

# INNOVATIVE ARBEITSZEITEN

## IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE



DEHOGA  
GASTGEWERBE NRW



*Handlungshilfe für Unternehmen*

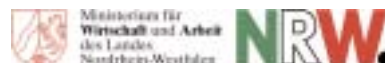


## Impressum

Dieses Handbuch wurde erstellt im Rahmen des Landesmodellprojektes  
"Innovative Arbeitszeitmodelle für Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe"  
Laufzeit: 25.03.2002 - 14.04.2003



Das Projekt wurde gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des  
Landes Nordrhein-Westfalen  
und die Europäische Gemeinschaft/Europäischer Sozialfonds



Projekträger  
und Herausgeber: low-tec  
gemeinnützige Beschäftigungs- und  
Qualifizierungsgesellschaft mbH  
Paradiesbenden 16  
52349 Düren

Tel.: 02421/40 36 - 0  
Fax: 02421/40 36 -31  
E-mail: m.klein-bojanowski@low-tec.de  
Internet: www.low-tec.de  
Projektleitung: Marion Klein-Bojanowski

Kooperationspartner: DEHOGA GASTGEWERBE NRW  
Liesegangstraße 22  
40211 Düsseldorf  
Tel.: 0211/1 78 71 - 0  
Internet: www.dehoga-gastgewerbe-nrw.de

Gewerkschaft Nahrung - Genuss -Gaststätten  
Landesbezirk NRW  
Sonnenstraße 10  
40227 Düsseldorf  
Tel.: 0211/38 83 98 - 0  
Internet: www.gewerkschaft-ngg.de

Konzept und Text: Hiltraud Grzech-Šukalo  
AWIS - consult, Arbeitszeit- und Organisationsberatung,  
Personalentwicklung  
Industriehof 5  
26133 Oldenburg  
Tel.: 0441/4 08 29 - 0  
E-Mail: info@awis-consult.de  
Internet: www.awis-consult.de

Gerhard Kühnel  
GBS - Gastgewerbe - Beratungs - Service,  
Gastgewerbliche Unternehmensberatung für den  
DEHOGA Nordrhein e.V.  
Liesegangstraße 22  
40211 Düsseldorf  
Tel.: 0211/17 87 30  
E-mail: info@gbsnrw.de  
Internet: www.gbsnrw.de

Fotos (Titel, S.11, 33, 38): axentis.de/Georg J. Lopata

Gestaltung: Sven Beuth

Druck: Toennes Satz + Druck GmbH, Erkrath

© 2003 low-tec gGmbH

Diese Broschüre ist im Internet als Download unter: [www.arbeitszeit-gastgewerbe.de](http://www.arbeitszeit-gastgewerbe.de) erhältlich oder als CD-Rom  
beim Herausgeber zum Selbstkostenpreis zu bestellen.



# Inhalt

Grußwort

Vorworte

Einleitung und Überblick

1. Arbeitszeit in Hotellerie und Gastronomie - gestern und heute .....	11
2. Praxisbeispiele und Hilfen für das Alltagsgeschäft	
2.1    Arbeitszeit und Gesetz - wie lässt sich das vereinbaren? .....	12 - 17
2.2    Flexible Arbeitszeiten - Nachfrageschwankungen .....	18
2.2.1    Teilzeit - wann ist sie sinnvoll? .....	18 - 21
2.2.2    Arbeitszeitkonten - was bringen sie? .....	22 - 23
2.2.3    Rufbereitschaft - auf Abruf bereit? .....	24 - 25
2.3    Teildienste - das war schon immer so! .....	26
2.3.1    Teildienste - ja oder nein? .....	26 - 27
2.3.2    Öffnungszeiten - mittags und abends - muss das sein? .....	27 - 29
2.4    Mischtätigkeiten - schwarz + weiß = grau? .....	30 - 32
3. Wie optimiere ich meinen Dienstplan?	
3.1    Prüfung der bestehenden Situation .....	33 - 35
3.2    Planung des Vorgehens .....	35
3.3    Änderungen festlegen .....	35 - 37
3.4    Dienstpläne entwickeln .....	37 - 38
3.5    Praxistest .....	38
4. Ansprechpartner für Beratung .....	40
5. Literaturverzeichnis .....	41
6. Anlagen	
6.1    Allgemeine gesetzliche Grundlagen .....	42 - 44
6.2    Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung .....	45
6.2.1    Gleitzeit mit Kernarbeitszeit .....	45
6.2.2    Arbeitszeitkonten .....	46
6.2.2.1    Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben .....	46
6.2.3    Teilzeit .....	46 - 48
6.2.4    Altersteilzeit .....	49 - 50
6.3    Arbeitshilfen .....	51 - 56





## GRÜßWORT



Harald Schartau

Arbeitszeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe müssen seit jeher flexibel gestaltet werden.

Arbeiten in Hotel- oder Restaurantbetrieben können nicht "auf Halde" produziert, sie müssen vor Ort und zu der Zeit erbracht werden, zu der der Kunde es wünscht. Die Nachfrage der Gäste wirkt sich somit auf die Öffnungszeiten und damit auch auf die Arbeits- und Dienstzeiten der Beschäftigten aus. Wochenend-, Feiertags-, Früh- und Spätdienste sind die Folge.

Die Möglichkeiten moderner Arbeitszeitgestaltung können gerade kleinen und mittleren Unternehmen helfen, sich auf das wandelnde Ausgeh- und Verzehrverhalten ihrer Gäste und auf veränderte Arbeitszeitwünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen.

Durch eine flexible Dienstplangestaltung können Betriebe

- ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden bzw. neue gewinnen,
- saisonale Schwankungen gut abfedern und
- die für ihren Betrieb notwendige Flexibilität und Effektivität erhalten bzw. steigern.

Flexible Dienstplan- und Arbeitszeitgestaltung ist folglich im Gastgewerbe ein entscheidender Faktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf.

Mittels systematischer Untersuchungen der Arbeitszeiten können für die Betriebe passende Arbeitszeitmodelle entwickelt werden. Wichtig ist ein gemeinsames Vorgehen von Geschäftsleitung und Beschäftigten.

Die Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten können unterschiedlich, manchmal auch gegensätzlich sein, selten sind sie jedoch unvereinbar.

Das vorliegende Praxishandbuch wurde im Rahmen des Projektes "Innovative Arbeitszeitmodelle für Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe" erarbeitet, das von der gemeinnützigen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft low-tec mbH durchgeführt wurde. Durch die enge Kooperation mit der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Landesbezirk NRW und dem DEHOGA GASTGEWERBE NRW kann erstmalig für das Gastgewerbe eine umfangreiche Handlungshilfe vorgelegt werden, die vor allem kleine und mittlere Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe in der Entwicklung ihrer individuellen Arbeitszeitmodelle unterstützen soll. Die Handlungshilfe vermittelt Unternehmen und Beschäftigten praktische Erfahrungen und Lösungsmöglichkeiten. Durch die aktive Mitwirkung der beteiligten Partner kann eine weite Verbreitung und Umsetzung der Anregungen erzielt und somit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Arbeitsplätze im Hotel- und Gaststättengewerbe beigetragen werden.

Harald Schartau

*Minister für Wirtschaft und Arbeit  
des Landes Nordrhein-Westfalen*



## Vorworte

---

Die Dienstleistungsbereitschaft des Gastgewerbes gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und unter unverändert schwierigen Rahmenbedingungen zu erhalten, erfordert eine hohes Maß an Flexibilität und Innovationsbereitschaft. Die Umsetzung dieser Grundprinzipien betrieblichen Handelns ist seit jeher eine der Stärken unserer gastfreundlichen Branche und betriebstägliche Praxis.

Mit diesem vorliegenden Handbuch stellt der DEHOGA GASTGEWERBE NRW insbesondere kleinen und mittelständischen Betrieben ein Thema vor, das diese Flexibilität verstärken kann bei der täglichen Betriebspraxis, weil das Thema "systematische Untersuchung der Arbeitszeiten im Betrieb" nicht immer optimal ausgenutzt wird.

Typische Problemfelder der Arbeitszeitgestaltung im Gastgewerbe werden aufgegriffen und mit grafischen Schaubildern verdeutlicht. Mit einem Vergleich zwischen Personaleinsatz und anfallendem Arbeitsaufkommen kann eine erste Ist-Analyse vorgenommen werden und anschaulich überprüft werden, ob die Dienstplangestaltung und damit die Dauer und die Verteilung der Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal auf die betrieblichen Belange angepasst sind.

Für all diejenigen, die sich vielleicht noch nicht allzu intensiv mit dem Thema "flexible Arbeitszeitgestaltung" beschäftigt haben, eröffnet der Leitfaden neue Potenziale und Ressourcen. So werden die für das Gastgewerbe spezifischen Themen "Teildienste" und "Teilzeitbeschäftigungen" auf ihre Tauglichkeit im Rahmen bestimmter Betriebskonstellationen diskutiert.

Auch wird ein wichtiges Instrument zur Regelung flexibler Arbeitszeitmodelle vorgestellt: Die Führung eines "echten" Arbeitszeitkontos. Im Gegensatz zur gängigen Praxis, bei der häufig nur die Mehrarbeitsstunden registriert werden, werden hier auch Minusstunden erfasst.

Damit wird ein effektives Instrument geschaffen, das der Geschäftsführung und den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, Bedarfsschwankungen besser auffangen zu können. Hierzu sind Praxisbeispiele aufgeführt wie auch eine nützliche Zusammenstellung der wichtigsten gesetzlichen Regelungen zum Thema "Arbeitszeit".

Fazit:

Insgesamt bietet dieses Handbuch eine praxisorientierte Grundlage zur Überprüfung von Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist das Thema "Arbeitszeit" nicht nur in strukturschwachen Regionen ein wichtiger Standortfaktor. Denn das Ausschöpfen von Flexibilisierungsmöglichkeiten und Ressourcen durch "Moderne Arbeitszeiten" erhöht nicht nur die Attraktivität eines Arbeitsplatzes im Gastgewerbe, sondern auch die betriebliche Bilanz jedes einzelnen Unternehmens.

Abschließend möchte ich mich insbesondere bei der Gewerkschaft Nahrung - Genuss - Gaststätten für die gute Kooperation, bei der low-tec gGmbH für die Initiative zu diesem Modellprojekt und bei dem Ministerium für Arbeit und Wirtschaft für die finanzielle Unterstützung bedanken.



Helmut Otto

Helmut Otto

- Präsident Gastgewerbe NRW -



Die Gestaltung der Arbeitszeit erfolgt häufig im Konflikt zwischen den Flexibilisierungsinteressen der Arbeitgeber und den Arbeitszeitwünschen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Unser Ziel ist es, eine einseitige Gestaltung der Arbeitszeit zu verhindern, und die Betriebsräte, bzw. Beschäftigten an der Arbeitszeitgestaltung zu beteiligen. Wir wollen, dass die Arbeitnehmerinteressen stärker berücksichtigt werden.

Durch:

- mehr Wahlmöglichkeiten
- Förderung der Teilzeitarbeit
- und weniger geringfügig beschäftigte Aushilfen
- Anspruch auf Freistellungen
- die Ausgestaltung von Arbeitszeitkonten.

Wir wollen durch eine aktive Arbeitszeitgestaltung den Lebensstandard der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbessern.

Die Schaffung von mehr Beschäftigung ist ein wichtiges Ziel der gewerkschaftlichen Politik. Dafür ist es notwendig, den Abbau von Dauerüberstunden voran zu treiben.

Mit dem Manteltarifvertrag für das Gastgewerbe NRW haben wir als Tarifvertragspartei den Anforderungen an die besonderen Bedingungen der Branche Rechnung getragen. Auf dieser Grundlage bietet der vorliegende Leitfaden die Möglichkeit, optimale Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und im gemeinsamen Interesse anzuwenden. Dazu gehört auch eine vernünftige und vorausschauende Dienstplangestaltung. Mit diesen Hilfsmitteln sind die typischen Unwägbarkeiten im Gästeaufkommen, die Risiken von Saison- und Wetterlage, besser zu bewältigen.

Das Gastgewerbe braucht zufriedene Gäste, dafür sind zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der beste Garant. Wir wünschen uns daher, dass die Anregungen umgesetzt werden um zu zeitgemäßen Arbeitszeitformen zu finden. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss auch in der Gastronomie gewährleistet sein.

Die Durchführung dieses Landesmodellprojektes hat interessante Ergebnisse gebracht. Dafür bedanke ich mich beim DEHOGA GASTGEWERBE NRW, dem Projektträger low-tec gGmbH und dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit.



Thomas Gauger

Thomas Gauger

- Landesbezirksvorsitzender Gewerkschaft NGG -



# EINLEITUNG UND ÜBERBLICK

---

## *Handlungshilfe für Unternehmen*

Die hier vorliegende Handlungshilfe für Unternehmen im Hotel- und Gaststättengewerbe ist das Ergebnis eines Modellprojektes, das die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft low-tec aus Düren initiiert und durchgeführt hat.

Die low-tec gGmbH hat ihr Arbeitsfeld überall dort, wo es darum geht Perspektiven und Chancen für zukunftsfähige Beschäftigungsfelder aufzudecken und mit der Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen oder Modellprojekten zu reagieren. Eines dieser zukunftsfähigen Beschäftigungsfelder stellt nach Aussagen der Wirtschaftsprognosen die Hotel- und Gaststättenbranche sowie die Tourismusbranche dar. Hier haben neben der allgemeinen Wirtschaftsprognose die Meldungen des DEHOGA-Verbandes aufhorchen lassen, der über offene Stellen und Fachkräftemangel berichtet.

Ein Workshop mit Unternehmern des Gastgewerbes zum Thema "Personal- und Qualifizierungsbedarf in Hotellerie und im Service-/ Küchenbereich", der von der job-com, der Beschäftigungsförderungsgesellschaft des Kreises und der Stadt Düren im Dezember 2000 initiiert wurde, gab schließlich den Anstoß dafür, das Beschäftigungsfeld "Gastronomie" genauer zu untersuchen.

Der Ausgangspunkt des Interesses dieser Studie war es, zu untersuchen, welche Rolle die "Arbeitszeitgestaltung" für kleine und mittlere Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe spielt. Gibt es mittels einer veränderten oder innovativen Arbeitszeitgestal-



tung eine größere Chance Beschäftigung zu sichern oder neu zu schaffen z.B. durch mehr Teilzeitbeschäftigung? Ziel und Zweck dieses Landesmodellprojektes ist es, eine Handlungshilfe zu erstellen, in der das Instrument "Arbeitszeitgestaltung" systematisch und speziell für die Hotel- und Gaststättenbranche aufbereitet wird und die konkrete Arbeitshilfen bietet, mit denen Unternehmer wie Mitarbeiter arbeiten können.

Für dieses Ziel konnten die Interessensvertreter der beiden Landesverbände, der DEHOGA GASTGEWERBE NRW und die Gewerkschaft "Nahrung-Genuss-Gaststätten", gewonnen werden. Denn die Chancen und Potenziale einer innovativen Arbeitszeitgestaltung werden sich nur dann als erfolgreich erweisen, wenn sich Geschäftsleitung und Beschäftigte gemeinsam in diesen Prozess begeben.

An der Praxisnähe und Umsetzbarkeit der hier beschriebenen Modellansätze haben 30 Betriebe aus dem Gebiet Düren, Aachen, Heinsberg und Köln mitgewirkt. Zwei Beratungsinstitutionen haben ihr Know-how zur Verfügung gestellt: Die Firma AWiS-consult, ein Unternehmen mit den Schwerpunkten Arbeitszeit- und Organisationsberatung sowie Personalentwicklung und die GBS - Gastgewerbe-Beratungs - Service GmbH, ein ausschließlich für das Gastgewerbe tätiges Beratungsunternehmen das in konzeptioneller und betriebswirtschaftlicher Beratung seine Schwerpunkte hat. Mit den Daten, die aus der Beratung der 30 Unternehmen stammen, ist eine Handlungshilfe für "Arbeitszeitgestaltung" aus der Praxis für die Praxis entstanden.

Allerdings kommt eine verbesserte Dienstplangestaltung nicht über Nacht - es

müssen individuelle Lösungen für die einzelnen Betriebe gefunden werden. Dies erfordert oftmals Zeit und Ausdauer.

Der vorliegende Leitfaden ist als Hilfestellung für Unternehmen im Hotel- und Gaststättengewerbe gedacht.

## ÜBERBLICK



- Im ersten Teil werden die Besonderheiten dieser Branche dargestellt.
- Der zweite Teil des Leitfadens beschäftigt sich mit der praktischen Seite der Dienstplangestaltung. Anhand von Beispielen aus verschiedenen Betrieben erfahren Sie etwas über die Chancen von neuen Dienstplänen.
- Der dritte Teil geht auf die Optimierung von Dienstplänen ein. Es gibt viele Möglichkeiten, die Arbeitszeiten bedarfsgerecht zu gestalten.
- In einem Extra-Teil werden gesetzliche Rahmenbedingungen thematisiert und Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung vermittelt.

Für einen besseren Lesefluss verwenden wir in diesem Leitfaden ausschließlich die männliche Form und schreiben Mitarbeiter statt Mitarbeiter/innen. Wir schließen bei dieser Schreibform selbstverständlich alle Mitarbeiterinnen mit ein. ■



# 1. ARBEITSZEIT IN HOTELLERIE

Die Hotellerie und Gastronomie ist eine der ältesten Dienstleistungsbranchen. Dabei handelt es sich um ein Zusammenspiel zwischen den Erwartungen und Anforderungen des Gastes, den Gegebenheiten und Möglichkeiten des Be-

etriebes sowie den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Dieses Verhältnis wird durch viele Faktoren beeinflusst.

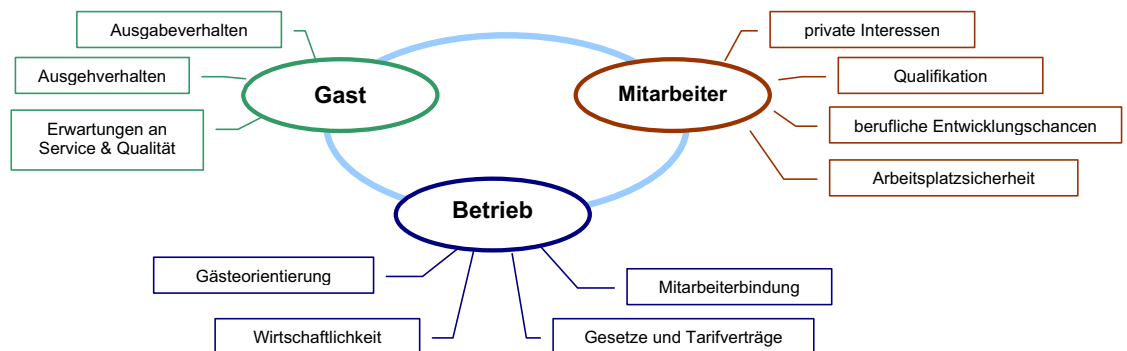


Abb. 1: Zusammenspiel von Gast, Betrieb und Mitarbeiter und deren Einflussfaktoren

## Arbeitszeiten und Dienstpläne orientieren sich an der Nachfrage

Schon immer hat die Nachfrage der Gäste die Öffnungszeiten im Gastgewerbe bestimmt: Hier kann keine Leistung auf Vorrat produziert und gelagert werden. Leistung wird in dem Moment erbracht, in dem sie von den Kunden gefordert wird. Die Öffnungszeiten und somit auch die Arbeits- bzw. Dienstzeiten sind abhängig von der Nachfrage der Kunden.

