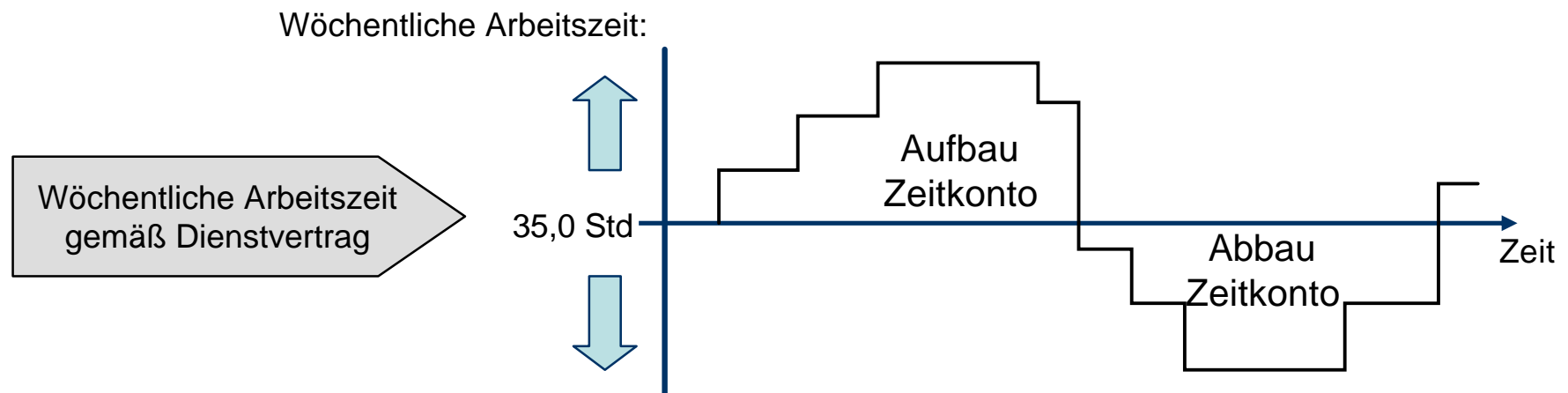
Flexibilisierung von Personalkosten und Personalkapazität

Effekt an deutschen Standorten (ohne Überstunden)

Instrument	Reduzierung der Personalkapazität	Reduzierung der Personalkosten
Fluktuation		
Arbeitszeitkonto		
Gleitzeitkonto		
Kurzarbeit		
Arbeitszeitabsenkung nach Beschäftigungssicherungs-TV		
Altersteilzeit		
Individuelle Arbeitszeit		
Interne Arbeitnehmerüberlassung		

