



OTTO-VON-GUERICKE-UNIVERSITÄT MAGDEBURG

Fakultät für Maschinenbau

Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb

Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung



Schmicker, Sonja; Lüder, Katja

Temporäres Arbeitszeitmodell

Ein Instrument der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung zur Entwicklung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur



Impressum

Projektverbund ProKul

Methoden und Instrumente zur Entwicklung produktzentrierter, ganzheitlicher Innovationskompetenz und innovativer Unternehmenskulturen in KMU und KMU-Netzwerken

Projektförderung

ProKul ist ein durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms innovative Arbeitsgestaltung gefördertes Projekt mit dem Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik e.V. (DLR), koordiniert durch die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF).

(Förderkennzeichen: 01HY0331)

Herausgeber

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF)

Sonja Schmicker; Winfried Hacker; Ernst A. Hartmann

Universitätsplatz 2

39106 Magdeburg

Projektleitung

Dr.-Ing. Sonja Schmicker

ISBN

978-3-929757-62-0

Auflage

1. Auflage (2008)

Kontakt

Yvonne Paarmann M.A.

E-Mail: yvonne.paarmann@ovgu.de

Web: www.prokul.de



Inhalt

1	Einleitung/ Zusammenfassung	5
2	Theoretische Grundlagen zu den Begriffen Personal- und Organisationsentwicklung	6
2.1	Warum sollte Personalentwicklung zu einem strategischen Managementfeld auch in kleinen und mittleren Unternehmen werden?	6
2.2	Was ist „Personalentwicklung“?	9
2.3	Was heißt „Organisationsentwicklung“?	10
2.4	Warum werden Personal- und Organisationsentwicklung im Zusammenhang betrachtet?.....	11
2.5	Welche Auswirkungen hat die integrative Personal- und Organisationsentwicklung auf die Unternehmenskultur von kleinen und mittleren Unternehmen?.....	12
3	Temporäres Arbeitszeitmodell als integratives Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument.....	13
3.1	Warum wurde das temporäre Arbeitszeitmodell entwickelt?.....	13
3.2	Was ist das temporäre Arbeitszeitmodell?	15
4	Ziele des temporären Arbeitszeitmodells	16
5	Zielgruppen des temporären Arbeitszeitmodells	17
6	Verfahrensbeschreibung zur Umsetzung des temporären Arbeitszeitmodells.....	18
7	Fallbeispiel eines temporären Arbeitszeitmodells	27
7.1	Fallmatrix	27
7.2	Kompetenzentwicklungsstrahl.....	28
7.3	Arbeitszeitverlauf und Langzeitbeschäftigungskonto	29
7.4	Staatliche und unternehmensbezogene Unterstützungen	34
	Anhang.....	36
	Literatur	36

Abbildungen

Abbildung 1: Einflussfaktoren der Nachfrage und des Angebots auf den Arbeitsmarkt Deutschlands.	14
Abbildung 2: Zielgruppen des temporären Arbeitszeitmodells.	17
Abbildung 3: Modulare Bausteine des temporären Arbeitszeitmodells.....	18
Abbildung 4: Aufbau des Kompetenzentwicklungsstrahls.	20
Abbildung 5: Aufbau des Arbeitszeitverlaufs.....	22
Abbildung 6: Merkmale des Langzeitbeschäftigungskontos.....	23
Abbildung 7: Aufbau der Tabelle des Langzeitbeschäftigungskontos.	23
Abbildung 8: Aufbau der Grafik des Langzeitbeschäftigungskontos.....	24
Abbildung 9: Gestaltungsdimensionen der Arbeitsaufgabe.....	26
Abbildung 10: Kompetenzentwicklungsstrahl des Fallbeispiels.....	28
Abbildung 11: Arbeitszeitverlauf des Fallbeispiels.	29
Abbildung 12: Gesamtverlauf des Langzeitbeschäftigungskontos des Fallbeispiels.	33

Tabellen

Tabelle 1: Fragestellungen zur Entwicklung einer Unternehmens- und Personalentwicklungsstrategie.	6
Tabelle 2: Personalentwicklungsmethoden.....	10
Tabelle 3: Ziele des temporären Arbeitszeitmodells auf Unternehmens- und personelle Ebene.....	17
Tabelle 4: Fallmatrix.	19
Tabelle 5: Arbeitsschritte zur Einführung des temporären Arbeitszeitmodells.	25
Tabelle 6: Auszug aus der Fallmatrix des Fallbeispiels.....	27
Tabelle 7: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe I/ Phase 2.....	30
Tabelle 8: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe II/ Phase 1.....	30
Tabelle 9: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe II/ Phase 2.....	31
Tabelle 10: Studienrelevante Zeiten des Fallbeispiels.	32
Tabelle 11: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe II/ Phase 3.....	33
Tabelle 12: Informationen zu staatlichen Förderleistungen.....	35

1 Einleitung/ Zusammenfassung

Der andauernde Prozess des Übergangs vom Industriezeitalter zur Wissensgesellschaft versetzt die Welt in Unruhe. Bestehendes gilt kaum noch und das Neue gilt noch nicht. Veränderungen aller Arten sind spürbar und drängen darauf bewusst wahrgenommen und akzeptiert zu werden. Die größten Herausforderungen liegen hierbei in der Arbeitswelt. Diese Dynamik und der Veränderungsdruck sind insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aufgrund ihrer strukturellen Besonderheiten extrem spürbar. So führen beispielsweise

- die Globalisierung der Märkte,
- die Verschärfung des Wettbewerbs,
- die Verkürzung der Produktlebenszyklen,
- der Rückgang der Halbwertszeit des Wissen,
- der Bedeutungszuwachs von Work-Life-Balance

dazu, dass neue Konzepte und Lösungen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU entwickelt werden müssen.