Seit jeher gehen die Menschen bevorzugt an Sonn- und Feiertagen aus. Es gab bisher mehr oder weniger fest geregelte *Essenszeiten am Mittag und am Abend*. Außerdem haben sich in unserer Gesellschaft

*spezifische Urlaubszeiten* herausgebildet. Entsprechend wird im Gastgewerbe besonders an Sonn- und Feiertagen gearbeitet. Die Arbeitszeiten fallen sowohl in die Mittags- als auch in die Abendstunden. In manchen Betriebstypen wird darüber hinaus saisonal unterschiedlich gearbeitet.

Die *klassischen Dienstpläne* des Gastgewerbes orientieren sich an den bisherigen Anforderungen. Freie Tage werden normalerweise nicht am Wochenende, sondern an Tagen innerhalb der Woche gewährt und auf das Gästeaufkommen abgestimmt. Um die Zeiträume zwischen der Mittags- und der Abendzeit zu überbrücken, sind geteilte Dienste im Küchen- und Servicebereich weit verbreitet. Der Mitarbeiter



## UND GASTRONOMIE

### *Gestern und Heute*

unterbricht seine Arbeitszeit nach dem Mittagsgeschäft und nimmt sie erst abends wieder auf. So entstehen lange Zeitblöcke, die aber an die Arbeit gebunden sind und einen geringen Freizeitwert aufweisen. Die **Nachfrageschwankungen** während des Jahres werden noch häufig durch Saisonkräfte aufgefangen. Ein Beispiel hierfür sind die vielen Service- und Küchenkräfte, die während der Sommermonate an der See und während der Wintermonate in Bergregionen tätig waren und zum Teil noch sind.

#### Die Situation verändert sich

Die klassischen Nachfragezeiten im Gastgewerbe ändern sich jedoch. Weniger als bisher wird in der Mittagszeit in Gaststätten und Restaurants gegessen. Auch der Kurzurlaub gewinnt eine größere Bedeutung, wodurch die Saisonzyklen verschoben werden. Ein größerer Anteil an Single-Haushalten führt zu einem veränderten Verbraucherverhalten, z.B. einer erhöhten Nachfrage an Fast-Food.

Ebenso nimmt die Freizeit in unserer Gesellschaft an Bedeutung zu. Dies gilt selbstverständlich auch für die Mitarbeiter im Gastgewerbe.

Und nicht zuletzt fordern die rechtlichen Bedingungen dazu auf, über **neue Dienstpläne** nachzudenken. Nicht immer können die klassischen Dienste des Gastgewerbes mit den unterschiedlichen Bestimmungen und Gesetzen zur Arbeitszeit vereinbart werden.

#### Das Gastgewerbe muss reagieren

Die klassischen Dienstpläne werden den **aktuellen Anforderungen** und auch den veränderten Wünschen der Mitarbeiter nicht mehr gerecht.

So mangelt es trotz umfangreicher Ausbildung an qualifizierten Mitarbeitern. Dies ist u.a. auf die Arbeitsbedingungen und die damit verbundenen Dienstpläne des Gewerbes zurückzuführen. Nehmen Sie hierauf Rücksicht, so erhöhen Sie die **Motivation Ihrer Mitarbeiter**. Die Qualität der Arbeit wird besser und Ihre Beschäftigten binden sich für längere Zeiträume an Ihren Betrieb.

Darüber hinaus ist aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen eine veränderte **Personaleinsatzplanung** notwendig. Nur in Abstimmung mit den heutigen

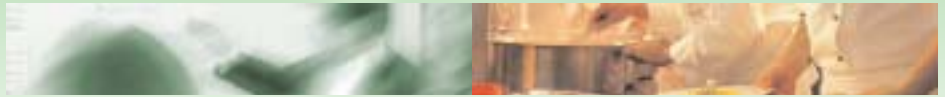
Nachfragewünschen und -zyklen kann eine wirtschaftlich tragfähige Produktivität erreicht werden.

Ihre Mitarbeiter sind das Bindeglied zum Gast. Dieser spürt genau, wenn die Mitarbeiter überlastet und unzufrieden sind. Freundlichkeit kann man nicht anordnen! So erlebt der Gast die Arbeitsatmosphäre und merkt, ob die Mitarbeiter mit modernen Konzepten geführt werden. Deshalb gehen eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine gute Kundenbindung Hand in Hand.

Bei motiviertem und ausreichendem Personal wird der Gast individuell bedient und speist in einer gemütlichen statt hektischen Atmosphäre. ■

*Die Mitarbeiter  
sind das  
Bindeglied  
zum Gast*





## 2. PRAXISBEISPIELE UND HILFEN

Aus der Beratungspraxis haben sich gerade für das Hotel- und Gaststättengewerbe typische Besonderheiten gezeigt. Diese stellen wir hier mit entsprechenden Lösungsmöglichkeiten dar.

### 2.1 Arbeitszeit und Gesetz - wie lässt sich das vereinbaren?

Im Rahmen des Tagesgeschäftes kommt es häufig vor, dass bei der Dienstplanaufstellung, der Einhaltung von Pausen, dem Einsatz von Auszubildenden usw. nicht immer auf die gesetzlichen Vorschriften geachtet wird. Unabsichtlich verstoßen sowohl die Betriebsleitung als auch die Mitarbeiter gegen bestehende gesetzliche Bestimmungen.

**Unwissenheit schützt nicht vor Verstößen.** Mehrmalige Verstöße können sogar zur Schließung des Betriebes führen. Wer Dienstpläne schreibt, muss über die gesetzlichen Grundlagen und tariflichen Bestimmungen Bescheid wissen.

Für die Arbeitszeitgestaltung und die Einführung von neuen Dienstplänen im Hotel- und Gaststättengewerbe in Nordrhein-Westfalen ist der Manteltarifvertrag des Landes zu beachten. Finden sich hierin keine Angaben zu bestimmten Punkten der Arbeitszeitgestaltung, so gelten die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes als allgemein verbindlich, d.h., wenn der Tarifvertrag nicht angewendet wird, tritt das Arbeitszeitgesetz in Kraft. In der Anlage finden Sie eine Auflistung der wesentlichen gesetzlichen Regelungen (s. Anlage 6.1).

Schauen wir uns einmal die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften an einem Beispiel aus der Praxis an.

#### DAS UNTERNEHMEN

Hierbei handelt es sich um einen Gasthof in ländlicher Lage. Der Eigentumsbetrieb liegt in einer Gemeinde mit 20.000 Einwohnern. Schwerpunkte sind die Beherbergung und Gastronomie.

Der Betrieb verfügt über 46 Zimmer mit insgesamt 82 Betten. Es werden 23 Mitarbeiter beschäftigt. Es gibt folgende Betriebsbereiche: Küche, Service, Empfang, Reinigung, Verwaltung und Einkauf.

#### AUSGANGSSITUATION

Die Kundschaft setzt sich sowohl aus Firmen- als auch Privatgästen zusammen, wobei das Gästeaufkommen - und damit verbunden der Umsatz - nicht nur im Jahresverlauf, sondern auch in der Woche oder an einzelnen Tagen stark schwankt. Der Eigentümer hat mit seinen Mitarbeitern Arbeitsverträge mit Wochenarbeitszeiten von 40 und 45 Stunden abgeschlossen. Es wird mit versetzten Diensten gearbeitet, manche Mitarbeiter leisten Teildienste. Die Überstunden können sowohl finanziell als auch durch Freizeit ausgeglichen werden.

Es traten folgende Probleme auf:

- Anfall von Überstunden
- Fehlende Einhaltung von Pausen
- Fehlende Einhaltung von Ruhezeiten
- Fehlender Ausgleich für Sonntagsarbeit

Obwohl der Eigentümer mit seinen Mitarbeitern bereits Verträge mit einer sehr hohen Arbeitszeit abgeschlossen hat, fielen immer wieder immense **Überstunden** an. Diese konnten selbst in umsatzschwächeren Monaten nicht abgebaut werden.

Besonders klar wird die Überstundenproblematik, wenn man sich beispielhaft die Arbeitszeiten eines Kellners anschaut.

Die Abb. 2 zeigt deutlich, wie vehement die vertraglich festgelegte Arbeitszeit des Kellners überschritten wurde. Doch nicht nur bei ihm, sondern auch bei den Auszubildenden war auffällig, dass sie zum Teil extrem lange Arbeitstage von 12 bis zu 16 Stunden zu bewältigen hatten.

gesetzliche Grundlagen  
sind wichtig



# FÜR DAS ALLTAGSGESCHÄFT

Eine weitere Problematik lag in der **Pausengestaltung**. Es war für die Beschäftigten nicht möglich, ausreichend lange Pausen zu nehmen. Meistens waren diese zu kurz und nur in den seltensten Fällen korrekt genommen. Die Abb. 3 veranschaulicht dies noch einmal. Auch die **Ruhezeit** von 11 Stunden, die einem Mitarbeiter nach seinem Arbeitstag laut Tarifvertrag zusteht, wurde nicht regelmäßig eingehalten und war oft kürzer.

Von besonderer Bedeutung ist die **Sonntagsarbeit**. Laut Tarifvertrag sind den Beschäftigten außerhalb der Urlaubszeit 10 freie Sonntage zu gewähren. Fakt ist

aber, dass diese Regelung kaum bis gar nicht eingehalten wurde. Im Aufzeichnungszeitraum von 14 Monaten hatte z.B. der Kellner nur einen einzigen freien Sonntag außerhalb seiner Urlaubszeit.

Dem Eigentümer fehlten konkrete, fassbare Angaben und Daten, um genau einschätzen zu können, was verändert werden musste.

Die Anfrage lautete deshalb folgendermaßen: Wie können einerseits die Schwankungen abgefangen und entsprechend auf die Auftragslage, unter Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, reagiert und andererseits die Überstunden der Mitarbeiter abgebaut werden?

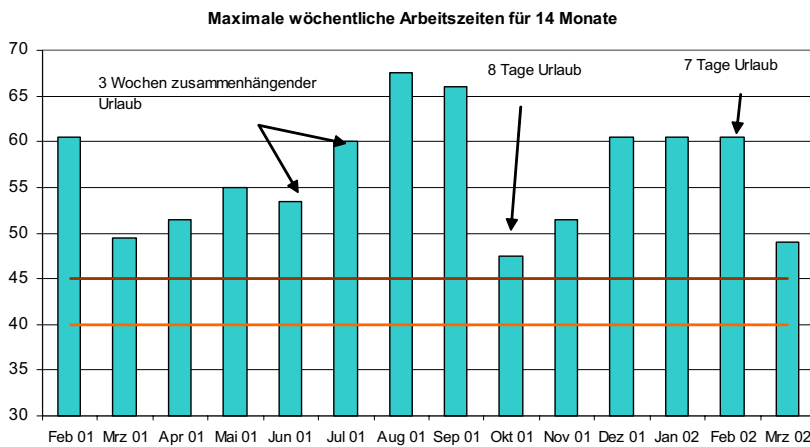


Abb. 2: Wöchentliche Arbeitszeiten eines Kellners

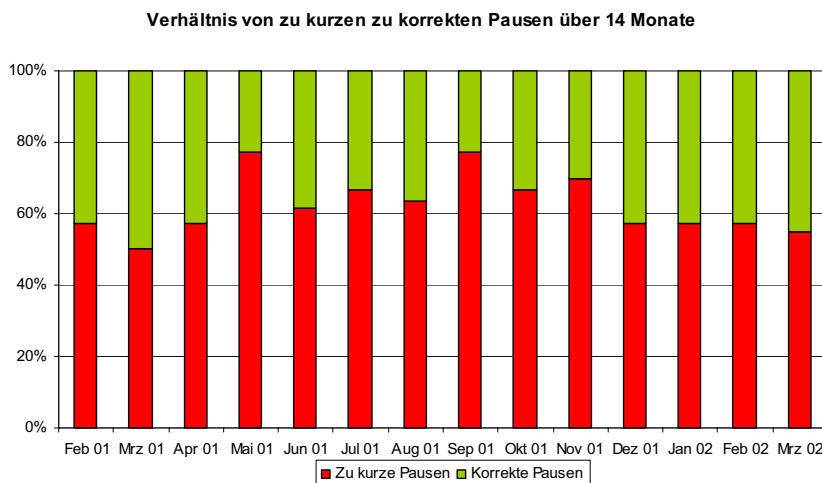
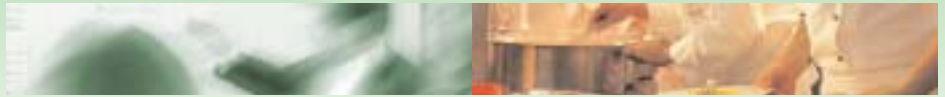


Abb. 3: Prozentuale Verteilung zu kurzer und korrekter Pausen des Kellners



## WAS WURDE GEMACHT?

Zuerst wurde eine Ist-Analyse zur Bestandsaufnahme durchgeführt. D.h., es wurde geprüft, wie die derzeitigen Dienstpläne der Mitarbeiter aussehen, wann also welches Personal eingesetzt wurde. Dieser Personaleinsatz wurde mit dem anfallenden Arbeitsaufkommen verglichen. Es gab also einen Abgleich zwischen dem tatsächlichen Personaleinsatz und den wirtschaftlichen Zahlen.

## WIE WURDE DIES GEMACHT?

Zum einen gab es Gespräche sowohl mit dem Eigentümer als auch mit den Mitarbeitern. Zusätzlich wurde eine sorgfältige Dokumentenanalyse durchgeführt.

## WAS KAM DABEI HERAUS?

Das unten aufgeführte Beispiel (Abb. 4) stammt aus dem Servicebereich. Es zeigt, dass der Einsatz des Personals und die anfallenden Tätigkeiten, die sich aus dem Gästeaufkommen ergeben, nicht optimal aufeinander abgestimmt waren.

So war die Personalbesetzung am Morgen im Verhältnis zum Gästeaufkommen zu niedrig. Am Vormittag hingegen gab es einen Überhang an Personal. Diese ungünstigen Besetzungen erklären das Zustandekommen der vielen Überstunden im Servicebereich, vor allem weil die Mitarbeiter auch bei niedriger Auslastung nicht nach Hause gingen bzw. nach Hause geschickt wurden, da im Service "immer etwas zu tun ist".

Weiterhin kam bei den Gesprächen und der Dokumentenanalyse heraus, dass gerade die Pausengestaltung, die Einhaltung der Ruhezeiten und die Sonntagsarbeit besondere Problempunkte sind, die bearbeitet werden mussten.

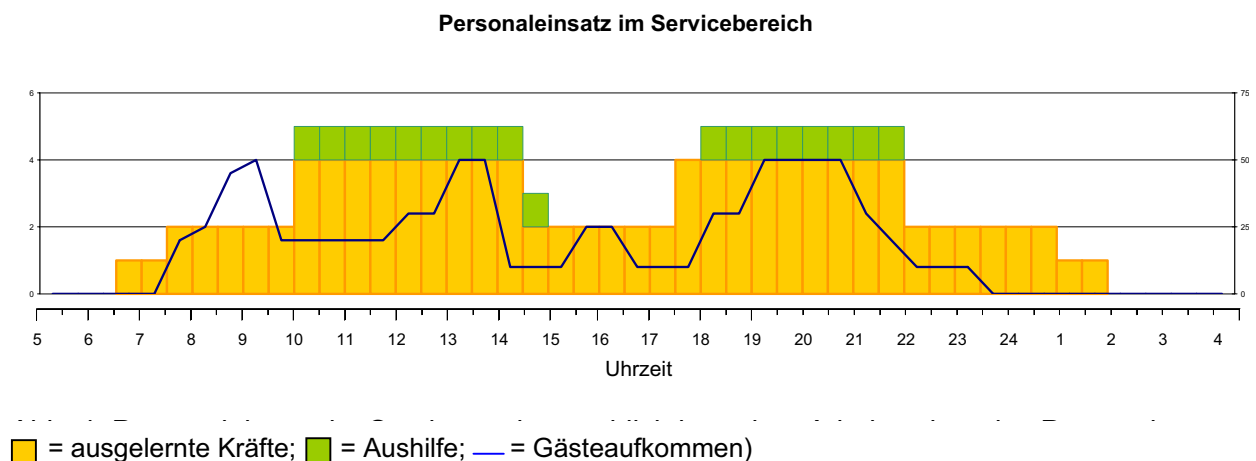


Abb. 4: Personaleinsatz im Service und tatsächlich benötigte Arbeitszeiten des Personals



## WIE WURDE WEITER VORGEGANGEN?

Als erstes wurden in gemeinsamen Gesprächen zwischen den Beratern und der Betriebsleitung die Ergebnisse rückgemeldet und auch über die rechtlichen Hintergründe gesprochen.

Dann wurde über mögliche Ansatzpunkte für Veränderungen diskutiert.

Die Grundlagen für den Personaleinsatz, die in diesem Unternehmen wichtig sind, wurden geklärt. Dies ist relevant, wenn Veränderungen des Personaleinsatzes vorgenommen werden sollen. So muss auf jeden Fall die Frage beantwortet werden können, warum eigentlich wann welche Personen mit welcher Qualifikation arbeiten.

Da in diesem Unternehmen bereits ein QM-System (Qualitätsmanagement) eingesetzt wurde, konnte daran angeknüpft werden. In moderierten Workshops (s. Anlage: Inhalte Workshop) und betriebsin-

ternen Sitzungen erarbeiteten die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter aus Service und Empfang relevante Kriterien, nach denen sich ein Personaleinsatz planen lässt, der sich am Gästeaufkommen und den damit verbundenen Tätigkeiten orientiert.

Im Workshop wurden verschiedene Aspekte des Personaleinsatzes überprüft wie das Beispiel zeigt:

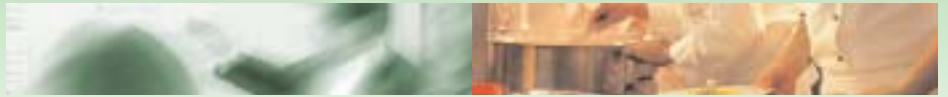
Aus dem Wochenplan (Tabelle 1) war ersichtlich, dass sich zwei Gästegruppen mit 14 bzw. 19 Teilnehmern angemeldet hatten, die Vollpension gebucht hatten. Um diese beiden Gruppen entsprechend betreuen zu können, d.h. einchecken, Frühstück, Kaffeepausen und Mittag etc., ergab sich der in Tabelle 2 (Seite 16) dargestellte geplante Dienstplan.

*Warum arbeiten welche Personen mit welcher Qualifikation?*

Woche 6	Besonderheiten	Mittags	Besonderheiten	Abends	Besonderheiten
Dienstag 04.02.	keine	14x VP Gruppe I 19x VP Gruppe II	keine	14x VP Gruppe I 19x VP Gruppe II	keine

(VP = Vollpension)

Tabelle 1: Wochenplan



*wirtschaftliches Arbeiten,  
ohne Überforderung von  
Mitarbeitern*

Durch einen personellen Engpass, bedingt durch Krankheit, dienstfreiem Tag, Urlaub und Schule der beiden Auszubildenden musste Mitarbeiter IV bis 20.00 Uhr (normalerweise handelt es sich hier um 2 Dienste) eingeplant werden, obwohl klar war, dass die Länge dieses Dienstes gegen das Arbeitszeitgesetz verstößt.