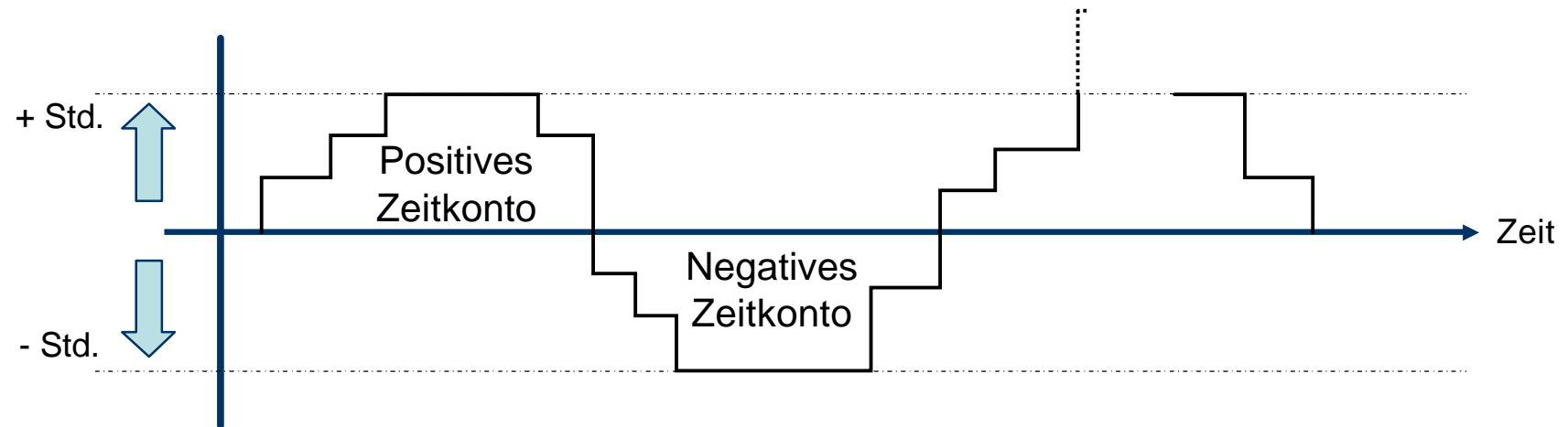
Arbeitszeitkonto

- Betriebsvereinbarung
- Anwendbar bei Lohnempfängern mit individuellem Konto
- Die Konten basieren auf Schichtmodellen mit festen Arbeitszeiten
- Das Entgelt bezieht sich auf die dienstvertragliche Arbeitszeit
- Kein Überstundenzuschlag innerhalb des Schichtmodells



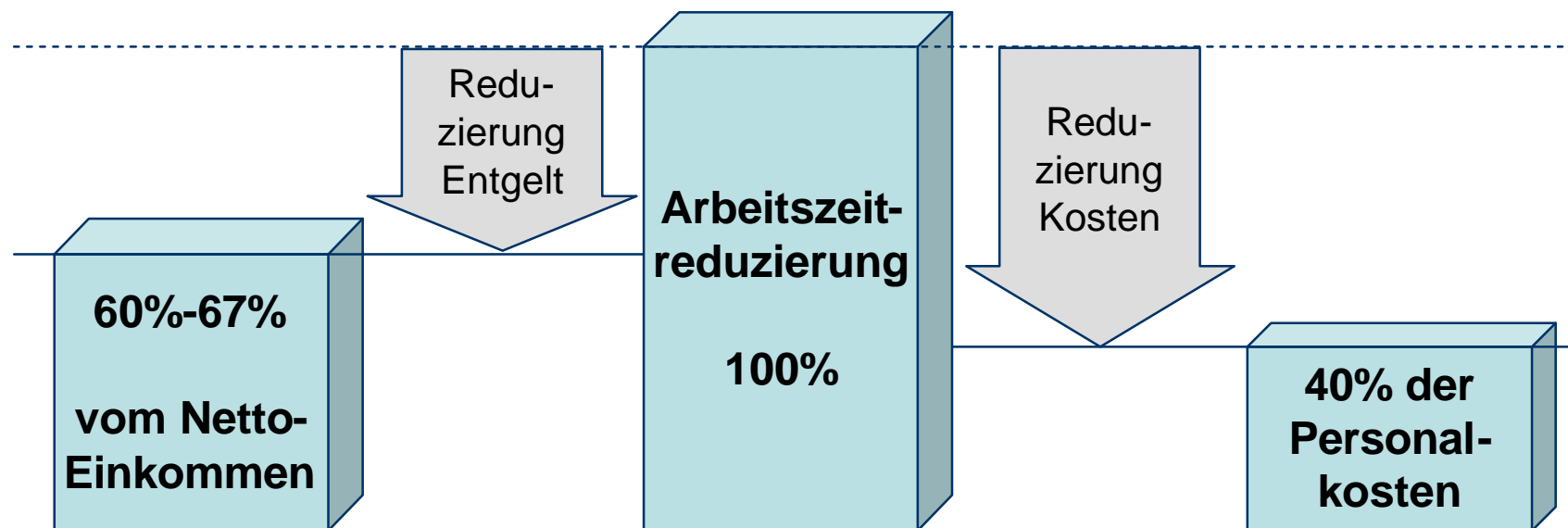
Gleitzeitkonto

- Spanne des Zeitkontos innerhalb eines Monats
- Überstundenzuschlag nur für angeordnete bzw. genehmigte Zeiten außerhalb der Gleitzeitspannen