Das Manual versucht speziell für KMU einen Ansatz aufzuzeigen, sich den dargestellten Herausforderungen zu stellen und kompetente Handlungsträger¹ für sich zu gewinnen bzw. im Unternehmen zu halten. Dies soll am Beispiel der Entwicklung des temporären Arbeitszeitmodells als ein strategisches Instrument der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung dargestellt werden. Deshalb werden im ersten Teil des Manuals die Bedeutung einer Strategie sowie die Begriffe Personal- und Organisationsentwicklung näher erläutert werden. Zudem wird dargelegt welche Auswirkungen die integrative Personal- und Organisationsentwicklung auf die Unternehmenskultur eines KMU haben.

Das temporäre Arbeitszeitmodell verknüpft die Aus- und Weiterbildung mit der Erwerbsarbeit und hat u. a. die Entwicklung von potentiellen Fach- und Führungskräften sowie den Transfer von „neuem“ Wissen auch in kleine und mittlere Unternehmen zum Ziel. Dazu bedarf es einer Unternehmenskultur, die zum einen die Veränderungen der Zeit trägt und zum anderen den in der Organisation arbeitenden Menschen Orientierung und Sicherheit gibt.

Im zweiten Teil des Manuals erfahren Sie, wie das temporäre Arbeitszeitmodell entwickelt wurde und wie es in einem Unternehmen eingeführt und umgesetzt wird. An einem Fallbeispiel soll die Vorgehensweise praktisch veranschaulicht werden.

¹ Alle personenbezogenen Formulierungen beziehen sich auf männliche und weibliche Personen.

2 Theoretische Grundlagen zu den Begriffen Personal- und Organisationsentwicklung

2.1 Warum sollte Personalentwicklung zu einem strategischen Managementfeld auch in kleinen und mittleren Unternehmen werden?

Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Strategie ist folgende Vorstellung: „Die Strategie ist der Rahmen, innerhalb dessen die Entscheidungen getroffen werden, die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen; sie ist auf die Beantwortung der Frage gerichtet ‚was die Unternehmung in Zukunft aus welchen Gründen sein will‘“ (Marré, 1997, 85).

Die Basis dieser Vorstellung bildet die Analyse der eigenen Position. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragen zu beantworten (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Fragestellungen zur Entwicklung einer Unternehmens- und Personalentwicklungsstrategie (nach Einsiedler, 1999).

Unternehmensstrategie	Personalentwicklungsstrategie
Wo stehen wir?	Welche Mitarbeiter haben wir?
Was ist unser relevanter Markt?	Welche Mitarbeiter können zusätzlich gewonnen werden?
Welches sind unsere relevanten Kunden?	Welche Stärken haben diese Mitarbeiter?
Was sind auf unserem Markt mit unseren Kunden die entscheidenden Wettbewerbsvorteile?	Wo sind Defizite vorhanden?
Was sind unsere Stärken?	Sind die Stärken/ Schwächen unserer Mitarbeiter strategisch relevant, d. h. haben sie Auswirkungen auf den Erfolg unserer strategischen Vorhaben?
Was sind unsere Schwächen?	Wie ist unser Mitarbeiterpotential in Relation zum Mitarbeiterpotential unserer Konkurrenz?

Durch die Beantwortung dieser Fragen werden teilweise die internen Kompetenzen und die externen Chancen des Unternehmens deutlich. Die Analyse des eigenen Unternehmens sowie die Positionierung bis hin zur Umsetzung der Strategie bedarf Zeit.

Ein wichtiger Input für die Generierung einer Strategie ist der Faktor „Zeit“. Auch in einer kurzlebigen Zeit, wie der heutigen, können Menschen nur lernen wenn sie Zeit haben. Zeit lässt sich nur gewinnen, wenn man rechtzeitig mit Änderungen beginnt. In KMU gewinnt der Faktor „Zeit“ eine besondere Bedeutung, da das Tagesgeschäft und die zahlreichen

externen Anforderungen ständig um die knappen Ressourcen konkurrieren (vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, 2004). Der Zeitmangel hat eine unzureichende Planung und Organisation zur Folge, so dass viele Probleme nur „ad hoc“ und „auf die Schnelle“ gelöst werden. Das Suchen nach einer langfristigen Lösung bleibt aus. Dennoch gibt es zahlreiche Gründe, die dafür sprechen eine Personalentwicklungsstrategie auch in KMU trotz des erlebten Zeitmangels zu erarbeiten.

Grund 1:

Personalentwicklung fördert die Entwicklung von schwer imitierbarem Know-how

Aufgrund der verschärften Bedingungen auf den Märkten ist es unerlässlich, dass sich Unternehmen auf ihre eigenen Stärken und Kernkompetenzen besinnen. Diese können nur geschützt und gestärkt werden, wenn „das wichtigste Kapital“ eines Unternehmens, die Mitarbeiter, einzigartige Kompetenzen entwickeln können. „Schwer imitierbare Kompetenzen liegen primär in der Fähigkeit der Mitarbeiter, sich zu entwickeln und in der Organisation zu lernen, sich relativ friktionslos und mit geringer Reaktionszeit an neue Situationen und Gegebenheiten anzupassen oder diese Situationen und Gegebenheiten zu antizipieren“ (Sattelberger, 1991, 19).

Dazu ist von Bedeutung, dass die Menschen in einem Unternehmen als Humanpotential und nicht nur als reiner Kostenfaktor betrachtet werden. „Denn die Entfaltung des Humanpotentials einer Organisation, die gelebte und praktizierte Führungs- und Unternehmensphilosophie, die Wertorientierung der Kultur und die konzeptionellen Fähigkeiten der Mitarbeiter sind ein strategisch relevanter Schlüssel zum Aufbau einer Marktposition, da verhaltens- und einstellungsorientiertes Know-how einen zeitlich hohen Imitationsschutz besitzt“ (Sattelberger, 1991, 20).