Gemeinschaftlich wurde in einem moderierten Workshop nun detailliert überprüft, ob der Service, der für die komplette Betreuung

der Gruppen notwendig ist, sich in den Dienstzeiten korrekt abbildet. Es geht einerseits darum, eine Über- bzw. Unterforderung der Mitarbeiter zu vermeiden. Andererseits wird durch die bedarfsgerechte Personaleinsatzplanung ein wirtschaftliches Arbeiten ermöglicht. Dazu wurde genau hinterfragt, wann tatsächlich was zu tun ist, um die beiden Gästegruppen betreuen zu können. Dabei ergab sich folgender veränderter Dienstplan (Tabelle 3):

Mitarbeiter	kommt	geht	kommt	geht
Mitarbeiter I	krank			
Mitarbeiter II	frei			
Mitarbeiter III	15:30	01:00		
Mitarbeiter IV	07:00	20.00		
Mitarbeiter V	Urlaub			
Mitarbeiter VI	15:30	01:00		
Mitarbeiter VII	Schule			
Mitarbeiter VIII	Schule			
Mitarbeiter IX	06:00	15:30		
Mitarbeiter X				

Tabelle 2: Vorgesehener Dienstplan

MITARBEITER	SCHICHT/ ZEIT FRÜH	SCHICHT/ ZEIT SPÄT
Rezeption	07:00 – 16:30	
Rezeption		16:30 – 20:00 Mitarbeiter II übernimmt Dienst
Service	06:00 – 15:30	
Service	10:00 -14:00 ? Mitarbeiter noch unklar	
Service		14:00 – 23.00
Service		15:30 – 01:00
		16:30 – 01:00 späterer Beginn

Tabelle 3: Veränderter Dienstplan



## REZEPTION

Die Rezeption ist wie geplant von 7:00 bis 20:00 Uhr zu besetzen. Mitarbeiter II, der eigentlich am 4. Februar frei hätte, kann den 2. Dienst der Rezeption von 16:30 bis 20:00 Uhr übernehmen und dafür einen anderen Tag frei nehmen. Damit kann die Rezeption der Nachfrage angepasst und gesetzeskonform besetzt werden.

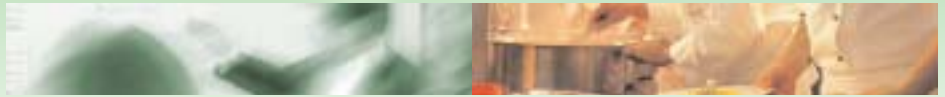
## SERVICE

Dieser Bereich muss zwischen 6:00 und 1:00 Uhr mit unterschiedlicher personeller Stärke besetzt sein. Dabei bleibt es bei dem geplanten Dienst zwischen 6:00 und 15:30 Uhr. Um die Mittags- und Kaffeezeit mit ausreichendem Personal abdecken zu können, werden zwischen 14:00 und 15:30 Uhr 2 Mitarbeiter benötigt. Zwischen 15:30 und 16:30 Uhr reicht allerdings 1 Mitarbeiter, so dass sich die Zeit für den Spätdienst von bisher 15:30 Uhr auf 16:30 Uhr verschieben kann. Der Service muss allerdings wegen des anfallenden Arbeitsaufkommens zwischen 10:00 und 14:00 Uhr einen weiteren Mitarbeiter einsetzen, der in der bisherigen Planung noch nicht berücksichtigt wurde.

## HILFSMITTEL

Um die Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter mit den gesetzlichen und tariflichen Vorgaben zu vereinbaren, bieten sich Ihnen folgende Hilfsmittel an:

- **Dokumentation der tatsächlichen Arbeitszeiten:**  
Die tatsächlichen Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter müssen sorgfältig dokumentiert werden.  
Programme zur Tabellenkalkulation wie z.B. Excel bieten Ihnen die Möglichkeit, schnell und unkompliziert die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten und Pausen Ihrer Mitarbeiter zu überblicken. Somit können Sie unter anderem Verstöße schnell erkennen und darauf reagieren. In der Anlage finden Sie eine in Excel erstellte Tabelle zur Erfassung der Arbeits- und Pausenzeiten. In eine derartige Tabelle werden tageweise der Beginn und das Ende der Dienstzeiten und die Pausendauer eingegeben. Die blau markierten Felder werden nach entsprechender Programmierung selbständig berechnet. Gleichzeitig können Sie so Plus- und Minusstunden dokumentieren, indem Sie die Differenz der tatsächlich geleisteten Arbeitstunden (abzüglich der Pausen) von der vertraglich festgelegten Arbeitszeit berechnen lassen.
- **Checkliste zur Erfassung des Personaleinsatzes:** Über den Hintergrund und die Handhabung dieser Checkliste werden Sie in Kapitel 3.3 informiert (s. Checkliste in der Anlage).
- **Moderierte Workshops:** Mit Unterstützung von externen Personen können Sie wichtige Einflussgrößen herausfinden, die für den Personaleinsatz bedeutsam sind. So ist z.B. in einem Hotel der Aufwand zur Vorbereitung des Frühstücks anders als der Aufwand für das Mittag- und Abendessen. Der Personaleinsatz hängt unter anderem auch von geplanten Veranstaltungen wie Bankette, aber auch von Kenntnissen über scheinbar nicht zu kalkulierende Ereignisse wie das Wetter ab. Diese und weitere Einflussgrößen können Sie in Workshops mit Ihren Mitarbeitern erarbeiten (s. Anlage).



## 2.2 Flexible Arbeitszeiten - Nachfrageschwankungen

Das Hotel- und Gaststättengewerbe unterliegt sowohl täglich als auch saisonal starken Schwankungen. Häufig werden diese Schwankungen aufgefangen, indem Mitarbeiter zum Saisonbeginn eingestellt und nach Saisonende wieder freigestellt werden. Die Spitzen während dieser Zeit werden durch Mehrarbeit abgedeckt.

*Spitzen durch  
Mehrarbeit abdecken*

Diese Handhabung bleibt natürlich nicht ohne Folgen:

- Es kommt zu einer extrem hohen Arbeitsbelastung während der Saison und danach unter Umständen zum Arbeitsplatzverlust. Das bedeutet für die Mitarbeiter Unsicherheit, da sie sich nicht auf ein regelmäßiges Gehalt verlassen können, sondern mit einem schwankenden Einkommen kalkulieren müssen.
- Zum Saisonbeginn ist es unter Umständen äußerst schwierig, neue Mitarbeiter anzuwerben, da gerade zu dieser Zeit die Nachfrage nach Aushilfskräften besonders groß ist.
- Die ständig wiederkehrende Einarbeitung von neuen Mitarbeitern ist mit einem hohen Aufwand verbunden.

Was können Sie tun, damit Sie nicht vor derartige Probleme gestellt werden?

Um flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können, erfahren Sie im Folgenden etwas zu

- Teilzeit
- Arbeitszeitkonten
- Rufbereitschaft.

### 2.2.1 Teilzeit - wann ist sie sinnvoll?

Anstatt Aushilfskräfte während des Saisonhochs zu beschäftigen und sie danach wieder freizustellen, rentiert es sich für Hotels und Gaststätten eher, Teilzeitkräfte einzustellen. Diese können dann Spitzenzeiten flexibel abfangen, indem sie während des Sai-

sonhochs Vollzeit arbeiten und in der übrigen Zeit frei haben bzw. mit einer geringeren Stundenzahl arbeiten. Die Mitarbeiter kommen dann im Durchschnitt auf ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit. Es handelt sich hierbei quasi um eine "Jahresteilzeitkraft" (siehe Anlage 6.2.3: Modell 6).

Teilzeit bietet sowohl Ihnen als Arbeitgeber als auch Ihrem Mitarbeiter Vorteile:

- Ihr Betrieb kann mit den eingearbeiteten Kräften langfristig arbeiten und planen. So können Sie Kosten für die Anwerbung, Einarbeitung und Verwaltung neuer Mitarbeiter sparen.
- Ein besserer Service und eine stärkere Kundenorientierung werden möglich. Gerade in Saisonbetrieben, bei denen der Bedarf an Arbeitskräften im Jahr stark schwankt, können festangestellte Teilzeitbeschäftigte helfen, Spitzenzeiten flexibel abzufangen. Damit kommen die Mitarbeiter dann im Durchschnitt auf ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit.
- Teure Überstunden können durch den Einsatz von Teilzeitkräften in Verbindung mit Arbeitszeitkonten reduziert werden.
- Die Mitarbeiter erhalten wiederum einen dauerhaften Arbeitsvertrag, ein gleich bleibendes Gehalt und einen vollen Sozialversicherungsschutz.
- Gleichzeitig bietet eine Teilzeitbeschäftigung den Mitarbeitern mehr Zeit für die Familie, für Hobbys und Freizeitaktivitäten oder auch für die Aus- und Weiterbildung.

In der Anlage 6.2.3 finden Sie verschiedene Modelle, wie Teilzeitarbeit gestaltet werden kann.

Auch Unternehmen, die weniger stark saisonalen Schwankungen unterliegen, können vom Einsatz von Teilzeitkräften profitieren, da sie so z.B. geteilte Dienste (s. Kapitel 2.3) vermeiden können. Teilzeitkräfte sind in verschiedenen Bereichen einsetzbar wie das folgende Beispiel zeigt.



## DAS UNTERNEHMEN

Hierbei handelt es sich um einen Eigentumsbetrieb im Zentrum einer Gemeinde mit einer Einwohnerzahl zwischen 20.000 und 100.000. Es ist ein Beherbergungsbetrieb mit Gastronomie, der über 41 Zimmer mit 60 Betten verfügt. Die Gäste sind überwiegend Privatgäste mit Buchungszeiträumen von ca. 1 ½ Wochen - 2 bis 3 Tage im Voraus. Es kommen viele Stammgäste. Insgesamt werden 13 Mitarbeiter beschäftigt.

## AUSGANGSSITUATION

Bisher arbeitete der Betrieb ausschließlich mit Teildiensten. Insgesamt gesehen gab es wenige Engpässe, zum Teil traten jedoch Leerläufe mittags in der Woche auf.

Die konkrete Anfrage des Unternehmens lautete: Wie ist es möglich, auslastungsgerechter zu arbeiten? Können wir ggf. besser mit Teilzeitkräften arbeiten? Und wenn ja, wie?

## WAS WURDE GEMACHT?

Auch in diesem Betrieb wurde eine Ist-Analyse zur Bestandsaufnahme durchgeführt. Es wurde geschaut, wie die derzeitigen Dienstpläne der Mitarbeiter aussehen, wann also welches Personal eingesetzt wurde. Dieser Personaleinsatz wurde verglichen mit dem anfallenden Arbeitsaufkommen. Die folgende Abbildung (Abb. 5) zeigt den Bereich der Küche.

*Personaleinsatz mit Arbeitsaufkommen vergleichen*

Der Küchenbereich arbeitet ausschließlich mit geteilten Diensten und einer gleich starken Personalbesetzung. Schaut man sich jedoch das Gästeaufkommen an, so war dieses in der Woche mittags um einiges niedriger als am Abend. Die Öffnung der Küche und der Einsatz von vier Mitarbeitern rentierten sich nicht in vollem Umfang. Gleichzeitig ergaben sich durch die geringe Besetzung des Services in den späten Abendstunden Überstunden, da die Gäste länger blieben als die Dienstzeiten der Servicekräfte geplant waren. Um die Stammkunden zu halten, wollte das Unternehmen dennoch den Mittagstisch beibehalten. Es musste also nach einer Lösung gesucht werden, wie die Dienste am besten an das Gästeaufkommen angepasst werden konnten.

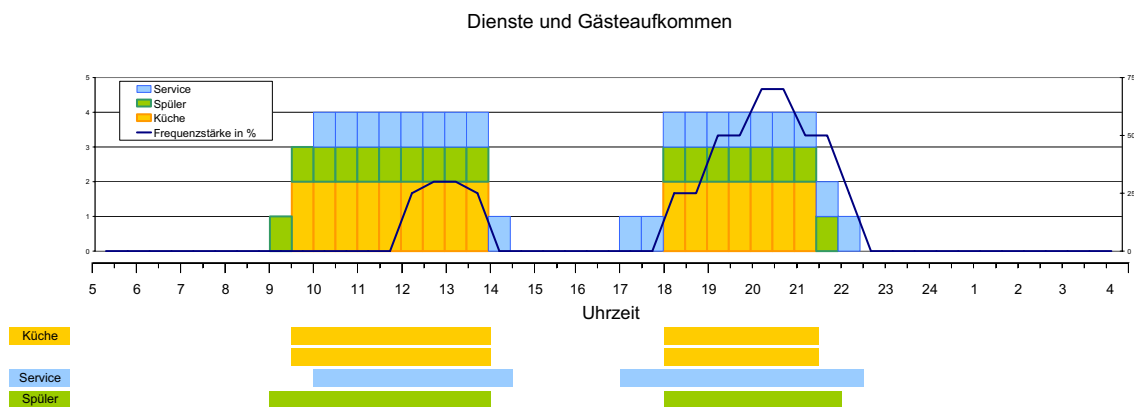
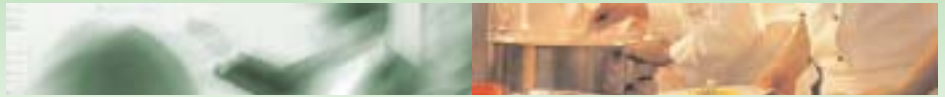


Abb. 5: Dienste und Gästeaufkommen



## LÖSUNGSMÖGLICHKEIT

Die Ist-Analyse zeigte, dass die Personalbesetzung in der Woche am Mittag im Verhältnis zum Abend zu hoch war. Somit konnte über einen veränderten Einsatz der Mitarbeiter nachgedacht werden. In der Abb. 6 werden alternative Dienste dargestellt, die an das Gästeaufkommen ange-

23:30 Uhr arbeitet. Der Dienst wurde jeweils um eine halbe Stunde am Ende verlängert, so bleibt mehr Zeit für die Nachbereitung. Dadurch können bisherige Überstunden reduziert und das Arbeitszeitgesetz eingehalten werden.

Der Dienst des Spülers ist weiterhin ge-

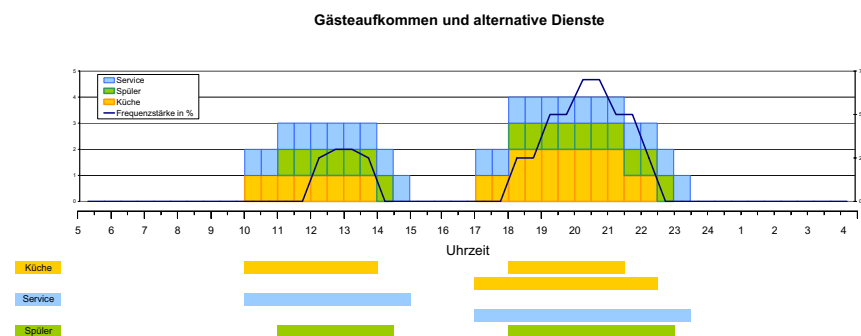


Abb. 6: Gästeaufkommen und alternative Dienste

passt wurden. Sie zeigt eine mögliche Einsatzweise der Teil- und Vollzeitkräfte.

In der Vormittags- und Mittagszeit wird eine Person in der Küche beschäftigt, die von 10:00 bis 14:00 Uhr und dann später von 18:00 bis 21:30 Uhr arbeitet. Dieser Mitarbeiter arbeitet also weiterhin in einem geteilten Dienst. Der Unterschied zur bisherigen Dienstplangestaltung zeigt sich bei der zweiten Person aus dem Küchenbereich. Hierbei handelt es sich um eine Teilzeitkraft, die von 17:00 bis 22:30 Uhr tätig ist, also 5 ½ Stunden zur Verfügung steht. Auch die Dienste des Services wurden verändert. Statt eines Mitarbeiters mit geteiltem Dienst, teilen sich zwei Teilzeitkräfte den Dienst und können somit eine längere Zeitspanne abdecken. Die erste Servicekraft beginnt um 10:00 Uhr und beendet ihre Arbeit um 15:00 Uhr während die zweite Servicekraft von 17:00 bis

teilt, doch haben sich auch bei ihm die Zeiten verschoben. Er nimmt seine Tätigkeit um 11:00 Uhr morgens auf, bleibt bis 14:30 Uhr, hat dann einen Freiraum von 3 ½ Stunden und arbeitet dann wieder von 18:00 bis 23:00 Uhr. Auch in diesem Fall können aus dem bisher geteilten Dienst zwei Teilzeitstellen gebildet werden.

Insgesamt gesehen, wird durch die Einführung von Teilzeitarbeit und die leichte Veränderung der noch bestehenden geteilten Dienste, das ungleiche Gästeaufkommen am besten abgefangen.

## VERSETZTE DIENSTZEITEN

In einigen Betrieben wird derzeit schon mit Teilzeitkräften gearbeitet. Man findet recht häufig einen kombinierten Einsatz von Vollzeit- und Teilzeitkräften. Doch oft arbeiten die Teilzeitkräfte ganz klassisch in den Vormittagsstunden. Sie beginnen



alle mit der Arbeit z.B. um 8:00 Uhr und beenden diese nach 4-5 Stunden. Dies entspricht aber nicht unbedingt dem tatsächlichen Bedarf und auch nicht den Wünschen aller Mitarbeiter. Schaut man sich im folgenden Beispiel (Abb. 7) den Personalbedarf in der Etage eines Hotels an, so zeigt sich deutlich, dass ein gemeinsamer Arbeitsbeginn um 8:00 Uhr nicht empfehlenswert ist.

Eine optimale Abdeckung des Arbeitsanfalls wird erreicht, indem mit versetzten Diensten geplant wird. So beginnen eine

Teilzeit- und eine Vollzeitkraft um 8:00 Uhr morgens mit ihrer Arbeit. Die zweite Vollzeitkraft nimmt zu einem späteren Zeitpunkt, nämlich gegen 9:30 Uhr ihre Tätigkeit auf und die zweite Teilzeitkraft beginnt um 10:30 Uhr. Auf der einen Seite sind zu den Zeiten des größten Arbeitsanfalls alle Kräfte vor Ort und auf der anderen Seite ist der Personaleinsatz zu den schwächeren Zeiten am Morgen und in den Nachmittagsstunden geringer. Es kommt zu einer optimalen Abdeckung von Personaleinsatz und vorliegendem Bedarf.

*duch versetzte  
Dienste optimaler  
Personaleinsatz bei  
vorliegendem Bedarf*

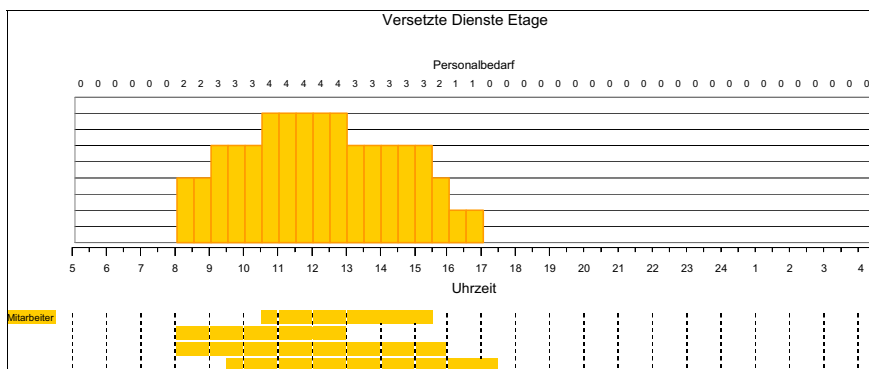
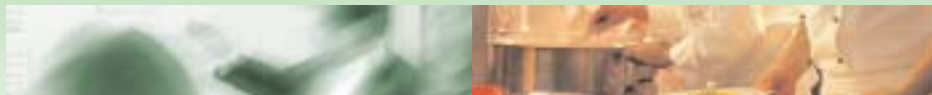


Abb. 7: Versetzte Dienste Etage

### TEILZEIT - WAS SIE BEDENKEN SOLLTEN...

- Viele Teilzeitkräfte sind Frauen, die neben Ihrer Arbeit häufig noch Kinder betreuen. Hier muss gemeinsam nach Lösungen gesucht werden, wie die Kinderbetreuung geregelt werden kann.
- Teilweise kann die Beschäftigung von Teilzeitkräften zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand ("mehr Köpfe") und ggf. zu höheren Sozialabgaben für den Arbeitgeber führen. Auch der Kündigungsschutz verändert sich hinsichtlich einer höheren Mitarbeiteranzahl und muss entsprechend berücksichtigt werden.
- Für den Mitarbeiter bedeutet eine Verminderung der Stundenanzahl auch weniger Gehalt: Teilzeit muss man sich also leisten können!