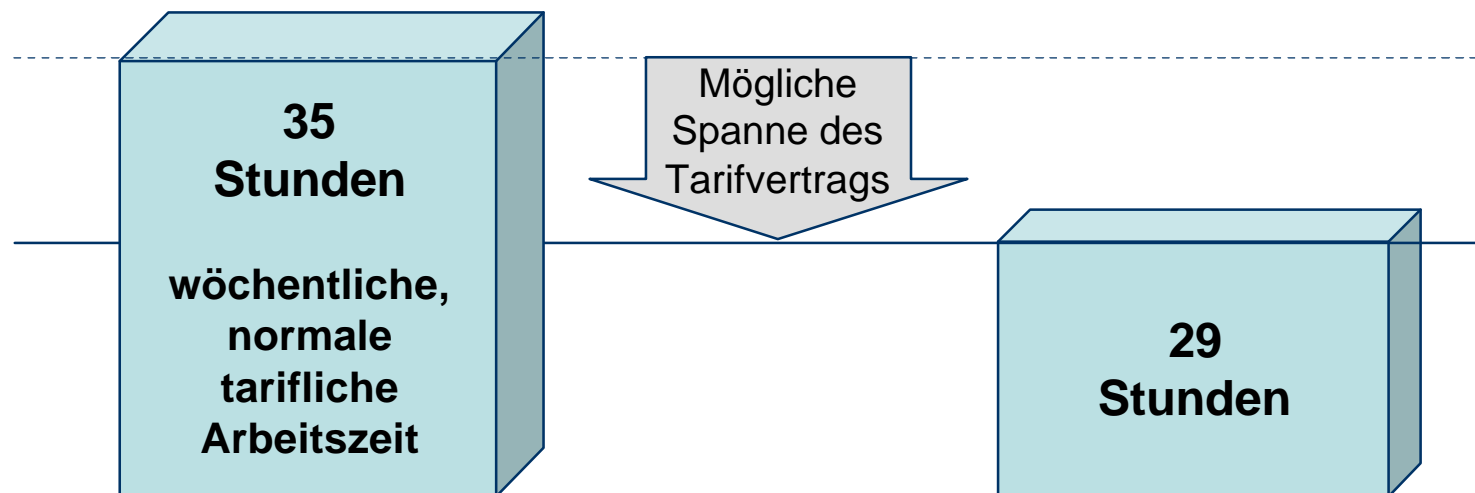
Kurzarbeit

- Gesetzliche Möglichkeit für eine Betriebsvereinbarung
- Reduzierung der Arbeitszeit basierend auf ökonomischen Gründen unvermeidbar
- Arbeitnehmer erhalten Kurzarbeitsgeld vom Arbeitsamt
 - 60 bis 67 Prozent vom Nettoeinkommen
- Arbeitgeber zahlt die Sozialversicherungsbeiträge
 - 40 Prozent des gekürzten Entgelts



Arbeitszeitabsenkung nach Tarifvertrag

- Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag
- Eine befristete Teilzeitmöglichkeit nach betrieblichen Bedingungen
- Nutzbar für zeitlich befristete, nicht für strukturelle Probleme
- Möglichkeit der Absenkung der tariflichen wöchentlichen Arbeitszeit von 35 auf 29 Stunden
- Im gesamten Betrieb oder in Betriebsteilen
- Reduzierung von Löhnen und Gehältern im Verhältnis zur Arbeitszeit



Flexibilisierungsmöglichkeiten international

Land	Reduzierung der Personalkosten Hauptinstrumente
USA	Personalabbau
Kanada	Personalabbau
Großbritannien	Personalabbau
Portugal	Reduzierung Leiharbeit
Österreich	Arbeitszeitreduzierung
Korea	Interne Versetzungen
Indien	Interne Versetzungen
Brasilien	Arbeitszeitreduzierung
Deutschland	Arbeitszeitreduzierung

Resümee

In Arbeitszeitfragen gibt es keine Patentrezepte.

Erforderlich sind spezifische, auf die Situation zugeschnittene Lösungen. Überzeugungsarbeit und Eigenverantwortung sind notwendig, um die Herausforderungen zu bewältigen.

Nur wenn die Unternehmen (Arbeitgeber und Mitarbeiter) es schaffen, über höhere Flexibilität beim Arbeitseinsatz jederzeit eine markt- und kundenorientierte Produktion- und Serviceleistung zu gewährleisten, kann die Wettbewerbsposition gestärkt werden.