Grund 2:

Personalentwicklung dient der Rekrutierung und Bindung von Arbeitskräften

Die Ressource „Mensch“ wird aufgrund des demografischen Wandels knapp. Durch den Geburtenrückgang kommen immer weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt. In Sachsen-Anhalt beispielsweise ist die Zahl der Lebendgeborenen von 1991 bis 2006 von 19459 Kindern auf 16927 Kindern gesunken (vgl. Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, 2007). Zum anderen verknappen Abwanderungen aus dem Land die menschliche und qualifizierte Arbeitsleistung. Die Folge ist, dass Arbeitskräfte knapp werden und auch auf dem Personalmarkt eine neue Wettbewerbssituation entsteht.

Eine bewusste Positionierung des Unternehmens auf dem Personalmarkt ist in Bezug auf die Rekrutierung von Mitarbeitern von besonderer Bedeutung. Das Marketing „in eigener Sache“ ist hierfür genauso unabdingbar wie die „Kommunikation der Unternehmensseele“ nach außen (Horx-Strathem, 2001, 5). Nicht weniger bedeutend als die Frage, was potenzielle Bewerber anzieht, ist die Frage, wie man sie mittelfristig im Unternehmen hält (vgl. Manual „Fach- und Führungskräfteversicherung in kleinen und mittleren Unternehmen“).

Die Bindung von Mitarbeitern wird durch die „Disloyalisierung“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erschwert. Gute Mitarbeiter kennen ihren Marktwert und hören mit der Arbeitssuche nie mehr auf. Deshalb müssen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die der Individualität eines jeden Arbeitnehmers entsprechen. „Die Mitarbeiter der Zukunft sind Individuen mit sehr komplexen Partnerschaften und differenzierten Lebenslagen“ (Horx-Strathem, 2001, 5). Eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeit gewinnt an enormer Bedeutung.

Grund 3:

Personalentwicklung unterstützt die Umsetzung des Employability-Gedankens

„Der ‚New Deal‘ zwischen Mitarbeitern basiert nicht mehr auf der lebenslangen Arbeitsgarantie, sondern auf ‚Employability‘“ (Horx-Strathem, 2001, 5). In die deutsche Sprache übersetzt heißt „Employability“ „Beschäftigungsfähigkeit“. Die Beschäftigungsfähigkeit „bezeichnet die Marktfähigkeit des Mitarbeiters auf dem internen und/ oder externen Arbeitsmarkt, die Fähigkeit, die künftigen fachlichen und persönlichen Anforderungen einer gleichwertigen oder anspruchsvollen Funktion auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt zu erfüllen“ (Speck, 2005, 252). Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies, dass der Mitarbeiter von heute „über die vom Arbeitsmarkt geforderten Qualifikationen und Kompetenzen verfügt und diese im Sinne eines Wertschöpfungsbeitrages für ein Unternehmen produktiv umsetzt“ (Oertig/Christian, 2001, 170).

Der Mitarbeiter strebt in diesem Sinne zwei „Laufbahnen“ an. Zum einen die „Karrierelaufbahn“ im Unternehmen selbst und zum anderen die „Qualifikationslaufbahn“ zur Erhaltung der eigenen „Marktfähigkeit“. Der einmal erlernte Beruf reicht heute nicht mehr für ein ganzes Leben, d. h. es bedarf immer wieder neuer Basisqualifikationen (vgl. Einsiedler, 1999). In diesem Prozess ist der Arbeitgeber aufgerufen, die Rolle des „Unterstützers“ einzunehmen und die notwendigen Rahmenbedingungen zur Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters zu schaffen.

Grund 4:

Personalentwicklung dient der Aufrechterhaltung von aktuellem Wissen

Wissen ist dynamisch, da „die Menschheit immer mehr neues Wissen in immer kürzerer Zeit entwickelt“ (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, 2004, 11). Die Menge des aktuellen Wissens steigt enorm und somit bedarf es immer mehr Spezialisten, die den Überblick über das Wissen bewahren. Jedoch verliert das aktuelle Wissen immer schneller an Wert und wird durch neue Erkenntnisse abgelöst. Lernerfordernisse verstetigen sich und die Integration von „neuen“ Wissensträgern in die Unternehmen ist unablässig.

In Zusammenfassung der genannten Gründe ist festzuhalten, dass die Personalentwicklung die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens verbessern kann. Die Entwicklung von Innovationen hängt im entscheidenden Maße von den Mitarbeitern und ihren Kompetenzen

ab. Zudem bedarf es im Unternehmen Arbeitsbedingungen, die das beabsichtigte und geplante Entstehen von Innovationen fördern. Wesentlich hierbei ist „die Schaffung eines Klimas, in dem Ideen entstehen und auch verwirklicht werden können“ (Pichler, u. a. 1996, 96). Dazu tragen die Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung bei.

2.2 Was ist „Personalentwicklung“?

„Die ‚Personalentwicklung‘ zählt zu den jüngeren personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen (~1970), wobei dieser Begriff bis vor einigen Jahren als Synonym für die betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildung verwendet wurde. Mittlerweile hat auch hier eine starke Ausdifferenzierung stattgefunden, so dass ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung nicht mehr gegeben ist“ (Marré, 1997, 83). Der Begriff „Personalentwicklung“ ist in der Literatur noch immer von „großer Heterogenität und Unschärfe“ gekennzeichnet (Becker, 1999, 2).

Aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt ist die „klassische“ Personalentwicklung, die sich ausschließlich auf die Entwicklung von Qualifikationen der Mitarbeiter eines Unternehmens bezieht, nicht mehr zeitgemäß. Das Aufgabenfeld der Personalentwicklung unterliegt einem Wandel dahingehend, dass die Entwicklung und Erhaltung von Wissen und Kompetenzen einen höheren Stellenwert einnimmt. Zudem sind die Zielgruppen der Personalentwicklung zu erweitern, um zukünftig die vorhandenen Potenziale aller Personengruppen, auch außerhalb des Unternehmens, nutzen zu können.

Im Rahmen des Projektes „ProKul“ verstehen wir unter „Personalentwicklung“ folgendes:

„Die moderne Personalentwicklung ist die systematische, zielgerichtete und individuelle Gestaltung von Maßnahmen zur Wissensförderung, Kompetenzentwicklung und -erhaltung der Potenzialträger inner- und außerhalb eines Unternehmens, eingebettet in einen lebenslangen Lernprozess mit dem Ziel den gegenwärtigen und künftigen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden.“

Diese Sichtweise von Personalentwicklung umfasst eine Reihe von Komponenten, die aufeinander abgestimmt werden müssen. „Personalentwicklung ist demnach keine singuläre Veranstaltung, die nur die Durchführung von Seminaren, Workshops, Projekten oder ähnlichen Aktivitäten beinhaltet“ (Einsiedler, 1999, 5). Diese Aktivitäten tragen zur Entwicklung von Mitarbeitern und Teams bei, sind jedoch für sich alleine betrachtet nicht ausreichend, um von Personalentwicklung zu sprechen.

Die Kompetenzentwicklung von Personen kann auf vielfältige Weise erfolgen. In der Literatur sind verschiedene Methoden der Personalentwicklung zu finden. Tabelle 2 gibt einen Überblick über geläufige Personalentwicklungsmethoden entsprechend ihrer räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Nähe zum eigentlichen Arbeitsplatz.

Tabelle 2: Personalentwicklungsmethoden (In Anlehnung an Conradi, 1983).

Methode	Charakteristikum	Beispiel
Personalentwicklung into the job:	Maßnahmen in zeitlicher, z. T. auch räumlicher Entfernung, jedoch in inhaltlicher Nähe zur zukünftigen Position	Berufsausbildung, Trainee-Programm
Personalentwicklung on the job:	Maßnahmen am Arbeitsplatz im Rahmen der täglichen Arbeit	Job Rotation, Job Enlargement, Workbased Learning
Personalentwicklung near the job:	Maßnahmen in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Position	Qualitätszirkel, Lernstatt
Personalentwicklung off the job:	Maßnahmen in zeitlicher, räumlicher und auch inhaltlicher Distanz zur Position	Seminare, Konferenzen, Vorträge, Weiterbildungsaktivitäten (inhouse und extern)
Personalentwicklung along the job:	Maßnahmen erfolgen im Laufe der Zugehörigkeit zum Unternehmen in zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Nähe zur Position	Karriere- und Laufbahnplanung
Personalentwicklung out of the job:	Maßnahmen zur Erleichterung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand	Ruhestandsvorbereitung

Tendenziell hat die Personalentwicklungsmethode „on the job“ in kleinen und mittleren Unternehmen einen hohen Stellenwert, da ein hoher Lerneffekt im direkten Bezug mit der konkreten Bearbeitung von realen Aufgaben einhergeht (vgl. Stiefel, 1999). Die Personalentwicklung „vor Ort“ im Rahmen der täglichen Beschäftigung ist zudem weniger kosten- und zeitintensiv als andere Personalentwicklungsmethoden und weist einen höheren Lerneffekt auf. Weiterhin ist zu beobachten, dass die Personalentwicklungsmethoden mit Erfolg in Kombination durchgeführt werden. So verknüpft beispielsweise die duale Berufsausbildung in Deutschland die Methoden „into the job“ und „on the job“. Im theoretischen Teil der Ausbildung werden Fertigkeiten und Fähigkeiten die im Zusammenhang mit der zukünftigen Position stehen vermittelt und im praktischen Teil werden diese Kenntnisse angewandt.

2.3 Was heißt „Organisationsentwicklung“?

Das Konzept der Organisationsentwicklung wurde erstmals Mitte der fünfziger Jahre von der Mineralölgesellschaft Esso in den USA eingesetzt, um die Unternehmensstrukturen neu zu gestalten. Organisationsentwicklung wird als übergreifendes, ganzheitliches Konzept des geplanten Wandels angesehen, in dem die Betroffenen zu Beteiligten werden und aktiv an

der Planung und Durchführung der organisatorischen Maßnahmen mitwirken (vgl. Vahs, 1999).

Da in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen zum Begriff „Organisationsentwicklung“ existiert, sei an dieser Stelle exemplarisch die Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) aufgeführt.

„Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (Marré, 1997, 131).

Der Transformationsprozess der Organisationsentwicklung dient einerseits zur Schaffung einer funktionierenden wechselseitig wirkenden Struktur zwischen Gebäude, Mitarbeiter, Maschinen und Anlagen eines Unternehmens. Andererseits ermöglicht sie die Entwicklung instrumenteller prozesssteuernder Elemente wie Vorschriften, Pläne, Verträge sowie symbolischer Elemente wie Corporate Designs und Unternehmensphilosophien. „Als theoretisches Konstrukt bleibt Organisationsentwicklung diffus und unscharf, da die pluralen Gestaltungs- und Veränderungsabsichten, nicht aber die Formulierung eindeutiger Konzepte im Vordergrund stehen“ (Becker, 2005, 435).