## 2.2.2 Arbeitszeitkonten - was bringen sie?

Im Hotel- und Gaststättenbereich wird Mehrarbeit geleistet, die fast immer durch Geld vergütet wird. Minusstunden sind kaum vorzufinden. Auch in durchschnittlichen Monaten fallen regelmäßig Überstunden an und die Dienstzeiten sind meist länger als wirklich erforderlich.

Was können Sie tun, damit sich bei Ihren Mitarbeitern die Überstunden nicht unkontrolliert anhäufen?

Häufig erweist sich die Einführung "echter" Arbeitszeitkonten mit einer entsprechenden Schulung und Anleitung zur eigenständigen Handhabung als zweckmäßig. Arbeitszeitkonten sind eine Möglichkeit, flexibel auf die wechselnden Bedarfe zu reagieren. Auf dem Arbeitszeitkonto wird die Differenz zwischen tariflich, betrieblich oder individuell vereinbarter und der tatsächlichen Arbeitszeit verrechnet.

### WIE SEHEN ARBEITSZEITKONTEN AUS?

Ein häufig praktiziertes Modell für Arbeitszeitkonten ist das so genannte "Ampelkonto": Das Ampelkonto ist in drei Phasen aufgeteilt: Innerhalb der **Grünphase** ist von der Zahl der Plus- bzw. Minusstunden her

alles in Ordnung. Auch Ihr Mitarbeiter kann über seine Arbeitszeit verfügen und sich in Absprache mit dem Vorgesetzten und seinen Kollegen frei nehmen. Erreicht Ihr Beschäftigter die **gelbe Phase**, so muss gemeinsam besprochen werden, wie das Konto wieder in den grünen Bereich gebracht werden kann. Die Absprache geschieht zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten.

Befindet sich das Arbeitszeitkonto in der **roten Phase**, so müssen unverzüglich Maßnahmen zum Ausgleich ergriffen werden. In diesem Falle werden die Leitung, ggf. der Betriebsrat, der Vorgesetzte und der Mitarbeiter aktiv.

Durch die Arbeitszeitkonten kann Ihr Mitarbeiter seine Dienstzeit individuell innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens einteilen. Dieser zeitliche Rahmen muss aber vorher festgelegt werden. Ebenso sollte klar sein, wer in welchem Rahmen über die Ansammlung und den Abbau von Stunden entscheidet, der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer.

Um den notwendigen Überblick über den Stand des Ampelkontos zu behalten, ist das Konto von den Mitarbeitern wöchentlich abzuzeichnen. Die ermittelten Mehr- oder Minusstunden sind innerhalb eines Zeitraums von 3 darauf folgenden Monaten (Ausgleichszeitraum) auszugleichen (genauere Erläuterungen hierzu im Tarifvertrag unter § 3.9). In anderen Bundesländern und auch im Arbeitszeitgesetz wird ein größerer Ausgleichszeitraum - bis zu 6 Monaten - gewährt.

Kontrolle der Überstunden durch Einführung von Arbeitszeitkonten

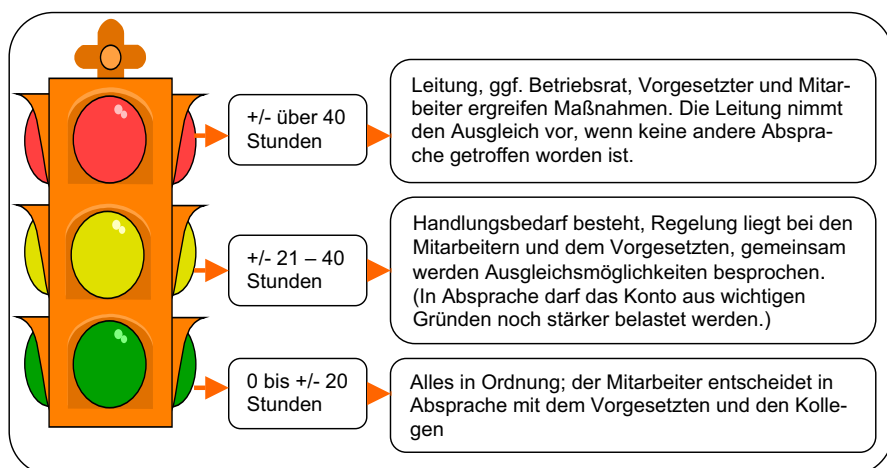


Abb. 8: Ampelkonto



### WELCHE ANREIZE GIBT ES, DAMIT DAS KONTO AUSGEGLICHEN WIRD?

- Es wird ein genauer Zeitpunkt festgelegt, an dem das Zeitguthaben nur einen bestimmten Betrag z.B. + 40 Stunden aufweisen darf. Die zusätzlichen Plusstunden, die sich darüber hinaus auf diesem Konto befinden, werden ersatzlos gestrichen.
- Mit Minusstunden kann ähnlich verfahren werden, indem die zusätzlich zu einer festgelegten Minusstundenanzahl anfallenden Minusstunden als Fehlzeiten gerechnet werden.
- Der Mitarbeiter mit dem höchsten Minusstand muss bei Bedarf als erster eine so genannten "Rufbereitschaft" (s. Kapitel 2.2.3) übernehmen.  
Die Person mit den meisten Plusstunden wird nicht zusätzlich eingesetzt.

### WAS BRINGT IHNEN ALS ARBEITGEBER DIE EINRICHTUNG VON ARBEITSZEITKONTEN?

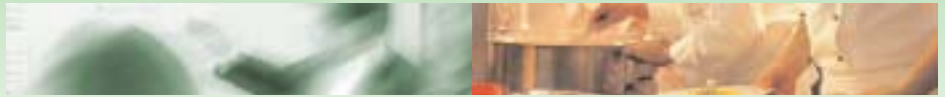
- Durch Arbeitszeitkonten können einerseits Schwankungen im Gästeaufkommen aufgefangen und andererseits Leerläufe verhindert werden. Bedarfsschwankungen lassen sich besser auffangen.
- Sie können Ihre Öffnungszeiten kunden- und arbeitsanfallgerechter gestalten. Dies erhöht die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.
- Ihr Personal wird belastungs- und bedarfsgerechter eingesetzt.
- Die Fehlzeiten verringern sich.
- Ihre Mitarbeiter übernehmen in stärkerem Maße Eigenverantwortung, was zu einer höheren Motivation führt.
- Teure Überstunden werden vermieden. So können Arbeitgeber Überstundenzulagen einsparen, was wiederum weniger Aufwand bei der Lohnabrechnung mit sich bringt. Insgesamt werden die Kosten reduziert.
- Die Mitarbeiterbindung an den Betrieb kann erhöht werden. Damit bleiben Ihnen gute Mitarbeiter auch in auftragsschwachen Zeiten erhalten.

All dies hilft Ihnen, Kosten zu sparen und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen!

### WAS HABEN IHRE MITARBEITER VON DER FLEXIBLEN REGELUNG?

- Ihre Mitarbeiter können Zeitschulden bzw. Zeitguthaben schaffen. Das bedeutet ein Plus an Flexibilität.
- Sie können Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren. Persönliche Interessen, Hobbys und ehrenamtliche Tätigkeiten sind leichter zu verwirklichen.
- Ihr Mitarbeiter kann eigenverantwortlich die Arbeitszeit innerhalb eines bestimmten Rahmens bestimmen. Ein Plus an Verantwortung führt häufig zu einem Plus an Motivation.
- Kurzfristige Freizeiten, um beispielsweise ein Kind zum Arzt zu bringen, sind möglich, ohne dass Urlaub eingereicht werden muss.
- Flexible Arbeitszeiten ermöglichen eine bessere Anpassung an die Fahrzeiten des öffentlichen Personennahverkehrs und an den Berufsverkehr.
- Der Arbeitsplatz bleibt auch in auftragsschwächeren Zeiten erhalten, weil die Minusstunden entweder vor- oder nachgearbeitet werden können.

Der Manteltarifvertrag legt zur Gestaltung von Arbeitszeitkonten genauere Voraussetzungen fest. Des Weiteren sollten die Rahmenbedingungen der Arbeitszeitkonten, wenn möglich in einer Betriebsvereinbarung detaillierter geregelt werden. ■



## 2.2.3 Rufbereitschaft - auf Abruf bereit?

Treten in Ihrem Betrieb unvorhersehbare Schwankungen auf, z.B. durch unangekündigte Gruppen oder gutes Wetter, führt dies zu einem plötzlich erhöhten Personalbedarf. Dieser unregelmäßige, kurzfristige Beschäftigungsbedarf wurde bisher fast ausschließlich durch Aushilfskräfte abgefangen. Doch bringt dies Schwierigkeiten mit sich, da der Einsatz der Mitarbeiter schwerer planbar ist. Bei einem derartigen kurzzeitigen Bedarfsanfall kommt es ebenfalls zu erheblichen Kostenbelastungen.

Greifen Sie auf Ihre Erfahrungen zurück! Auch unvorhersehbare Schwankungen sind vielfach planbar! Sie können diese am besten abfangen, indem Sie von vorneherein eine Rufbereitschaft in die Personalplanung mit einbeziehen. Diese Mitarbeiter sind für den Tag zwar nicht zum Dienst eingeteilt, sind aber telefonisch erreichbar und können innerhalb kürzester Zeit zum Betrieb kommen.

### WIE KÖNNEN SIE AM BESTEN EINE RUFBEREITSCHAFT PLANEN?

Es ist wichtig, ein Rufbereitschaftssystem zu erarbeiten, in dem Ihre Mitarbeiter ihre Dienste eigenverantwortlich einteilen und absichern. Hilfreich sind regelmäßig z.B. monatlich stattfindende Dienstplanbesprechungen, bei denen Ihre Beschäftigten ihre Dienstzeiten und Rufbereitschaften für den kommenden Monat absprechen - natürlich in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Es muss klar sein, wer wann in welchem Bereich arbeitet und wer wann für welchen Bereich Rufbereitschaft hat.

Eine Unterstützung hierbei bietet eine Monatsübersicht, in die jeder Mitarbeiter seine Rufbereitschaftszeiten eintragen kann und die er auch mit nach Hause nimmt. Das folgende, gekürzte Formular (Abb. 9) ist ein Beispiel hierfür. In der Anlage befindet sich eine komplette Monatsübersicht.

Dieses Formular ist für Ihren einzelnen Mitarbeiter bestimmt. Gleichzeitig müssen Sie als Leitung wissen, wann Sie wen für welchen Einsatzbereich unter welcher Nummer anrufen können. Hierbei kann Ihnen das - ebenfalls gekürzte - Formular (Abb. 10, Seite 25) einen Überblick gewährleisten:

Sie können für jeden Einsatzbereich ein derartiges Formular ausfüllen und je nach Bedarf noch eine zusätzliche Reserveperson mit einkalkulieren, die im Notfall zur Verfügung steht. Es kann durchaus vor-

Rufbereitschaft: März 2003			
Name: _____			
Tag	Datum	Zeit Erreichbarkeit	Einsatzbereich
Sa	01.03.2003		
So	02.03.2003		
Mo	03.03.2003		
Di	04.03.2003		
Mi	05.03.2003		
Do	06.03.2003		
Fr	07.03.2003		
Sa	08.03.2003		
So	09.03.2003		

Abb. 9: Formular Rufbereitschaft für Mitarbeiter

kommen, dass Sie die eigentlich zur Rufbereitschaft eingeteilte Person nicht erreichen bzw. der Personalbedarf plötzlich derartig hoch ist, dass Sie mehr als einen Mitarbeiter brauchen. Häufig ist es zweckmäßig, z.B. für die Planung in der Küche, dass Sie wissen, wie lange der zum Dienst gerufene Mitarbeiter braucht, bis er mit seiner Arbeit anfangen kann. Auch dieses Formular finden Sie in der Anlage.

Eine systematisch geplante Rufbereitschaft bietet Ihnen unter anderem mehrere Vorteile:

### VORTEILE

- Ihr Unternehmen kann die anfallenden Kosten besser kalkulieren.
- Sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiter können die Dienstzeiten besser planen und darauf Einfluss nehmen.
- Sie können beschäftigungssichernd und -fördernd handeln, indem Sie anstatt Aushilfskräfte eingearbeitete Vollzeit- bzw. Teilleistkräfte einsetzen.

*Mitarbeiter teilen  
Ihre Dienste eigen-  
verantwortlich ein*



Rufbereitschaft: März 2003						
Einsatzbereich:						
Tag	Datum	Personalbedarf	Name	Telefon	Zeit Erreichbarkeit	Dauer bis Arbeitsbeginn
Sa	01.03.2003	Fest eingeplant:				
		Reserve:				
So	02.03.2003					
Mo	03.03.2003					
Di	04.03.2003					
Mi	05.03.2003					
Do	06.03.2003					
Fr	07.03.2003					
Sa	08.03.2003					
So	09.03.2003					

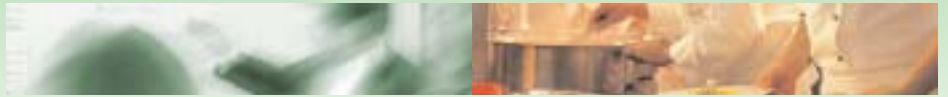
Abb. 10: Formular Rufbereitschaft nach Einsatzbereich

## RUFBEREITSCHAFT - WAS SIE BEDENKEN SOLLTEN...

Wichtig ist, dass die Rufbereitschaft nicht immer von ein und demselben Mitarbeiter übernommen wird. In der bisherigen Praxis werden oftmals immer dieselben Personen im Notfall angerufen ("sie ist zuverlässiger", "er ist sowieso immer zuhause"). Eine verbindliche Planung - wie im obigen Vorschlag beschrieben - lässt auch ein Rotationssystem zu. Jeder ist einmal dran! Es gibt unterschiedliche Vereinbarungen darüber, wie die Zeit, in der sich die Beschäftigten zur Arbeit bereithalten, vergü-

tet wird. Zugeschnitten auf die Gegebenheiten des jeweiligen Betriebs empfiehlt sich die Einführung eines Bonussystems für besonders engagierte Mitarbeiter. Darüber hinaus sollten die Rahmenbedingungen des flexiblen Arbeitseinsatzes soweit wie möglich festgelegt und für alle Mitarbeiter transparent sein. Verfügt Ihr Betrieb über einen Betriebsrat, so ist anzuraten, dass die Voraussetzungen für die Rufbereitschaften innerhalb einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden. ■

*Bonussystem für besonders engagierte Mitarbeiter*



## 2.3 Teildienste - das war schon immer so!

Die Öffnungszeiten in der Gastronomie sind klassischerweise mittags und abends. Um diesem zeitlich getrennt liegenden Nachfragebedarf gerecht zu werden, hat sich traditionell in vielen gastgewerblichen Betrieben die Trennung von Diensten - die so genannten Teildienste - durchgesetzt. Diese Art der Schichtenteilung ermöglicht es vor allem im kleineren Betrieb und bei ausgeprägtem Mittags- und Abendgeschäft die Mitarbeiter zielgerichtet einzusetzen.

Im Rahmen sich ändernder Strukturen am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft muss sich jeder Betrieb jedoch auch die Frage stellen, inwieweit dieses traditionell-klassische Arbeitszeitmodell der individuellen Situation des Unternehmens noch entspricht.

Zum einen wirkt sich die ausgedehnte Arbeitszeit durchaus häufig auf den Bindungs- und Motivationsgrad der Mitarbeiter aus. Zum anderen ist ebenfalls aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Frage zu stellen, inwieweit auch heute noch ein umfangreicher Personalbestand mittags und abends erforderlich ist.

Stellen Sie sich auch in Ihrem Unternehmen die Frage, ob Sie unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung und -motivation oder aus betriebswirtschaftlichen Aspekten an bestehenden Teildiensten festhalten müssen und wollen.

### 2.3.1 Teildienste - ja oder nein?

Grundsätzlich lassen sich die Nachfragezeiten des Gastgewerbes auch mit durchgehenden Diensten abdecken. Diese sind für Ihre Mitarbeiter in der Regel günstiger als geteilte Dienste und tragen nicht un-

erheblich zu einer höheren Mitarbeitermotivation und -bindung bei.

Dies kann jedoch ohne genaue Betrachtung und Flexibilisierung der Arbeitsteilung betriebswirtschaftlich negative Auswirkungen haben. Häufig ist dann die Situation nachzuvollziehen, dass in Zeiten geringen Gästeaufkommens zu viele Mitarbeiter vor Ort sind.

Das nachstehende Praxisbeispiel beschreibt genau diesen Sachverhalt.

## DAS UNTERNEHMEN

Hierbei handelt es sich um ein Seniorenheim mit Gastronomiebetrieb (Pachtbetrieb) außerhalb einer Gemeinde von über 100.000 Einwohnern. Zur Zielgruppe gehören sowohl die Bewohner eines Seniorenheims als auch Gäste von außerhalb. Es werden insgesamt 24 Mitarbeiter beschäftigt. Folgende Betriebsbereiche sind vorhanden: Küche, Service, Empfang, Reinigung, Betreuung, Haustechnik.

## AUSGANGSSITUATION

Der Betrieb arbeitet mit versetzten Arbeitszeiten. Zusätzlich werden Überstundenkonten geführt.

Im Küchen- und Servicebereich wurde bisher mit Vollzeitkräften ohne Teildienst gearbeitet.

Die Betriebsleitung vermutete, dass die Dienstzeiten im Küchen- und Servicebereich dem Gästeaufkommen nicht gerecht wurden.

Die konkrete Anfrage des Unternehmens lautete: Wir brauchen Informationen über Gästeaufkommen und entsprechenden Personaleinsatz sowie Vorschläge, wie die Dienstzeiten verbessert werden können.

*Arbeitszeitmodell an  
Unternehmens-  
situation anpassen*



## WAS WURDE GEMACHT?

Ebenso wie in den vorherigen Beispielen, wurde eine sorgfältige Ist-Analyse durchgeführt und der Personaleinsatz mit dem Arbeitsanfall abgeglichen. Es ergab sich das folgende Ergebnis: (siehe Abb. 11) Die Einteilung der Küchendienste ist nicht optimal auf das von den Mitarbeitern eingeschätzte Gästeaufkommen (hier als Frequenzstärke

bezeichnet) zugeschnitten. Das gesamte Küchenpersonal ist in der Zeit zwischen 14:00 bis 17:30 Uhr anwesend, doch genau in dieser Zeit ist das Gästeaufkommen am geringsten. Auch wenn in dieser Zeitspanne Nachbereitungs- bzw. Vorbereitungstätigkeiten erledigt werden können, wird dadurch nicht der volle Einsatz des Personals gerechtfertigt.