2.4 Warum werden Personal- und Organisationsentwicklung im Zusammenhang betrachtet?

Personal- und Organisationsentwicklung zielen darauf ab, Personen und Organisationen ihre Potenziale bewusst zu machen und zur Selbstentwicklung zu befähigen. Die „moderne“ Personalentwicklung hat die Entwicklung von Kompetenzen im ganzheitlichen Sinne durch ein integriertes Vorgehen zum Ziel. „Mittels Organisationsentwicklung will man die sozialen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen, unter denen Menschen nicht nur ihr Wissen und ihre Fertigkeiten, sondern auch ihre Emotionen, Motive, Ziele und Einstellungen, ihre sozialen Verhaltensweisen, Werte und Normen verändern und entwickeln können“ (Bröckermann, 2003, 447). Deshalb wird im vorliegenden Manual von der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung gesprochen.

Das temporäre Arbeitszeitmodell ist ein Instrument der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung. Der Begriff „integrativ“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Veränderungen im personellen Bereich gleichzeitig zu Änderungen im organisatorischen Bereich eines Unternehmens führen und gestaltet werden müssen. Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bringt Veränderungen in der Organisation mit sich.

Die Verknüpfung der Personalentwicklungsmethoden „into the job“ und „on the job“ im Kontext von Kompetenzentwicklung und Arbeit führt dazu, dass das Lernen in den

Arbeitsprozess integriert werden kann und somit werden Veränderungen in der bestehenden Organisationsstruktur zur unabdingbaren Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des temporären Arbeitszeitmodells.

2.5 Welche Auswirkungen hat die integrative Personal- und Organisationsentwicklung auf die Unternehmenskultur von kleinen und mittleren Unternehmen?

Die Kultur eines Unternehmens „überlebt“ nur, wenn der gemeinsame Erfahrungsschatz der Gruppe weitergegeben wird. Eine Gruppe braucht ständig neue Mitglieder. Hier leistet die Personalentwicklung die Hauptarbeit und ermöglicht die Beschaffung des „Kulturträgernachwuchses“ sowie die Erhaltung der individuellen Handlungskompetenzen der Kulturträger.

Das temporäre Arbeitszeitmodell als ein Instrument der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung führt zu Veränderungen im personellen Bereich einerseits als auch zu Änderungen in der Organisation des Unternehmens. Die unternehmenskulturelle Begleitung der zu verändernden Strukturen und Prozesse im Unternehmen sind sowohl während als auch nach der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter notwendig.

Nach Schein (2003, 31) besteht die Unternehmenskultur aus den drei Ebenen Grundannahmen, Werte und Normen sowie Artefakte. Diese drei Ebenen stehen in einer engen Beziehung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.

Die Artefakte bilden den „anfassbaren“ Teil der Unternehmenskultur ab. Das temporäre Arbeitszeitmodell als Gestaltungsinstrument von Arbeitszeiten wird auf dieser Ebene angesiedelt. Dadurch wird eine hohe Akzeptanz des Instruments erreicht. Die Mitarbeiter eines Unternehmens können die Veränderungen Ihrer eigenen Handlungskompetenzen sowie die daraus resultierenden Änderungen in den Strukturen und Prozessen eines Unternehmens aktiv mitgestalten.

Der zweite Aspekt in Bezug auf die Unternehmenskultur ist, dass das temporäre Arbeitszeitmodell als strategisch ausgerichtetes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung die Ebene der Werte und Normen im Modell von Schein erreichen kann. In diesem Bereich geht das temporäre Arbeitszeitmodell in das Bewusstsein der Unternehmensmitglieder ein und kann jederzeit reflektiert werden.

3 Temporäres Arbeitszeitmodell als integratives Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument

3.1 Warum wurde das temporäre Arbeitszeitmodell entwickelt?

Die Suche nach neuen Wegen in der Personal- und Organisationsentwicklung wird erforderlich, weil sich die Bedingungen, insbesondere in Deutschland, für die strategische Förderung des Fach- und Führungskräftenachwuchses verändert haben. Die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften ist gegenwärtig und zukünftig mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden.

In Deutschland sind gegenläufige Tendenzen in Bezug auf die Nachfrage und das Angebot von potenziellen Fach- und Führungskräften wahrnehmbar. Viele Faktoren haben Einfluss auf den Arbeitsmarkt und dessen Entwicklungen.

Ein Grund für die erhöhte Nachfrage bezüglich Fach- und Führungskräfte ist die Überalterung der Mitarbeiter in den kleinen und mittleren Unternehmen der neuen Bundesländer. Die natürliche Entwicklung der Mitarbeiterstruktur wurde durch die Wiedervereinigung Deutschlands unterbrochen. Die ostdeutschen Betriebe hatten in dieser Zeit mit Insolvenzen und infolge dessen mit Restrukturierungsmaßnahmen zu kämpfen. Die operativen Aufgaben zur Stabilisierung und Erhaltung der Unternehmen standen im Vordergrund, so dass der strategischen Personalentwicklung der Mitarbeiter kaum Bedeutung beigemessen wurde (vgl. Lüder, 2007).

Die demografischen Entwicklungen sowie Abwanderungen dezimieren das Fach- und Führungskräfteangebot, so dass ein Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt entsteht. Die Abbildung 1 verdeutlicht diese Tendenzen.²

² Weitere Aspekte dazu sind in der Diplomarbeit „Personal- und Organisationsentwicklung zur Fach- und Führungskräftenachwuchsgewinnung in einem mittleren Unternehmen am Beispiel der IFA-Gruppe“ von Katja Lüder nachzulesen.