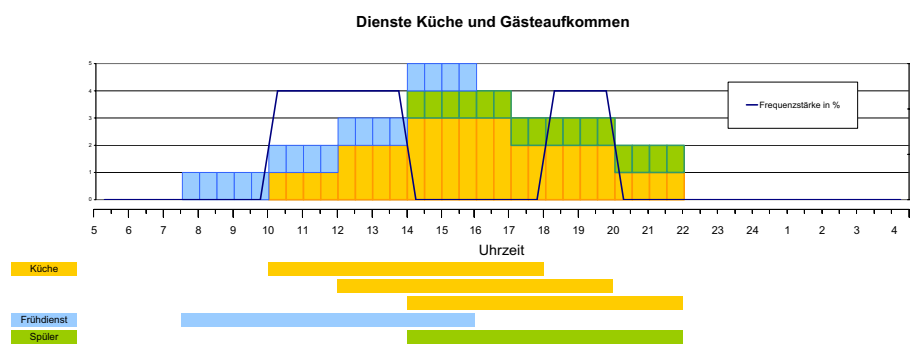


Abb. 11: Dienste Küche und Gästeaufkommen

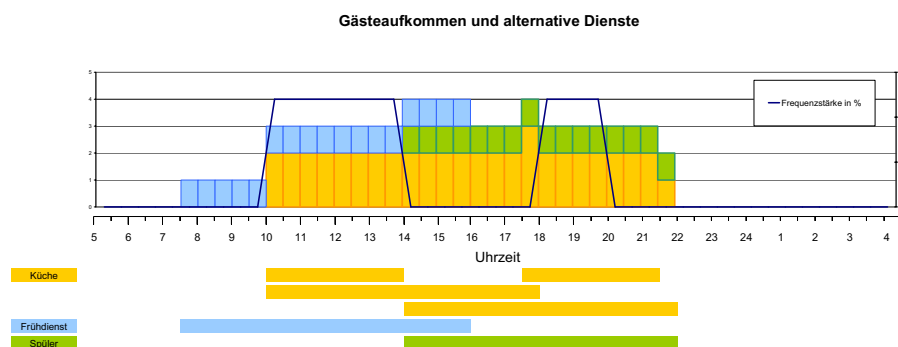
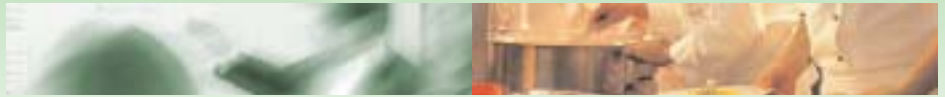


Abb. 12: Gästeaufkommen und alternative Dienste



## LÖSUNGSMÖGLICHKEIT

Um das Problem der Personalüberdeckung zu umgehen, kann wenigstens für einen Mitarbeiter ein Teildienst eingeführt werden. Die Abb. 12 auf Seite 27 zeigt eine mögliche Dienstaufteilung.

Ein Koch nimmt seine Tätigkeit um 10:00 Uhr auf und arbeitet bis 14:00 Uhr. Im Anschluss an diese Arbeitszeit stehen ihm 3,5 Stunden zur freien Verfügung, und er beginnt um 17:30 Uhr erneut mit seiner Arbeit, die dann bis 21:30 Uhr dauert.

Auch der zweite Koch beginnt seinen Dienst ebenfalls um 10:00 Uhr und beendet ihn um 18:00 Uhr.

Auch wenn zusätzliche Teildienste möglich wären, wird in diesem Beispiel darauf verzichtet, weil

- a) Teildienste aufgrund der zeitlichen Ausdehnung oftmals sehr ungünstig für Ihre Beschäftigten sind,
- b) in der ruhigeren Zeit andere Aufgaben und Tätigkeiten erledigt werden können, wie die Vorbereitung des Abendgeschäfts oder aber die Aus- und Weiterbildung der Auszubildenden.

Es wird offensichtlich, dass ein Betrieb mit Mittags- und Abendgeschäft aus wirtschaftlichen Gründen Teildienste andenken muss, wenn im Unternehmen keine Teilzeitkräfte, sondern ausschließlich Vollzeit-

kräfte beschäftigt werden. Um das Gästeaufkommen möglichst effizient abzufangen, bietet auch der Einsatz von Teilzeitkräften (s. Kapitel 2.2.1) eine Alternative zu den geteilten Diensten.

## 2.3.2 Öffnungszeiten - mittags und abends - muss das sein?

In einigen Betrieben werden viele Teildienste geleistet, obwohl die Nachfrage während der Mittagszeit eher gering ist. Ein Öffnungsgrund liegt meist darin, Stammkunden, die mittags kommen, nicht zu verärgern, sondern zu halten. Nach unseren Erfahrungen kann in diesen Fällen das Mittagsangebot und damit auch der Personalbedarf reduziert werden, so dass auch wieder durchgängige Dienste möglich sind.

## DAS UNTERNEHMEN

Hierbei handelt es sich um einen Beherbergungsbetrieb (Pachtbetrieb) im Zentrum einer Gemeinde mit einer Einwohnerzahl zwischen 20.000 und 100.000. Die Gäste sind eher Firmen- und Geschäftsreisende. Im Betrieb gibt es 57 Zimmer mit 85 Betten. Es werden insgesamt 29 Mitarbeiter beschäftigt. Folgende Betriebsbereiche sind vorhanden: Küche, Service, Empfang, Reinigung, Verwaltung/Einkauf/Leitung.

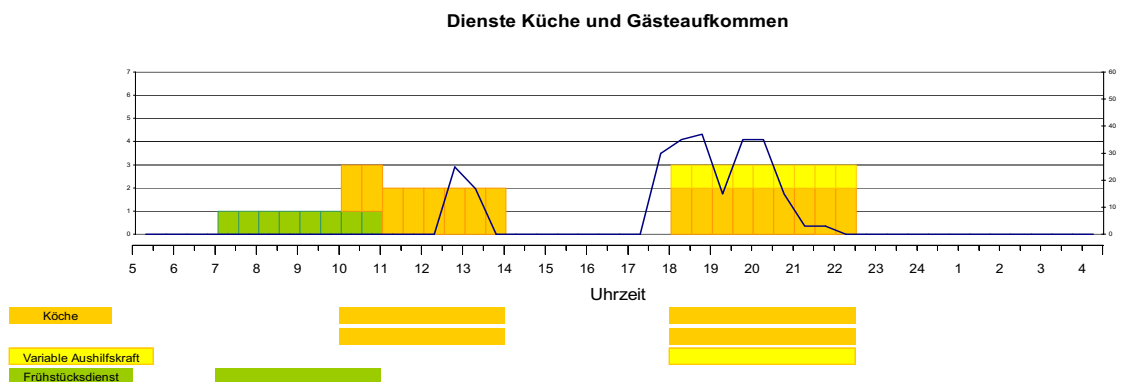


Abb. 13: Dienste Küche und Gästeaufkommen



## AUSGANGSSITUATION

Der Betrieb arbeitet mit Schichtdiensten, versetzten Arbeitszeiten und Teildiensten. Zusätzlich werden Arbeitszeitkonten geführt.

Die Betriebsleitung hat gemerkt, dass der Umsatz am Mittag zu gering ist, wollte aber zu dieser Zeit den Betrieb nicht komplett schließen.

Die konkrete Anfrage des Unternehmens lautete: Wir brauchen Informationen über Gästeaufkommen und entsprechenden Personaleinsatz sowie Vorschläge, wie unsere Dienstzeiten verbessert werden können.

## WAS WURDE GEMACHT?

Die durchgeführte Ist-Analyse zeigte folgendes Verhältnis zwischen Personaleinsatz in der Küche und Gästeaufkommen: (siehe Abb. 13, Seite 28).

Die Ausgangssituation zeigte, dass zwei Köche zu denselben Zeiten in geteilten Diensten arbeiteten und eine variable Aushilfskraft in den Abendstunden aushalf. In der Mittagszeit war das Gästeaufkommen weitaus geringer als in den Abendstunden.

## LÖSUNGSMÖGLICHKEIT

Um das Problem der teuren Personalüberdeckung am Mittag zu vermeiden, bietet sich folgende Dienstaufteilung an: (siehe Abb. 14)

Der erste Koch beginnt seine Arbeit um 11:00 Uhr, also eine Stunde später als bisher üblich und arbeitet bis 20:00 Uhr durch. Er hat also einen 9stündigen durchgängigen Dienst. Am Nachmittag kann er das Abendgeschäft vorbereiten. Der zweite Koch fängt um 16:00 Uhr an und bleibt bis 22:30 Uhr, arbeitet also 6,5 Stunden. Statt mit einer variablen Aushilfskraft zu kalkulieren, wird eine feste Teilzeitkraft beschäftigt, die von 17:00 bis 21:00 Uhr das erhöhte Gästeaufkommen mit abfängt. Rollieren die Dienste der beiden Köche, kommen diese fast auf eine Vollzeitbeschäftigung. Es ist aber auch möglich, eine Vollzeit- und eine Teilzeitkraft (mit höherer Stundenzahl) zu beschäftigen.

Durch einen derartig gestalteten Einsatz der Mitarbeiter lassen sich sowohl geteilte Dienste umgehen als auch eine Personalüberdeckung reduzieren. ■

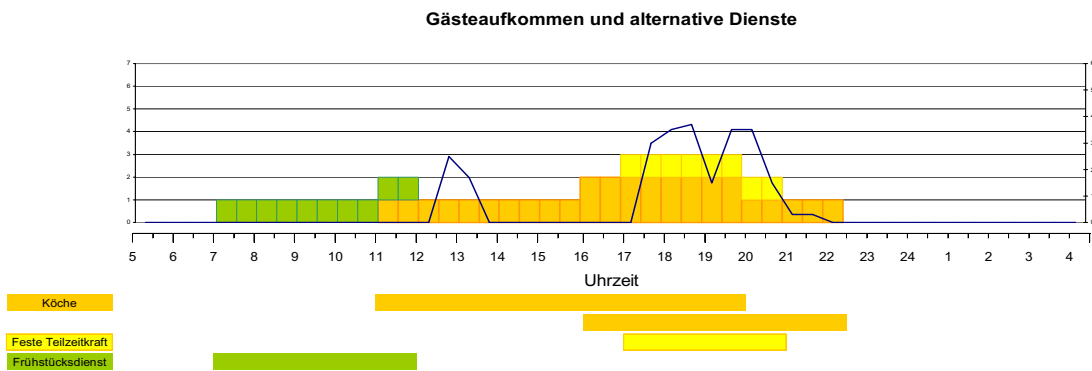
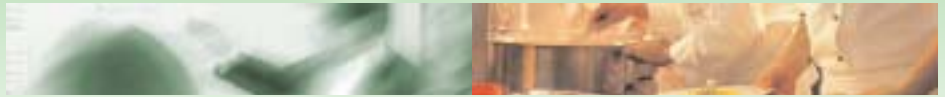


Abb. 14: Gästeaufkommen und alternative Dienste



## 2.4 Misch Tätigkeiten - schwarz+weiß=grau?

### *Aufgabenerweiterung durch Auflösung von strikten Trennungen*

Aufgabenerweiterungen zählen zu den wichtigsten Aspekten des modernen Personalmanagements. Arbeiten Ihre Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen, handelt es sich hierbei um so genannte Misch Tätigkeiten. Die Arbeit wird interessanter und abwechslungsreicher. Die Mitarbeiter sind qualifizierter und meist zufriedener. Auch personelle Engpässe, z.B. durch Urlaub oder Krankheit, sind leichter auszugleichen, da qualifizierteres Personal zeitlich flexibler einsetzbar ist.

Was wir allerdings in der Praxis vorfinden, ist eine strikte Trennung zwischen verschiedenen Bereichen z.B. zwischen Küche und Service. Dabei stellt sich die Frage, ob diese Trennung immer sinnvoll ist.

Im Folgenden werden praktische Beispiele beschrieben, wie Misch Tätigkeiten erfolgreich in Unternehmen eingesetzt werden können.

### **BEISPIEL 1: ERWEITERUNG DER AUFGABEN**

Es handelt sich um einen am Rande einer Großstadt gelegenen Gasthof mit ausgeprägter Gastronomie und insgesamt 25 Mitarbeitern. Der Betrieb wird familiär geführt.

Alle Mitarbeiter haben neben den üblichen Tätigkeiten in Service oder Küche einen weiteren, eigenverantwortlich zu betreuenden Aufgabenbereich. Die Qualifikation und die Vorlieben des Mitarbeiters spielen hierbei eine wichtige Rolle. So kann der jeweilige Mitarbeiter auswählen, ob er Tätigkeiten aus dem Bereich der Dekoration der Gasträume, der Lagerhaltung, der Rechnungsstellung/ Abrechnung, der Gestaltung der Speisekarte, der Konzeption und Erstellung von Aktionstagen/ -wochen etc. übernimmt.

Durch die Aufgabenerweiterung und durch die Delegation der Verantwortung ergaben sich folgende Vorteile:

- Die Motivation der Beschäftigten ist gestiegen.
- Das Verständnis der Abteilungen untereinander wurde verbessert.
- Die Führungskräfte bzw. Unternehmer wurden entlastet.

### **BEISPIEL 2 BEREICHSÜBERGREIFENDE AUFGABEN**

Es handelt sich um ein familiär geführtes Restaurant mit insgesamt 14 Mitarbeitern. Der Betrieb bildet umfangreich aus. Der Unternehmer selbst besetzt die Stelle des Küchenchefs.

Der Unternehmer legt Wert darauf, dass die Küchenkräfte einerseits auch Serviceaufgaben übernehmen und dass andererseits die Servicekräfte die Küche unterstützen können. Entsprechend sind im Wechsel Köche im Service und Servicekräfte bei einfacheren Aufgaben in der Küche tätig. Aktionswochen und besondere Veranstaltungen (z.B. Silvester) werden durch ein Projektteam ausgearbeitet und organisiert, das aus Küchen- und Servicepersonal besteht. Durch die bereichsübergreifenden Aufgaben ergeben sich folgende Vorteile:

- Die Zusammenarbeit zwischen Küche und Service funktioniert reibungslos, da das Verständnis untereinander größer ist.
- Auf Engpässe durch Krankheit oder Ausfall kann kurzfristig reagiert werden, da grundsätzlich ein Austausch der Mitarbeiter zwischen den Abteilungen möglich ist.



### BEISPIEL 3: BEREICHSÜBERGREIFENDE AUFGABEN

Das Landhotel, das in einem Naherholungsgebiet liegt, verfügt über ca. 50 Zimmer. Die Nachfrage wird sowohl durch Kurzurlauber, Gruppen als auch Seminar- und Tagungsgäste bestimmt. Der Betrieb beschäftigt insgesamt ca. 30 Mitarbeiter.

Die anfallenden Aufgaben an der Rezeption (Reservierung, check-in, check-out, Anfragen, Telefonbereitschaft) werden zum Großteil von den Mitarbeitern aus dem Servicebereich erbracht. Ansonsten arbeitet der Unternehmer allein an der Rezeption.

Durch die bereichsübergreifenden Aufgaben ergeben sich folgende Vorteile:

- Das Berufsbild wird positiver, da Empfangsaufgaben von vielen Mitarbeitern als verantwortungsvoller angesehen werden. Die Motivation der Servicemitarbeiter ist gestiegen.
- Die Rezeption muss nicht mehr während des gesamten Tagesverlaufes durch einen an diesen Arbeitsplatz gebundenen Mitarbeiter besetzt werden.

### BEISPIEL 4: ARBEITEN IM TEAM

Es handelt es sich um einen ländlich gelegenen Beherbergungsbetrieb mit Gastronomie. Kunden sind sowohl Geschäfts- als auch Privatpersonen. Das Haus verfügt über 61 Zimmer. Die Gastronomie ist auf die Nachfrage aus dem Beherbergungsbereich spezialisiert. Insgesamt arbeiten hier 35 Personen, darunter 5 Familienmitglieder.

Die Unternehmerfamilie ist als Führungscrew in allen Bereichen tätig. Dies gilt auch für die Mitarbeiter, die - je nach Bedarf - wechselnd in den Abteilungen Service, Etage, Rezeption und Bar eingesetzt werden. Der Dienstplan teilt jedem Mitarbeiter für jeden Tag seinen Arbeitsbereich zu (z.B. Service, Etage).

Die Philosophie des Hauses ist es, als Team zu arbeiten. Durch das Arbeiten im Team ergeben sich folgende Vorteile:

- Es gibt kein Hierarchie- und Abteilungsdenken zwischen den Mitarbeitern, wodurch mögliche Konfliktpotentiale vermieden werden.
- Es kann kurzfristig auf einen Ausfall durch Krankheit etc. reagiert werden.

### GENERELLE ANMERKUNGEN ZU MISCHTÄTIGKEITEN

Dem Gedanken, den Aufgabenbereich von Mitarbeitern zu erweitern und Misch Tätigkeiten (Abteilungsübergreifende Tätigkeiten) im Betrieb zu fördern, wird im Gastgewerbe heute schon durch den Ausbildungsberuf des Hotelfachmannes/ der Hotelfachfrau Rechnung getragen. Dieser Ausbildungsberuf vermittelt Kenntnisse in den unterschiedlichsten Bereichen des Gastgewerbes.

Durch Misch Tätigkeiten ergeben sich insgesamt gesehen folgende positive Effekte:

- Das Verständnis untereinander wird gefördert.
- Bereichsspezifische Vorbehalte, z.B. zwischen Küche und Service werden abgebaut.
- Die Motivation der Mitarbeiter wird erhöht.
- Verschiedene Tätigkeitsanforderungen reduzieren darüber hinaus einseitige körperliche Belastungen. Überbeanspruchungen wie Rückenprobleme und damit verbundene Krankheitsausfälle werden vermieden.
- Die Flexibilität für den Betrieb steigt, da die Beschäftigten nicht nur zeitlich flexibler einsetzbar sind, sondern auch flexibel unterschiedliche Tätigkeiten übernehmen können. Dieses qualifizierte Personal kann Urlaubs- und Krankheitszeiten leichter abfangen.



## LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN IM ÜBERBLICK

In diesem Leitfaden wurden Ihnen verschiedene Lösungsmöglichkeiten für eine verbesserte Dienstplangestaltung vorgestellt, über die in jedem Betrieb diskutiert werden kann. Diese werden im Folgenden noch einmal in Kürze dargestellt:

- Einrichten von festen **Pausenfenstern**, damit die gesetzlich geforderten Pausenzeiten eingehalten werden. Generell ist die Beachtung und Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes unumgänglich, wenn Sie die Dienstzeiten Ihrer Mitarbeiter optimal gestalten wollen.
- **Einstellen von Teilzeitkräften** statt Aushilfskräften, um dadurch die Planbarkeit und Flexibilität zu erhöhen.
- Einrichtung von **Arbeitszeitkonten**, um die starken Schwankungen abfangen zu können: Dadurch kann die Flexibilität und gleichzeitig auch die Planbarkeit sowohl für die Betriebsleitung als auch für die Mitarbeiter erhöht werden. Durch Arbeitszeitkonten kann ein besseres Verhältnis zwischen Personalbesetzung und Arbeitsanfall geschaffen werden.
- **Einführung von Rufbereitschaften**, um bei erhöhtem Personalbedarf schnell und flexibel reagieren zu können.
- **Veränderung der Arbeitszeiten** für die Küche und die Etage, durch Reduzierung der Teildienste und Einführung eines durchgehenden Dienstes mit versetzten Einsatzzeiten.
- Misch Tätigkeiten, d.h. dass Mitarbeiter auch aus unterschiedlichen Bereichen, z.B. Service und Küche, in der Lage sind, verschiedene Tätigkeiten zu übernehmen, um ggf. bei Leerlaufzeiten in anderen Bereichen einzuspringen. Einseitige Belastungen, die auftauchen, wenn immer wieder die gleiche Tätigkeit ausgeführt werden muss, lassen sich durch Misch Tätigkeiten vermindern.
- **Qualitätszirkel einrichten**, um die Tätigkeiten, Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern. Außerdem können Sie dadurch kontinuierlich Ihren Personaleinsatz optimal an den Bedarf anpassen.



## 3. WIE OPTIMIERE ICH MEINE DIENSTPLÄNE?

### *Entwicklung und Einführung*

Eine planvolle Entwicklung und Einführung neuer Dienstpläne bringt dem einzelnen Betrieb maßgeschneiderte und optimale Lösungen. Dies gelingt besonders gut, wenn auch die Mitarbeiter eingebunden werden.

Welche Schritte sind nun bei der Dienstplangestaltung zu beachten? Im Folgenden wird dargestellt, wie Sie durch ein stufenweises Vorgehen die Dienstpläne für Ihren Betrieb optimieren können.

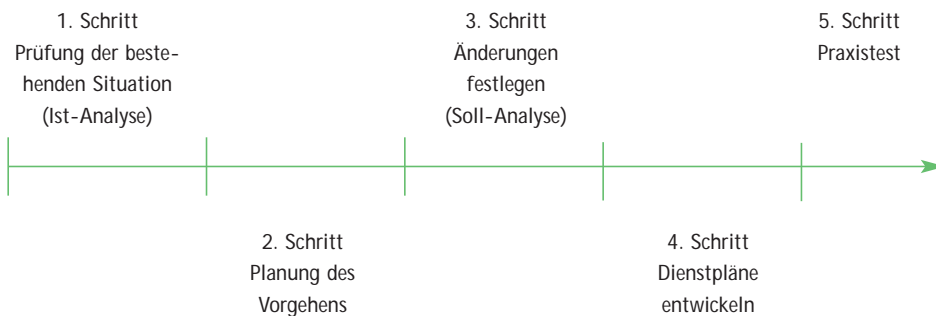


Abb 15: Stufenplan zur Dienstplanoptimierung

#### 1. Schritt

### 3.1 Prüfung der bestehenden Situation (Ist-Analyse)

In einem ersten Schritt ist es wichtig, herauszufinden, welche Dinge in Ihrem Betrieb geändert werden sollten. Dabei können Sie zunächst überlegen, was bei Ihnen eigentlich alles gut läuft. Vielleicht zeichnet sich Ihr Betrieb gerade dadurch aus, dass sich Ihre Mitarbeiter besonders kollegial untereinander verhalten oder aber die Urlaubsvertretung völlig problemlos abläuft. Es ist wichtig, nicht nur die

Schwachstellen Ihres Unternehmens herauszusuchen, sondern auch die positiven Aspekte herauszustellen. Anderenfalls kann es passieren, dass bei vorschnellen Änderungen gerade diese besonderen Stärken Ihres Betriebs verloren gehen! Außerdem ist es sehr demotivierend für Ihre Beschäftigten, wenn einzig und allein die Schwächen des betrieblichen Ablaufs im Vordergrund stehen.





*nicht nur  
Schwachstellen, son-  
dern auch positive  
Aspekte herausstellen*

Bei der Überlegung, was in Ihrem Betrieb besonders im Hinblick auf die Arbeitszeiten verändert werden kann, ist es sinnvoll, Ihre Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen so viel wie möglich einzubinden. Ihre Mitarbeiter verfügen über ein großes Know-how, gerade wenn es darum geht, Schwachstellen zu erkennen und zu beseitigen. Denn sie sind es, die mit den täglichen Schwierigkeiten im organisatorischen Ablauf zu tun haben. Vor allem dadurch, dass die Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen wie z.B. der Küche, dem Servicebereich usw. befragt werden, können organisatorische Schwachstellen viel schneller erkannt und beseitigt werden. Prüfen Sie die derzeitige Situation hinsichtlich der positiven und negativen Aspekte, so führen Sie eine "Ist-Analyse" durch. Im Folgenden finden Sie einige Hinweise, wie bei Ihnen eine Ist-Analyse aussehen kann:

#### A) ÜBERPRÜFUNG VON ARBEITSANFALL UND PERSONALEINSATZ

Zunächst werden solche Daten gesammelt, die einen Überblick über den Arbeitsanfall ermöglichen. Hilfreiche Informationen bieten beispielsweise:

- Umsatzzahlen
- Anzahl der Gäste

Eine Graphik aus der Beratungspraxis veranschaulicht dies (Abb. 16):

Über einen Tagesverlauf wurde in einem Gastronomiebetrieb das Gästeaufkommen (blaue Linie) mit der Personalbesetzung verglichen. So wurden Probleme bei der derzeitigen Personalbesetzung deutlich. Man kann feststellen, dass am Vormittag ein Überhang an Personal vorhanden war, während die Personalbesetzung in den Abendstunden eher zu knapp bemessen war. In diesem Fall kam es also besonders zwischen 21:00 und 23:00 Uhr zu Engpässen und regelmäßigen Überstunden. Deshalb wurden in diesem Betrieb die Arbeitszeiten der Mitarbeiter neu überdacht. Zukünftig soll auf Teildienste teilweise verzichtet und stattdessen mehr versetzte Dienste eingeplant werden. Die Mitarbeiter nehmen somit ihre Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt auf und bleiben dafür abends etwas länger. Durch diese Einsatzweise kann die Unterbesetzung in den Abendstunden vermieden werden.

Allerdings handelt es sich hier um ein ausgewähltes Beispiel, jeder Betrieb hat seine eigenen Besonderheiten: Die Arbeitszeiten sind deshalb spezifisch auf den jeweiligen Betrieb zuzuschneiden. So müssen nicht nur das Gästeaufkommen und der erzielte Umsatz zu bestimmten Uhrzeiten berücksichtigt werden, sondern auch die Zeiten für die Vorbereitung (Eindecken, Gemüse schneiden etc.) und die Nachbereitung (Spülen, Aufräumen, Reinigen) müssen eingeplant werden.

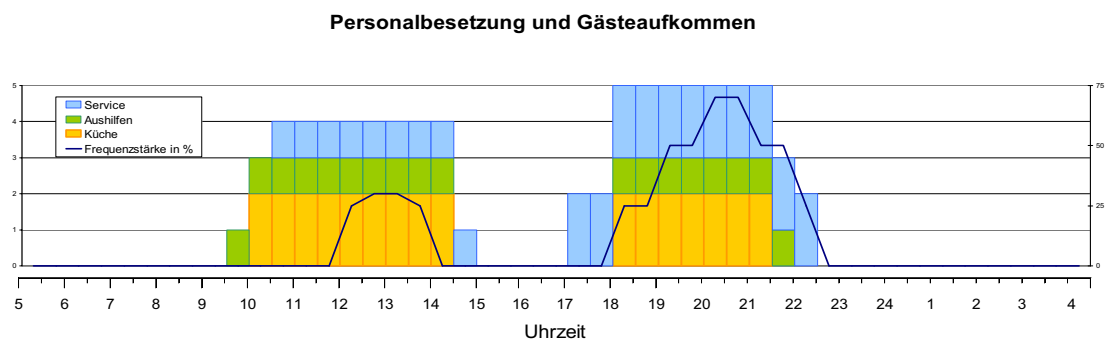


Abb. 16: Personalbesetzung und Gästeaufkommen (Frequenzstärke)



## B) ABLAUFORGANISATION

Ihre Mitarbeiter sind Ihre beste Informationsquelle. Von ihnen können Sie erfahren, ob die Reihenfolge von Tätigkeiten bei der täglichen Arbeit sinnvoll ist oder zu Problemen wie etwa Wartezeiten führt. Notieren Sie alle Anmerkungen schriftlich, die Ihren Mitarbeitern zu diesem Thema einfallen. Auch auf den ersten Blick unbedeutend erscheinende Hindernisse können langfristig den betroffenen Beschäftigten in seiner täglichen Arbeit stark beeinträchtigen. Eventuell kann es bei der Überprüfung der Ablauforganisation hilfreich sein, einen von außen kommenden Berater hinzu zu ziehen, der zu diesem Thema Workshops, Befragungen oder Interviews durchführt.

Eine regelmäßige Überprüfung der Ablauforganisation sichert nicht nur die Qualität, sondern verbessert auch die Gegebenheiten des betrieblichen Arbeitsalltags.

## C) SCHNITTSTELLEN

In einem Betrieb müssen sich unterschiedliche Bereiche (wie z.B. Küche und Service) und Personengruppen untereinander abstimmen. Dabei kommt es leicht zu Missverständnissen und Abspracheproblemen. Diese Probleme sind in der Ablaufanalyse herauszufinden und sollten besonders beachtet werden, weil sich unterschiedliche Betriebsteile zuarbeiten, ohne dass die eine Gruppe genau darüber Bescheid weiß, was die andere Gruppe für Tätigkeiten zu erledigen hat. Auch in diesem Fall ist es sinnvoll, die genannten Schwierigkeiten schriftlich zu sammeln.

### 2. Schritt

## 3.2 Planung des Vorgehens

Welche Schritte müssen Sie bedenken und durchführen?

Bei diesem Punkt geht es um die zeitliche und inhaltliche Planung. Es wird geklärt, wann welcher Schritt auf dem Weg zur Umgestaltung der Dienstzeiten gemacht wird. Allgemeine Formulierungen wie "Die Mitarbeiterwünsche müssen ermittelt werden" helfen wenig. Verteilen Sie Aufgaben und achten Sie darauf, dass die gesetzten Ziele auch erreichbar sind.

Notieren Sie WER (Namen), WAS (Maßnahmen) BIS

WANN (Termin, Datum) zu erledigen hat, um die Umsetzung von Maßnahmen bewerten zu können. (siehe Beispiel):

Beispiel:

WER	WAS	BIS WANN
Ingrid Müller	Erstellung einer Liste über die bevorzugten Arbeitszeiten der Mitarbeiter im Bereich Service	Bis zum 15. März

zeitliche und inhaltliche Planung

Überprüfen Sie stets während Ihres stufenweisen Vorgehens zur Dienstplanänderung, ob Sie sich noch im überlegten Plan befinden oder ob etwas geändert werden muss. Falls Zwischenziele nicht erreicht werden, forschen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern nach den Ursachen. Vereinbaren Sie feste Termine, an denen Sie Besprechungen vornehmen. Achten Sie darauf, dass diese Termine so gewählt sind, dass Störungen eher unwahrscheinlich sind. Wenn ein Projekt immer wieder verschoben wird, verlieren Mitarbeiter den Glauben daran und damit auch die Motivation etwas zu verändern.

### 3. Schritt

## 3.3 Änderungen festlegen (Soll-Situation)

Was ist wichtig, wenn Sie über ein neues Arbeitssystem nachdenken? Was müssen Sie alles berücksichtigen?

Bei der Planung neuer Arbeitszeiten werden verschiedene Aspekte bedacht, so z.B. die Tätigkeiten, die Arbeitsabläufe, Organisations- und Personalstrukturen, Überstunden und Fehlzeiten, spezielle Anforderungen des Hotel- und Gaststättengewerbes wie saisonale Schwankungen oder auch zukünftig geplante betriebliche Veränderungen. Nicht zu vergessen sind die gesetzlichen Vorgaben sowie tarifliche und betriebsinterne Vereinbarungen. Auch Ihr persönlicher Personalbedarfsplan (siehe Tabelle 4 Seite 36) dient als Hilfestellung.



Generell ist davon auszugehen, dass nicht alle Betriebsbereiche einen gleich hohen Änderungsbedarf bei den Arbeitszeiten haben. Deshalb sollten die neuen Arbeitszeiten erst in einem Betriebsbereich für einen vorher festgelegten Zeitraum z.B. 3 bis 6 Monate erprobt werden. Damit nicht sofort der gesamte Betrieb von der Veränderung betroffen ist, wird zunächst eine Gruppe von Mitarbeitern z.B. Küche oder Service festgelegt, für die die Dienstzeiten verändert werden sollen.

Es ist sinnvoll, die gewünschten Arbeitszeiten Ihrer einzelnen Beschäftigten zu bedenken, damit der Dienstplan in beiderseitigem Interesse eingehalten werden kann. Welche bevorzugten Dienstzeiten haben Ihre Mitarbeiter? Arbeiten sie lieber morgens oder eher abends? Wer kann eher am Wochenende eingesetzt werden, wer nicht? Beschäftigen Sie Teilzeitkräfte? Haben Ihre Mitarbeiter Kinder oder ältere Personen zu versorgen und können daher nur zu bestimmten Zeiten eingesetzt werden? Stehen Aushilfskräfte zur Verfügung, um kurze Spitzenzeiten

abzudecken? Bereits bei der Planung des Personalbedarfs kann man dafür sorgen, dass die Beschäftigten ihre persönlichen Bedürfnisse und individuell verschiedenen Voraussetzungen mit den Arbeitszeiten in Einklang bringen können.

Erstellen Sie eine Auflistung der Arbeitskräfte, die Ihnen zu bestimmten Tageszeiten und Wochentagen zur Verfügung stehen.

Überlegen Sie einmal, zu welchen Zeiten am Tag Ihre Mitarbeiter besonders viele Aufgaben zu erledigen haben und wann erfahrungsgemäß die meisten Überstunden anfallen. Vielleicht gibt es andererseits auch Zeiten, in denen Ihre Beschäftigten regelmäßig und vorhersehbar sehr wenig zu tun haben? Möglicherweise gibt es gewisse Tageszeiten oder auch Wochentage, an denen Sie grundsätzlich ein niedriges Gästeaufkommen haben.

Als Unterstützung kann Ihnen die Arbeit mit einer tabellarischen Übersicht dienen, um festzulegen, wann Sie wie viel Personal benötigen.

Betriebsteil: Beispiel für Küche (incl. Frühstücksdienst und Spüler), Mittwoch

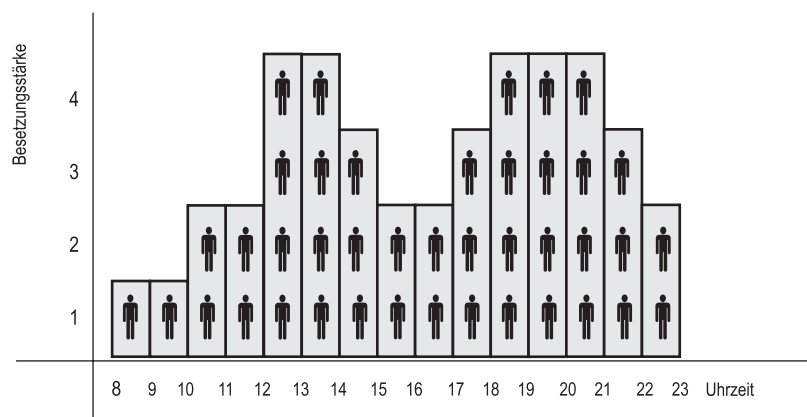


Tabelle 4: Beispiel für Personalbedarfe



In diesem Beispiel für die Küche werden mittwochs zwischen 12:00 und 14:00 Uhr und zwischen 18:00 und 21:00 Uhr am meisten Mitarbeiter (insgesamt 4) benötigt.

In der Anlage befindet sich eine Kopiervorlage einer Tabelle, die Sie dazu nutzen können, um den Personalbedarf Ihres Betriebs einzutragen. Dabei können die Tabellen in den einzelnen Betriebsbereichen völlig unterschiedlich ausfallen. Auch bei den unterschiedlichen Wochentagen werden sich meist Unterschiede beim Personalbedarf ergeben. Es empfiehlt sich daher, je nach Auslastung (niedrig, mittel, hoch) verschiedene Personalbedarfstabellen zu erstellen.

Entscheidend ist also die Frage, wann in welchem Betriebsbereich wie viele Mitarbeiter benötigt werden. Die Qualifikation der Mitarbeiter darf hierbei nicht außer Acht gelassen werden.

Nehmen Sie sich für diese Personalbedarfsplanung viel Zeit, denn der ermittelte Personalbedarf bietet Ihnen die Grundlage, anhand derer Sie später Ihren neuen Dienstplan entwickeln können.

#### 4. Schritt

### 3.4 Dienstpläne entwickeln

Je nach Vereinbarung können nun anhand der entwickelten Personalbedarfspläne Vorschläge für einen Dienstplan erarbeitet werden. Dies kann von einer Arbeitsgruppe allein gemacht werden oder von einer Arbeitsgruppe mit Unterstützung eines von außen hinzukommenden Arbeitszeitberaters oder aber von diesem alleine. Hierbei sollten die ermittelten Arbeitszeitmuster Berücksichtigung finden. Die Bedürfnisse beider Seiten - sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer - sind dabei zu bedenken.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, auch an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu denken, d.h. dass bei der Umgestaltung des Dienstplanes auch die besonderen Hintergründe Ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen sind. Gibt es mehrere alternative Dienstpläne, so ist darüber abzustimmen, welcher in einer Probephase getestet werden soll.

Es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, den Bedarf mit Diensten abzudecken.

*Bedürfnisse des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers berücksichtigen.*

Vorschlag für Dienste: Beispiel Küche

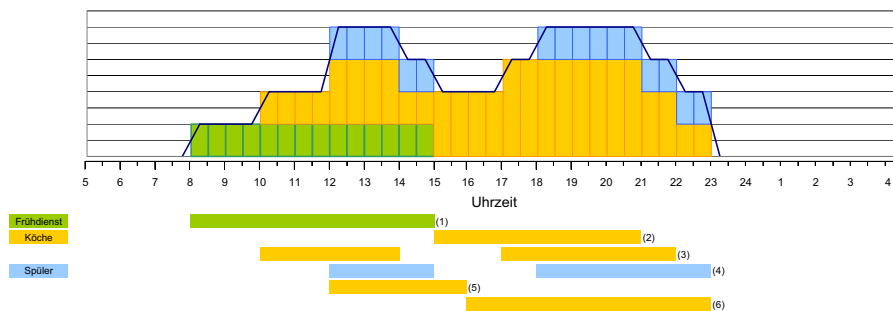


Abb. 17: Vorschlag für Dienste: Beispiel des Bereichs Küche



Der Personaleinsatzplan der Abbildung 17 zeigt, wie mit geteilten und durchgehenden Diensten geplant werden kann. Grundlage hierfür bildet die Tabelle 4, in der die Personalbedarfe für die Küche dargestellt sind. Für diesen Fall ergeben sich verschiedene Flexibilitätsmöglichkeiten.



Diese Alternative weist unterschiedliche Vorteile auf:

- Durch den Einsatz kürzerer Dienste ist Mehrarbeit bei unvorhergesehenem Bedarf meist unproblematisch möglich, indem die Dienste ausgedehnt werden.
- Bei Dienst 2 ist eine früherer Beginn bzw. ein späteres Ende möglich.
- Der geteilte Dienst (3) kann auch auf zwei Teilzeitkräfte aufgeteilt werden.
- Der Spüler Dienst (4) kann ebenfalls länger arbeiten.
- Sowohl bei Dienst 5 als auch bei Dienst 6 kann früher angefangen bzw. später aufgehört werden. Ebenso können diese Dienste z.B. im Krankheitsfall von einer Person übernommen werden, wobei darauf geachtet werden muss, dass diese dann entweder später beginnt bzw. früher mit der Arbeit aufhört.