3 Temporäres Arbeitszeitmodell als integratives Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument

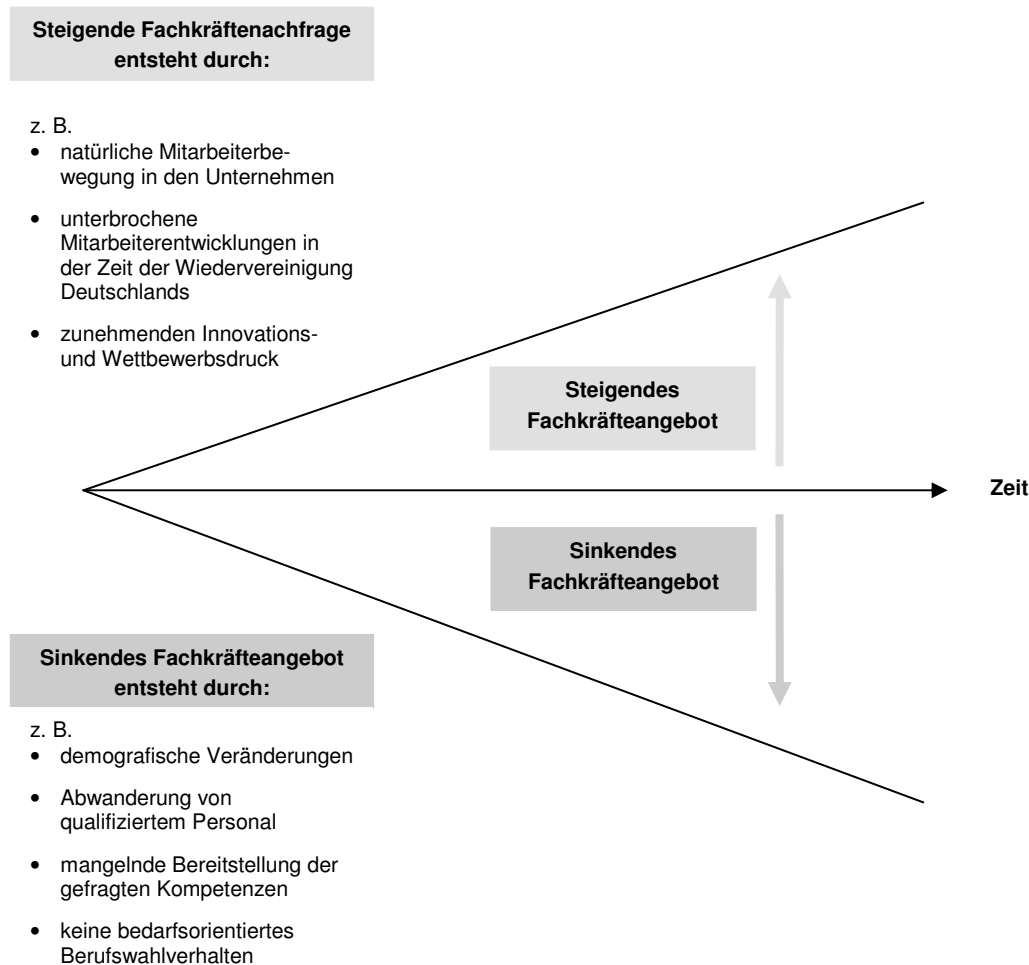


Abbildung 1: Einflussfaktoren der Nachfrage und des Angebots auf den Arbeitsmarkt Deutschlands.

Die beschriebenen Entwicklungstrends verlangen deshalb nach neuen Ansätzen in der Personal- und Organisationsentwicklung zur frühzeitigen Bindung junger Fach- und Führungskräfte bzw. sich in der Berufsausbildung befindlicher junger Menschen an das Unternehmen und die jeweilige regionale Wirtschaft.

Das temporäre Arbeitszeitmodell wurde speziell für den Einsatz in KMU konzipiert, da diese aufgrund ihrer Strukturen mit besonderen Anstrengungen zur Fach- und Führungskräfte-sicherung rechnen müssen. Denn häufig verfügen kleine und mittlere Unternehmen über keine Personalabteilung. Die Personalarbeit konzentriert sich weitestgehend auf die administrativen Aufgaben. Somit können kaum Personalentwicklungsprogramme gestaltet werden, wie es in großen Unternehmen möglich ist.

3.2 Was ist das temporäre Arbeitszeitmodell?

Der grundlegende Wandel in der Arbeitswelt, der in erster Linie durch den Einsatz von neuen Technologien hervorgerufen wird, hat Einfluss auf die Arbeit und das Leben von Menschen. Die Veränderungen zur Wissensgesellschaft, die Globalisierung und weitere Ursachen (siehe auch Kapitel 1) bedingen einen gesellschaftlichen Wertewandel, der dazu führt, dass traditionelle Formen der Erwerbsarbeit infragegestellt werden. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird eine größere Bedeutung beigemessen.

Häufig praktizierte flexible Arbeitszeitformen sind u. a.

- Vollzeitarbeit
- Teilzeitarbeit
- Schichtarbeit
- Sabbatical
- Gleitzeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Job-Sharing
- Telearbeit

Mit dem Wunsch und der Notwendigkeit zu flexiblen Arbeitszeiten, geht eine Individualisierung der Arbeit einher. „Schon 1983 hat Beck den Arbeitsmarkt als Motor der Individualisierung charakterisiert und dabei die Verlängerung des Bildungsprozesses, die Erhöhung der Mobilität (Berufs-, Orts-, Betriebs- und Arbeitsplatzmobilität) sowie die wachsende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt als wichtige Anschubfaktoren identifiziert. Bildung führt zu Selektionen und verstärkt die individuelle Aufstiegsorientierung. Die steigende Mobilität ziehe eine Verselbstständigung der Lebenswege nach sich. Und die wachsende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt setzt den Zwang frei, die Besonderheit und Einmaligkeit der eigenen Leistung und Person herauszustellen und entsprechend zu inszenieren“ (Sichler, 2006, 37).

Durch die mögliche Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit ergeben sich für Arbeitnehmer neue Zeitfenster, die u. a. unter dem Aspekt des Erhalts der eigenen Employability für die persönliche berufliche Entwicklung aber auch beispielsweise für die Erziehung von Kindern genutzt werden können. Eine Kombination der Erwerbsarbeit mit der persönlichen Lebensplanung und Zielen wird möglich. Arbeitnehmer erhalten die Chance ihrem Streben nach Selbstverwirklichung und freier Entfaltung ihrer eigenen Persönlichkeit nachzukommen und trotzdem finanziell abgesichert zu sein.

Unter Beachtung dieser Gesichtspunkte wurde das temporäre Arbeitszeitmodell entwickelt. Kernelement des temporären Arbeitszeitmodells ist die Gestaltung der Arbeitszeit mit der Integration von zeitlichen Freiräumen für beispielsweise Aus- und Weiterbildungen, Elternzeit und sonstigen individuellen Bedürfnissen.

Im Rahmen der partizipativen Gestaltung des Modells ändert sich die Regelarbeitszeit eines Mitarbeiters entsprechend seiner individuellen Anliegen und über die gesamte Dauer eines Personalentwicklungsprozesses. Das Wort „temporär“ bedeutet in diesem Zusammenhang,

dass die neu zu gestaltende Form der Arbeitszeit jenseits der Normalarbeitszeit jeweils zeitlich begrenzt ist und wechselt.

Das temporäre Arbeitszeitmodell wurde im Wesentlichen auf Basis bestehender Arbeitszeitformen entwickelt. Im Modell werden immer Vollzeit-, Teilzeit- und Freisetzungsphasen miteinander kombiniert und über ein langfristig angelegtes Arbeitszeitkonto erfasst. Hierbei handelt es sich um eine langfristig gestaltete Verknüpfung der einzelnen Arbeitszeitformen. Die einzelnen Phasen sind jeweils zeitlich befristet und unterschiedlich lang. Die Gesamtdauer der Beschäftigung im Rahmen des temporären Arbeitszeitmodells und die einzelnen Zeitabschnitte sind entsprechend des persönlichen Vorhabens unterschiedlich gestaltet.

4 Ziele des temporären Arbeitszeitmodells

Das temporäre Arbeitszeitmodell verfolgt u. a. das Ziel durch die langfristig geplante Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung mit der Erwerbsarbeit ein strategisches Instrument zur Gestaltung von integrativen Personal- und Organisationsentwicklungsprogrammen zu sein. Mit diesem Instrument soll eine innovationsförderliche Unternehmenskultur gestaltet werden, die es den verschiedenen Zielgruppen ermöglicht, sich durch ihre Handlungskompetenzen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse in das Unternehmen einzubringen und Innovationen voran zu bringen.

Durch die im temporären Arbeitszeitmodell dargestellte Form der Kompetenzentwicklung sollen kleine und mittlere Unternehmen unterstützt werden, frühzeitig und bedarfsgerecht potentielle Fach- und Führungskräfte im Sinne von Employability zu gewinnen und zu fördern. Darüber hinaus wird eine langfristige Bindung an das Unternehmen als Ziel angestrebt. Es werden neue personelle Ressourcen erschlossen und eine höhere Effizienz im Einsatz der humanen Potenziale erreicht.

Für die Personen, die vom temporären Arbeitszeitmodell profitieren, bedeutet die Erwerbsarbeit in Verbindung mit beispielsweise einem Studium oder einer Meisterausbildung die logische Verknüpfung von Theorie und Praxis und ermöglicht somit einen Gewinn an praktischen Erfahrungen. Das Gelernte kann sofort praktisch angewendet werden, so dass ein hoher Lerneffekt erzielt wird.

Weiterhin bietet das temporäre Arbeitszeitmodell in einem gewissen Umfang eine finanzielle Absicherung der Probanden in den Phasen der Kompetenzentwicklung. Zugleich bleibt für das Unternehmen die Arbeitsleistung der Mitarbeiter teilweise erhalten, so dass der Betriebsablauf nur wenigen Störungen unterliegt.

Durch die spezielle Verbindung eines Studiums mit der Erwerbsarbeit in einem kleinen und mittleren Unternehmen werden Synergien zwischen Wissenschaft und Praxis geschaffen, die den Unternehmen neue Chancen ermöglichen. Dadurch können auch KMU vom aktuellen Wissen der Studierenden profitieren. Neue Erkenntnisse aus der Forschung und Entwicklung werden auch für KMU nutzbar gemacht. Die indirekte Kooperation der Unternehmen mit den

5 Zielgruppen des temporären Arbeitszeitmodells

Hochschulen kann über die Studierenden in eine direkte Kooperation umgewandelt werden, so dass die Gewinnung zusätzlicher und zukünftiger Fach- und Führungskräfte für KMU erleichtert wird.

Die Ziele des temporären Arbeitszeitmodells sind auf Unternehmens- und personeller Ebene zu finden (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Ziele des temporären Arbeitszeitmodells auf Unternehmens- und personelle Ebene.

Unternehmensebene	Personelle Ebene
Innovations- und Forschungsförderung	Work-Life-Balance
Wissens- und Kompetenzaufbau	Lebenslanges Lernen
Fach- und Führungskräfte rekrutierung	Finanzielle Absicherung
Bearbeitung von strategischen Projekten außerhalb des operativen Tagesgeschäfts	Erhöhung der Aufstiegschancen und der Arbeitsplatzsicherheit
Sicherung der Stabilität des Unternehmens	Selbstverwirklichung der Mitarbeiter

5 Zielgruppen des temporären Arbeitszeitmodells

Das temporäre Arbeitszeitmodell richtet sich sowohl an Personen, die bereits Mitarbeiter eines Unternehmens sind als auch an außenstehende Personen. Die Zielgruppen, für die das temporäre Arbeitszeitmodell entwickelt wurde, werden am in Abbildung 2 dargestellten Berufsentwicklungsstrahl verdeutlicht.