5. Schritt

### 3.5 Praxistest

Sind die neuen Dienstzeiten für Sie alltagstauglich? Welche Vor- und Nachteile zeigen sich?

Befragt man die betroffenen Personen einmal vor der Einführung neuer Dienstzeiten und einmal danach, so können aus diesen Ergebnissen wertvolle Schlüsse für die Geschäftsleitung und für die Mitarbeiter gezogen werden. Sie können somit neutral darüber entscheiden, ob der neue Dienstplan generell fest eingeführt wird oder ob Sie noch Veränderungen vornehmen müssen, und wenn ja, welche. ■

## Fazit

Die vorgestellten Stufen helfen Ihnen bei der Entwicklung von Dienstzeiten, die bedarfsgerecht auf Hotels und Gaststätten zugeschnitten sind und sowohl den Kunden, die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiter zufrieden stellen.

Es ist nicht zwingend notwendig, die Schritte in der vorgestellten Reihenfolge durchzuführen. Je nach Bedarf und Möglichkeiten können auch einzelne Schritte zusammengefasst werden.





## 4. ANSPRECHPARTNER FÜR BERATUNG

Hiltraud Grzech-Šukalo  
Geschäftsinhaberin



### AWiS-consult Arbeitszeit- und Organisationsberatung

Geschäftsinhaberin: Hiltraud Grzech-Šukalo  
Industriehof 5  
26133 Oldenburg  
Tel.: 0441/4 08 29 - 0  
E-mail: [info@awis-consult.de](mailto:info@awis-consult.de)  
Internet: [www.awis-consult.de](http://www.awis-consult.de)

### low-tec

gemeinnützige Beschäftigungs- und  
Qualifizierungsgesellschaft mbH  
Projektentwicklung: Marion Klein-Bojanowski  
Paradiesbenden 16  
52349 Düren  
Tel.: 02421/40 36 - 0  
E-mail: [m.klein-bojanowski@low-tec.de](mailto:m.klein-bojanowski@low-tec.de)  
Internet: [www.low-tec.de](http://www.low-tec.de)

### DEHOGA GASTGEWERBE NRW

Geschäftsführer: Markus Odenbach  
Liesegangstraße 22  
40211 Düsseldorf  
Tel.: 0211/1 78 71 - 0  
E-Mail: [info@dehoga-gastgewerbe-nrw.de](mailto:info@dehoga-gastgewerbe-nrw.de)  
Internet: [www.dehoga-gastgewerbe-nrw.de](http://www.dehoga-gastgewerbe-nrw.de)



Gerhard Kühnel  
Geschäftsführer

### GBS - Gastgewerbe Beratungs Service Gastgewerbliche Unternehmensberatung für den DEHOGA Nordrhein e.V.

Geschäftsführer: Gerhard Kühnel  
Liesegangstraße 22  
40211 Düsseldorf  
Tel.: 0211/17 87 30  
E-mail: [info@gbsnrw.de](mailto:info@gbsnrw.de)  
Internet: [www.gbsnrw.de](http://www.gbsnrw.de)

### Gewerkschaft Nahrung - Genuss - Gaststätten Landesbezirk NRW

Landessekretärin: Sabine Alker  
Geschäftsführer der Verwaltungsstelle Aachen: Peter Mogga  
Sonnenstraße 10  
40227 Düsseldorf  
Tel.: 0211/38 83 98 - 0  
E-mail: [LBZ.nordrhein-westfalen@ngg.net](mailto:LBZ.nordrhein-westfalen@ngg.net)  
Internet: [www.gewerkschaft-ngg.de](http://www.gewerkschaft-ngg.de)





## 5. LITERATURVERZEICHNIS

---

Beermann, B.:

Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 1998.

Peter, S. & Strohm, O.:

Umsetzung und Erforschung beschäftigungswirksamer Arbeitszeitmodelle - Beispielhafte Erfahrungen aus dem Gesundheitsbereich. In: Knauth, P. & Zülch, G. (Hrsg.): Innovatives Arbeitszeitmanagement. Forschungsberichte aus dem Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation der Universität Karlsruhe, Shaker Verlag 2000.

Das Arbeitszeitgesetz

(Hrsg.): Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1994.

Manteltarifvertrag für das Gaststätten- und Hotelgewerbe des Landes Nordrhein-Westfalen, gültig ab 01. Januar 1995.

zu bestellen unter (Telefon: 0211/17872-44)

Altersteilzeit ab 55. Arbeit in Teilzeitarbeit. Förderung durch das Arbeitsamt. Übergang zur Rente. April 2001

(Hrsg.): Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Referat Information, Publikation, Redaktion, Postfach 500, 53105 Bonn. ,Telefon: 0180/51510 (Bestellnummer: A145).

Flexibel arbeiten. Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (2001).

Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.).

Teilzeit - alles was recht ist. Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber (2002).

Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.).

Teilzeit - neue Perspektiven. Menschen - Motive - Modelle (2002).

Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.). ■



## 6. ANLAGE

### 6.1 Allgemeine gesetzliche Grundlagen

Die gesetzlichen Regelungen zum Thema "Arbeitszeit" sind häufig nicht oder unzureichend bekannt. Deshalb hier ein kurzer Überblick:

**Folgende Gesetze sind bei der Gestaltung von Arbeitszeiten zu berücksichtigen:**

- das Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- das Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG)
- die Gesetze zum Jugendarbeitsschutz (JArbSchG) und zum Mutterschutz (MuSchG)

Für die Arbeitszeitgestaltung und die Einführung neuer Dienstzeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe in Nordrhein-Westfalen ist besonders der Manteltarifvertrag des Landes zu beachten. Finden sich im Manteltarifvertrag keine Aussagen zur Arbeitszeitgestaltung, so gelten die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes als allgemein verbindlich, d.h.:

**Wird der Tarifvertrag nicht angewendet, so gilt das Arbeitszeitgesetz!**

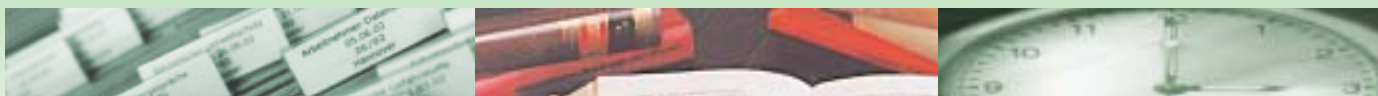
*Schutz der Arbeitnehmer*

Das Arbeitszeitgesetz dient dem Schutz der Arbeitnehmer. Zu hohe Belastungen, die die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter gefährden, sollen damit vermieden werden. Als Arbeitgeber haben Sie die so genannte "Fürsorgepflicht" für Ihre Beschäftigten d.h., Sie müssen dafür Sorge tragen, dass das Arbeitszeitgesetz bzw. der Manteltarifvertrag eingehalten wird.

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick

über die Regelungen, die Sie bei der Dienstplangestaltung in Ihrem Betrieb zu beachten haben. Die Übersicht bezieht sich sowohl auf den Tarifvertrag als auch auf das Arbeitszeitgesetz. Regelungen aus dem Arbeitszeitgesetz werden zur besseren Verdeutlichung kursiv geschrieben. Die angegebenen Paragraphen helfen Ihnen, wenn Sie weitere Details direkt im Tarifvertrag bzw. im Gesetzestext nachlesen möchten.

<p><b>Dauer der regelmäßigen Arbeitszeit</b> (Tarifvertrag § 3.1; ArbZG § 3)</p>	<p>a) Regelmäßige Arbeitszeit: 8 Stunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruhepausen gehören nicht zur Arbeitszeit</li> <li>- Arbeitszeit im Monat: 169 Stunden</li> <li>- 5-Tage-Woche</li> <li>- einzelvertragliche Ausdehnung der Arbeitszeit: max. 199 Stunden</li> </ul> <p>b) Die tägliche Arbeitszeit von 9 Stunden sollte nicht überschritten werden. <i>Ausgleichszeitraum für Stunden, die über die gesetzliche Grenze von täglich 8 Stunden hinaus gehen: 6 Kalendermonate, bzw. 24 Wochen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgleichszeitraum für Mehrarbeit (über 9 Std.): 3 Monate</li> <li>- Sonderregelungen zur Mehrarbeit: s. § 5.4 Manteltarifvertrag</li> </ul> <p>c) Arbeitszeit für kaufmännische und technische Angestellte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszeit im Monat: max. 192 Std.</li> <li>- täglich: max. 9 Std.</li> </ul>
--	--



<b>Pausen</b> (ArbZG § 4)	<p>a) Bei Arbeitszeit bis zu 6 Stunden: - keine Pause notwendig</p> <p>b) Bei Arbeitszeit von mehr als 6 bis zu 9 Stunden: - mind. 30 Minuten Pause</p> <p>c) Bei Arbeitszeit über 9 Stunden: - mind. 45 Minuten Pause</p> <p>d) Möglichkeiten der Pausengestaltung: - Pause am Stück - Pausen in Zeitabschnitten von mind. 15 Minuten</p>
------------------------------	--

<b>Ruhezeit und Ruhetage</b> (Tarifvertrag § 3.2)	<p>a) mindestens 11 Stunden ununterbrochene Ruhezeit nach einem Arbeitstag</p> <p>b) zwei möglichst zusammenhängende 24-stündige Ruhetage in der Woche, im Anschluss an eine mind. 10stündige Nachtruhe</p>
--	---

<b>Nacht- und Schichtarbeit</b> (Arbeit, die zwischen 23:00 und 6:00 Uhr liegt und mehr als 2 Stunden dauert) (ArbZG § 6)	<p>a) Ausgleichszeitraum für Mehrarbeit: innerhalb eines Kalendermonat, bzw. innerhalb von 4 Wochen</p> <p>b) Anspruch auf ärztliche Untersuchungen bei Nachtarbeitern: - 1. Mal vor Beginn der nächtlichen Beschäftigung - während Beschäftigungszeit: alle 3 Jahre - bei Mitarbeitern über 50 Jahren: 1 x im Jahr - die Kosten übernimmt der Arbeitgeber</p> <p>c) Umstellung von Nacht- auf Tagarbeit bei besonderen Familienumständen möglich: - wenn die Betreuung eines Kindes unter 12 Jahren oder eines pflegebedürftigen Angehörigen nicht durch eine andere im Haushalt lebende Person übernehmbar und betriebliche Bedingungen die Umstellung nicht grundsätzlich ausschließen</p> <p>d) Gleiche Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Nachtarbeiter</p>
---	--

<b>Teildienste</b> (in dieser Zeit kann der Arbeitnehmer über seine Zeit frei verfügen) (Tarifvertrag § 3.3)	<p>a) Ruhepausen in denen der Arbeitnehmer frei über seine Zeit verfügen kann - Ruhepausen von bis zu max. 4 Stunden zwischen den Teildiensten - gilt nicht für Nachtarbeit</p> <p>b) Bei überwiegender Teildienstarbeit: - Anspruch auf 1 zusätzlichen freien, bezahlten Tag pro Beschäftigungsjahr</p>
--	--



<p><b>Arbeit an Sonn- und Feiertagen</b> (Tarifvertrag § 3.6, § 4.4)</p>	<p>a) Außerhalb des Jahresurlaubs: - Anspruch auf mind. 10 freie Sonntage im Jahr</p> <p>b) Ausgleich für Arbeit an Feiertagen: - 1 freier Tag nach spätestens 3 Wochen unter Fortzahlung des Lohnes - finanzieller Ausgleich, wenn kein Ausgleichstag gewährt wird - Regelung gilt nicht für Arbeitnehmer, die ausschließlich an einem Feiertag bzw. dessen Vortag in Hinblick auf den Feiertag beschäftigt werden</p>
<p><b>Jugendliche/ Auszubildende</b> (Tarifvertrag § 3.5)</p>	<p>a) Beachtung des Jugendarbeitsschutzgesetzes (JArbSchG) (z.B. andere Pausenregeln, § 11)</p> <p>b) An Tagen vor der Berufsschule: Beendigung der Arbeitszeit um spätestens 22:00 Uhr, eine Beschäftigung vor der Berufsschule oder das Legen von Ruhetagen auf die Berufsschultage ist unzulässig</p> <p>c) Ein zweiter Berufsschultag in der Woche kann als halber Ruhetage angerechnet werden, wenn die Berufsschule ohne Pausen nicht länger als 5 Unterrichtsstunden zu je 45 Minuten dauert</p>
<p><b>Dienstpläne</b> (bei Betrieben mit mehr als 5 ständig beschäftigten Mitarbeitern) (Tarifvertrag § 3.4)</p>	<p>a) Rechtzeitige Bekanntgabe: - bis zum jeweiligen Donnerstag für die folgende Woche Erstellung und Aushang der Pläne</p> <p>b) Änderungen nur in dringenden Fällen möglich</p>
<p><b>Saisonbetriebe</b> (Betriebe, die nicht ganzjährig geöffnet haben) (Tarifvertrag § 3.7)</p>	<p>Weniger Ruhetage während der Hauptsaison (außer für Jugendliche): in jeder zweiten Woche anstelle eines Ruhetags nur ein halber Ruhetag</p>
<p><b>Arbeitszeitkonten</b> (Tarifvertrag § 3.9)</p>	<p>a) Erfassung und Dokumentation von Minder- und Mehrarbeitszeiten: - Ausfüllen eines Soll- und Ist-Dienstplans nach Mustervorlage (s. Anlage) - Arbeitszeitkonto ist auf diesem Dienstplan fortzuschreiben und wöchentlich von dem Arbeitnehmer abzuzeichnen</p> <p>b) Ausgleichszeitraum der so ermittelten Mehr- oder Minderarbeitsstunden - Innerhalb der 3 darauf folgenden Monate</p>



## 6.2 Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung

Bei der Gestaltung von Dienstplänen spielen die Dauer, die Lage sowie die Aufteilung der Arbeitszeit eine wichtige Rolle. Man unterscheidet zwischen Betriebszeit und individueller Arbeitszeit. Während der Betriebszeit erbringt Ihr Unternehmen Dienstleistungen für Ihre Kunden. Die individuelle Arbeitszeit haben Sie mit Ihren Arbeitnehmern einzelvertraglich festgelegt.

Wollen Sie Ihre Dienstzeiten neu gestalten, müssen Sie neben der Betriebszeit und der Arbeitszeitdauer auch die Verteilung der Arbeitszeit genau bedenken:

Hierzu zählen

- der Beginn und das Ende der Dienstzeit,
- die Verteilung der Dienstzeit auf einzelne Wochentage, sowie
- die Lage der Pausen.

Daraus ergeben sich verschiedene mögliche Arbeitszeitvarianten, die Sie der Abb. 18 entnehmen können.

Gibt es in Ihrem Betrieb einen Betriebsrat, so hat dieser über die Verteilung der Arbeitszeit ein Mitspracherecht, d.h. Sie müssen sich mit dem Betriebsrat einigen und diese Einigung schriftlich in einer Betriebsvereinbarung festhalten. Die Betriebsvereinbarung ist dann auch den anderen Mitarbeitern bekannt zu geben. Jeder hat seine eigenen Vorstellungen bei der Dienstplangestaltung und diese Vorstellungen liegen unter Umständen weit auseinander. Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über mögliche Arbeitszeitmodelle. Sicherlich kennen Sie bereits einige der dargestellten Modelle und praktizieren in Ihrem eigenen Betrieb eins oder sogar mehrere davon. Auf einige Möglichkeiten wird ausführlicher eingegangen während andere Modelle, wie "Job-Sharings" und "Funktionszeiten" in diesem Leitfaden nicht weiter berücksichtigt werden, da sie im Hotel- und Gastronomiebereich selten vorkommen.

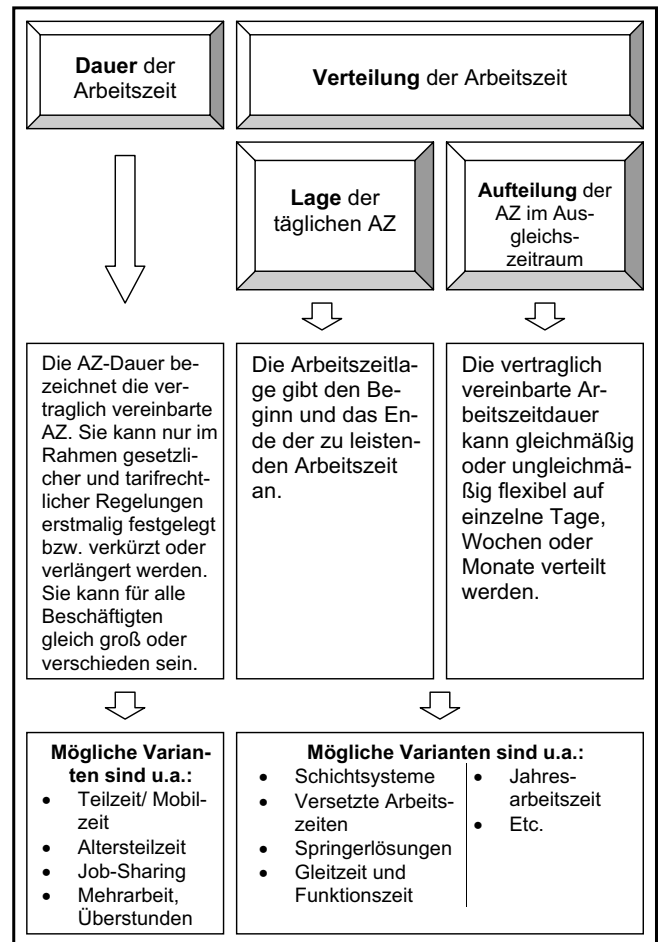


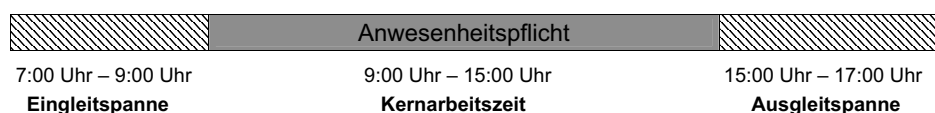
Abb. 18: Grundformen und Varianten der Arbeitszeitgestaltung

### 6.2.1 Gleitzeit mit Kernarbeitszeit

Hierbei handelt es sich um die "klassische Gleitzeit", die in vielen Betrieben vorzufinden ist. Die Dienstzeit wird in eine Kernarbeitszeit und eine Gleitzeitspanne unterteilt. Während der Kernarbeitszeit müssen Ihre Mitarbeiter anwesend sein. Innerhalb bestimmter Eingleit- und Ausgleitspannen können Ihre Mitarbeiter

selber darüber entscheiden, wann sie mit der Arbeit anfangen bzw. aufhören:

Um die geleisteten Arbeitszeiten abrechnen und weiterhin planen zu können, wird für die Mitarbeiter zumeist ein Arbeitszeitkonto eingeführt (s. Kapitel 2.2.2 und 6.2.2).





## 6.2.2 Arbeitszeitkonten

Informationen zur Einrichtung und Handhabung von Arbeitszeitkonten haben Sie bereits unter Punkt 2.2.2 erhalten. Doch was passiert mit erarbeiteten Zeitguthaben im Falle einer Betriebsinsolvenz?

### 6.2.2.1 Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben

Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben ist im Gesetz an zwei Stellen vorgesehen:

- im Sozialgesetzbuch (SGB) III, §§ 183 ff: Gewährung von Insolvenzgeld
- im Sozialgesetzbuch (SGB) IV, § 7: Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen

Die Arbeitszeitguthaben sind durch das Insolvenzgeld nicht abgesichert (SGB III). Durch einen Insolvenzfall kann also ein Nachteil für die Mitarbeiter entstehen. Mit dem Gesetz zur Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen werden jedoch zusätzliche Regelungen zur Sicherung von Arbeitszeitguthaben getroffen. Im § 7 werden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer damit beauftragt, Vorkehrungen zur Absicherung zu treffen. Die Wertguthaben einschließlich des Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag sind zu sichern. Eine Konsequenz bei Unterlassung ist jedoch noch nicht vorgesehen. Es ist anzuraten, dass man bei der Einrichtung von Arbeitszeitkonten diese

auch gleichzeitig durch eine Bankbürgschaft, ein Fondmodell oder durch sonstige Angebote von Banken und Versicherungen absichert. Weitere Informationen zu diesem Thema bietet das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW unter [www.arbeitszeiten.nrw.de](http://www.arbeitszeiten.nrw.de) (Service Downloads).

## 6.2.3 Teilzeit

Teilzeitarbeit bietet eine gute Möglichkeit, saisonale Schwankungen aufzufangen - besonders in Verbindung mit Arbeitszeitkonten. Dabei stellt Teilzeit mehr als lediglich eine Halbierung der Arbeitszeit dar: Es gibt viele Möglichkeiten, wie Sie und Ihre Mitarbeiter die individuellen Dienstzeiten regeln können. Die Dienstzeit kann tage-, wochen- oder monatsweise verkürzt werden.

Im Folgenden sehen Sie verschiedene Modelle, wie Teilzeitarbeit gestaltet werden kann.

Bei Modell 1 wird eine Wochenarbeitszeit von 20 Stunden pro Woche zugrunde gelegt. Wenn nicht mehr ausschließlich vormittags, sondern an bestimmten Tagen auch nachmittags bzw. abends gearbeitet wird, stellt Modell 2 eine weitere Möglichkeit dar.

Der Dienstplan bei Modell 3 ist auf einen erhöhten Personalbedarf am Wochenende zugeschnitten. Der Mitarbeiter arbeitet donnerstags und freitags jeweils 4 Stunden und am Samstag und Sonntag jeweils 6 Stunden.

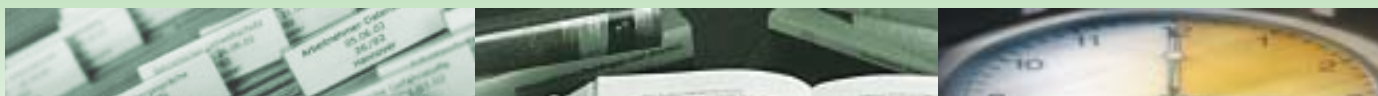
Im Modell 4 hat der Mitarbeiter eine Arbeitszeit von 24 Stunden und verteilt diese auf drei wochenendnahe volle Tage

**Modell 1: Klassische Teilzeit mit 50% täglicher Vollarbeitszeit**

Freie halbe Tage		Mi	Do	Fr	Sa	So	Vertragliche Arbeitszeit: 5 x 4 Std. = 20 Std./Wo
	vormittags	4 Std.	4 Std.	4 Std.	4 Std.	4 Std.	
	nachmittags	frei	frei	frei	frei	frei	

**Modell 2: Vormittags- oder Nachmittagsarbeit**

Freie halbe Tage		Mi	Do	Fr	Sa	So	Vertragliche Arbeitszeit: 5 x 4 Std. = 20 Std./Wo
	vormittags	frei	4 Std.	4 Std.	frei	frei	
	nachmittags	4 Std.	frei	frei	4 Std.	4 Std.	



**Modell 3: 50% der Vollarbeitszeit auf vier Tage verteilt**

<b>4-Tage- Woche</b>		<b>Mi</b>	<b>Do</b>	<b>Fr</b>	<b>Sa</b>	<b>So</b>	Vertragliche Arbeitszeit: 2 x 4 Std. + 2 x 6 Std. = 20 Std./Wo
	vormittags	frei	4 Std.	4 Std.	6 Std.	6 Std.	
	nachmittags	frei	frei	frei	frei	frei	

**Modell 4: Die 3-Tage-Woche**

<b>3-Tage- Woche</b>	<b>Mi</b>	<b>Do</b>	<b>Fr</b>	<b>Sa</b>	<b>So</b>	Vertragliche Arbeitszeit: 3 x 8 Std. = 24 Std./Wo
	frei	frei	8 Std.	8 Std.	8 Std.	

In den Modellen 1-4 wird jeweils am Ende der Woche die vertragliche Wochenarbeitszeit erreicht bzw. ausgeglichen. Andere Modelle legen einen längeren Ausgleichszeitraum zugrunde: Der Mitarbeiter erreicht in Modell 5 seine vertraglich festgelegte Dienstzeit von 20 Stunden innerhalb eines Monats. Bei ihm wechselt sich jeweils eine 40 stündige Arbeitswoche mit einer freien Woche über einen 4 wöchigen Zeitraum ab. Der Mitarbeiter in Modell 6

leistet die tariflich vereinbarte monatliche Arbeitszeit von 169 Stunden an sechs von zwölf Monaten und deckt dadurch eine 50%-Stelle ab. Entsprechend dem betrieblichen Bedarf steht er somit insbesondere in den umsatzstarken Monaten zur Verfügung. Die Einführung eines solchen Arbeitszeitsystems ist derzeit nur möglich, wenn Ihr Betrieb nicht dem Manteltarifvertrag untersteht (Ausgleichszeitraum: 3 Monate).

**Modell 5: Wochenweise Arbeitszeit**

<b>2:4-Modell</b>	<b>1. Woche</b>	<b>2. Woche</b>	<b>3. Woche</b>	<b>4. Woche</b>	Vertragliche Arbeitszeit: 2 x 40 Std. : 4 = 20 Std./Wo
	frei	40 Std.	frei	40 Std.	

**Modell 6: Monatliche Arbeitszeit**

<b>6:12- Modell</b>	<b>Jan</b>	<b>Feb</b>	<b>Mär</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
	frei	frei	frei	169 Std.	169 Std.	169 Std.	169 Std.	frei	frei	frei	169 Std.	169 Std.



*Solidaritätsmodelle*

Es gibt verschiedene Modelle, bei denen ein Mitarbeiter mehr als 50%, aber weniger als 100% der Dienstzeit arbeitet. Bei den sogenannten Solidaritätsmodellen reduzieren Mitarbeiter ihre Dienstzeiten um z.B. 20 %, um so

eine weitere Person finanzieren bzw. halten zu können. In Modell 7 wechseln die Dienstzeiten wochenweise mit freien Wochen: Nach 4 Wochen Vollzeit-Arbeit hat jede Person eine Woche frei.

**Modell 7: Wochenweiser Wechsel**

	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4	Woche 5
<b>P1</b>					frei
<b>P2</b>				frei	
<b>P3</b>			frei		
<b>P4</b>		frei			
<b>P5</b>	frei				

<b>P = Person</b>
<b>Dienstzeit</b>

Modell 8 zeigt bei gleichen Voraussetzungen einen täglichen Wechsel, d.h. nach 4 Tagen Vollzeitarbeit ist ein Tag frei. Die

Mitarbeiter arbeiten also nur 4 Tage in der Woche, in dieser Zeit allerdings so viele Stunden wie eine Vollzeitkraft.

**Modell 8: Tageweiser Wechsel**

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
<b>P1</b>	frei				
<b>P2</b>		frei			
<b>P3</b>			frei		
<b>P4</b>				frei	
<b>P5</b>					frei

<b>P = Person</b>
<b>Dienstzeit</b>



## 6.2.4 Altersteilzeit

Altersteilzeit ist eine besondere Form der Teilzeitarbeit. Durch das Altersteilzeitgesetz soll älteren Mitarbeitern (ab 55 Jahren) die Möglichkeit gegeben werden, einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in die Arbeitsrente wahrzunehmen.

Das Arbeitsamt fördert diesen "sanften" Ausstieg, sofern von betrieblicher Seite bestimmte Bedingungen erfüllt werden.

*gleitender Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente*

Altersteilzeit kann mit folgenden Modellen umgesetzt werden:

### Modell 1: Das Blockmodell

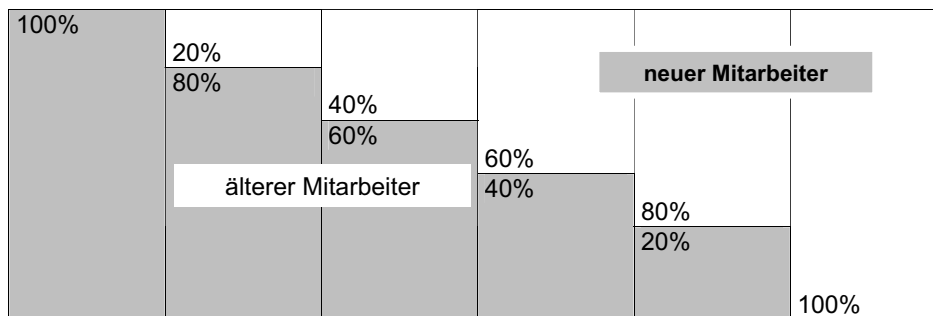
Blockmodell	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr
	100%	100%	100%	0%	0%	0%

Der Mitarbeiter erbringt in den ersten drei Jahren die volle Arbeitszeit und steigt ab dem 4. Jahr aus dem Berufsleben aus. Das Blockmodell wird erfahrungsgemäß von den meisten Mitarbeitern bevorzugt, um das Arbeitsleben vorzeitig vollständig zu

beenden. Es ist aber aus gesundheitlicher Sicht nicht besonders empfehlenswert, da der Ausstieg sehr abrupt erfolgt, nach dem die 100%ige Arbeitszeitleistung erbracht wurde.

Geeigneter ist hingegen das folgende Modell:

### Modell 2: Stafettenmodell



(vgl. hierzu: Peter, S. & Strohm, O.; 2000)

Dieses Modell zeigt, wie ein älterer Mitarbeiter seine Dienstzeit immer weiter reduziert und gleichzeitig ein neuer Mitarbeiter langsam einsteigt. In diesem Beispiel vermindert der ältere Mitarbeiter seine Arbeitszeit um jeweils 20% der tariflichen Dienstzeit und der neue Beschäftigte erhöht seine Dienstzeit jeweils um 20%. Ein großer Vorteil dieses Modells besteht darin, dass der ältere Mitarbeiter sein gesamtes Erfahrungswissen

an den "Neuen" weitergeben und ihn gezielt einarbeiten kann. Ihrem Betrieb bleibt somit wertvolles Know-how erhalten.

Aus gesundheitlicher Sicht ist dieses Modell ebenfalls vorteilhaft. Für den Mitarbeiter wird die Arbeitsbelastung schrittweise reduziert und ein abrupter Ausstieg aus dem Erwerbsleben vermieden. Der Mitarbeiter reduziert für die gesamte Laufzeit von sechs Jahren die Arbeitszeit auf 50%.

### Modell 3: 50%-Ausstieg

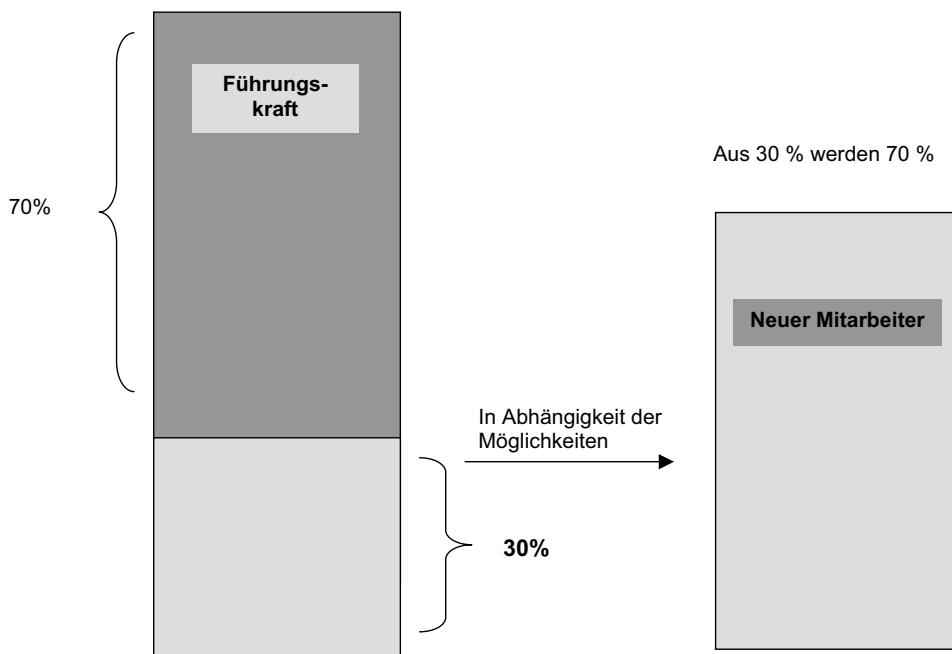
50%-Ausstieg	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr
	50%	50%	50%	50%	50%	50%

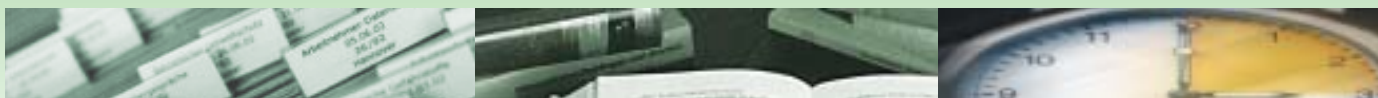


Das sog. Kadermodell eignet sich besonders für Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit herabsetzen möchten. Bei dem hier dargestellten Beispiel reduziert die Führungskraft ihre Dienstzeit auf 70% der Vollzeit. Durch die damit frei werdenden Gehalts-Gelder kann ein neuer Mitarbeiter mit einer niedrigeren Lohngruppe zu einem höheren Stellenanteil eingestellt werden, hier mit 70% einer Vollzeitstelle. Weitere Informationen rund um das Thema Teilzeit finden Sie auch unter dieser Internetadresse

[www.teilzeit-info.de](http://www.teilzeit-info.de). Hier können Sie im sogenannten "Netto-Klick" individuelle Teilzeitgehälter ermitteln. Außerdem wird dort über Fördermöglichkeiten von Altersteilzeit durch das Arbeitsamt informiert. Im Literaturverzeichnis finden Sie darüber hinaus auch die Anschrift und Telefonnummer des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, das Ihnen kostenlos Informationsmaterial zu den Themen Teilzeitarbeit und Altersteilzeit zusendet.

#### Modell 4: Kadermodell





## 6.3 Arbeitshilfen

1. Excel-Tabelle zur Erfassung der Arbeits- und Pausenzeiten
2. Checkliste zur Erfassung des Personalbedarfs
3. Beispiel eines moderierten Workshops
4. Checkliste zur Rufbereitschaft für den einzelnen Mitarbeiter
5. Checkliste zur Rufbereitschaft für den jeweiligen Einsatzbereich

## 1. Excel-Tabelle zur Erfassung der Arbeits- und Pausenzeiten

MA3, Dezember Kellner		Anwesenheit				Dauer	Pause	Arbeitszeit	erforderliche Pause	Pause OK ? NichtOK?	wöchentliche AZ	Minusstunden	Bemerkungen	Auswertung
Datum	Wo Tag	von	bis	von	bis									
01.12.2001	Samstag	14:00	00:00	00:00	00:30	10,50	0,5	10,00	0,75	ZuKurz			Anzahl tägliche Arbeitszeit	
02.12.2001	Sonntag	10:00	17:00			7,00	0,50	6,50	0,50	OK			länger als 10,0 Std.	
03.12.2001	Montag	15:30	0:00	0:00	1:30	10,00	0,50	9,50	0,75	ZuKurz				
04.12.2001	Dienstag												Max. tägliche Arbeitszeit	
05.12.2001	Mittwoch													
06.12.2001	Donnerstag	15:30	0:00	0:00	2:30	11,00	0,50	10,50	0,75	ZuKurz			Max. Wöchentliche Arbeitszeit	
07.12.2001	Freitag	16:30	22:00			5,50		5,50		OK	42,00			
08.12.2001	Samstag	17:00	0:00	0:00	9:00	16,00	0,50	15,50	0,75	ZuKurz			Anzahl gar keine Pause	
09.12.2001	Sonntag													
10.12.2001	Montag	15:30	0:00	0:00	1:00	9,50	0,50	9,00	0,50	OK			Anzahl zu kurzer Pausen	
11.12.2001	Dienstag													
12.12.2001	Mittwoch												Anzahl korrekter Pausen	
13.12.2001	Donnerstag	11:30	20:00			8,50	0,50	8,00	0,50	OK			(Auch Nicht-Pausen bei	
14.12.2001	Freitag	15:30	0:00	0:00	2:00	10,50	0,50	10,00	0,75	ZuKurz	42,50		AZ bis 6 Std.)	
15.12.2001	Samstag	15:30	0:00	0:00	4:30	13,00	0,50	12,50	0,75	ZuKurz				
16.12.2001	Sonntag	11:30	19:00			7,50	0,50	7,00	0,50	OK			Summe IST Arbeitszeit / Monat	
17.12.2001	Montag	18:00	21:30			3,50		3,50		OK				
18.12.2001	Dienstag												Summe Minusstunden	
19.12.2001	Mittwoch													
20.12.2001	Donnerstag	15:30	0:00	0:00	2:00	10,50	0,50	10,00	0,75	ZuKurz			Summe IST Arbeitszeit / Monat	
21.12.2001	Freitag	14:00	21:30			7,50	0,50	7,00	0,50	OK	40,00			
22.12.2001	Samstag	15:30	0:00			8,50	0,50	8,00	0,50	OK			Soll Arbeitszeit	
23.12.2001	Sonntag	11:00	22:30			11,50	0,50	11,00	0,75	ZuKurz				
24.12.2001	Montag	16:00	0:00	0:00	3:00	11,00	0,50	10,50	0,75	ZuKurz			Differenz	
25.12.2001	Dienstag	10:00	22:00			12,00		12,00	0,75	KEINE				
26.12.2001	Mittwoch	15:30	0:00	0:00	1:00	9,50	0,50	9,00	0,50	OK				
27.12.2001	Donnerstag													
28.12.2001	Freitag	15:30	0:00	0:00	2:00	10,50	0,50	10,00	0,75	ZuKurz	60,50			
29.12.2001	Samstag	15:30	0:00	0:00	2:00	10,50	0,50	10,00	0,75	ZuKurz				
30.12.2001	Sonntag	15:30	0:00	0:00	3:00	11,50	0,50	11,00	0,75	ZuKurz				
31.12.2001	Montag	14:00	0:00	0:00	4:00	14,00	0,50	13,50	0,75	ZuKurz				

2. Checkliste zur Erfassung des Personalbedarfs

**Betriebsteil:**

Uhr-zeit	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-1	1-2	2-3	3-4	4-5
Mo																								
Di																								
Mi																								
Do																								
Fr																								
Sa																								
So																								





5. Checkliste zur Rufbereitschaft für den jeweiligen Einsatzbereich

Rufbereitschaft: Monat / Jahr						
Einsatzbereich:						
Tag	Datum	Personalbedarf	Name	Telefon	Zeit Erreichbarkeit	Dauer bis Arbeitsbeginn
Sa		Fest eingeplant:				
		Reserve:				
So						
Mo						
Di						
Mi						
Do						
Fr						
Sa						
So						
Mo						
Di						
Mi						
Do						
Fr						
Sa						
So						
Mo						
Di						
Mi						
Do						
Fr						
Sa						
So						
Mo						

NOTIZEN:

---