Abbildung 2: Zielgruppen des temporären Arbeitszeitmodells.

Ferner kann das temporäre Arbeitszeitmodell für die Gestaltung der Arbeitszeiten von Eltern, die nach der Elternzeit in den Beruf zurückkehren möchten genutzt werden. Die Planung einer Tätigkeit auch während der Elternzeit ist mit diesem Modell möglich.

6 Verfahrensbeschreibung zur Umsetzung des temporären Arbeitszeitmodells

6.1 Aufbau des temporären Arbeitszeitmodells

Das temporäre Arbeitszeitmodell ist als ganzheitliches System betrachtet durch einen modularen Aufbau geprägt. Der modulare Aufbau wurde gewählt, um eine strukturierte Erarbeitung des temporären Arbeitszeitmodells und eine übersichtliche Darstellung des teilweise über Jahre andauernden Personalentwicklungsprogramms mit den entsprechenden Kompetenzentwicklungsschritten und unterschiedlichen Beschäftigungsphasen zu erreichen.

Dazu wurden vier modulare Bausteine entwickelt, die in ihrer Gestaltung aufeinander basieren und stets im Zusammenhang zu betrachten sind. Die Bausteine heißen Fallmatrix, Kompetenzentwicklungsstrahl, Arbeitszeitverlauf und Langzeitbeschäftigungskonto (vgl. Abbildung 3).

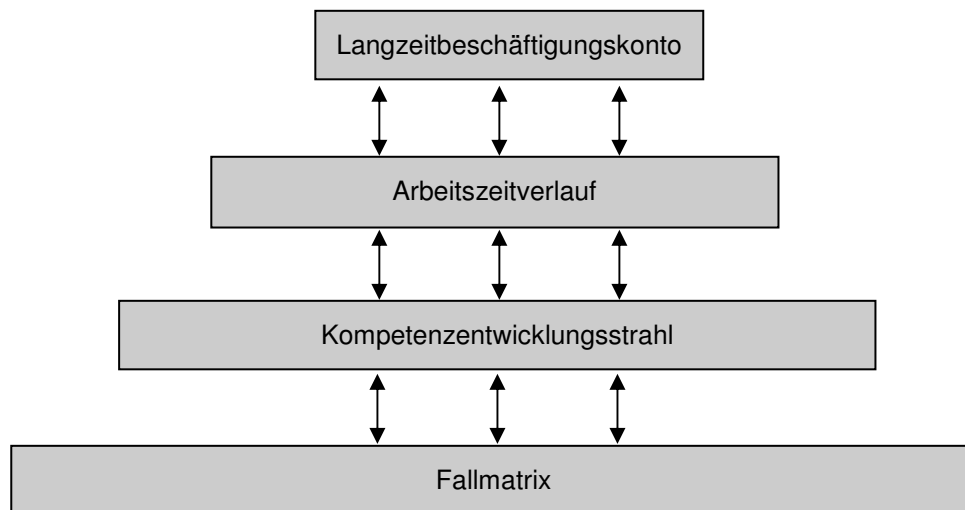


Abbildung 3: Modulare Bausteine des temporären Arbeitszeitmodells.

Die Fallmatrix stellt den Grundbaustein dar und fasst alle notwendigen Informationen zur Entwicklung des temporären Arbeitszeitmodells zusammen. In der Fallmatrix wird die Ausgangssituation für das zu realisierende Vorhaben anhand ausgewählter Merkmale erfasst. Die in Tabelle 4 dargestellte Fallmatrix zeigt die zu berücksichtigenden Kriterien und ihre möglichen Ausprägungen. Die individuellen Informationen für das jeweils zu gestaltende temporäre Arbeitszeitmodell werden anhand der „Checkliste zur Informationsrecherche“ (Anhang 2) in Form eines teilstandardisierten Interviews gewonnen und in der individuellen Fallmatrix entsprechend der Tabelle 4 gekennzeichnet, so dass darüber das Fallbeispiel mit seinen individuellen Besonderheiten beschrieben werden kann.

Tabelle 4: Fallmatrix.

Beschreibungsmerkmal	Ausprägungen				
	Persönliche Angaben				
Geschlecht	Männlich	Weiblich			
Alter	16 – 20	21 -24	25 - 30	31 - 34	35 - 40
Familienstand	Ledig	Verheiratet	Geschieden		
Kinder	Keine	1	2	3	mehr
Schulabschluss	Realschulabschluss	Erweiterter Realschulabschluss	Abitur	Fachhochschulreife	
Ausbildungsberuf	Ausbildungsberuf 1	Ausbildungsberuf 2	Ausbildungsberuf 3	Ausbildungsberuf 4	Ausbildungsberuf 5
Berufsausbildung	Noch in Ausbildung	Abgeschlossen			
Ausbildungsjahr	1.	2.	3.	4.	
Berufserfahrung	Keine	1 Jahr	2 Jahre	3 Jahre	mehr
Wehr- und Zivildienst	Ja	Nein			
Daten der Kompetenzentwicklung					
Angestrebte Qualifikation	Keine	Studium Universität	Studium Fachhochschule	Meisterausbildung	Sonstige Qualifizierungen
Vorstufe der angestrebten Qualifikation	Keine	Fachhochschulreife	Fachabitur		
Qualifizierungszeit	Teilzeit	Vollzeit			
Beginn der Qualifizierung	Sofort	Während der Ausbildung	Nach der Ausbildung	Nach einigen Jahren Berufserfahrung	
Staatliche Förderleistungen					
Staatliche Leistungen	Keine	BAföG	Kindergeld	Elterngeld	
BAföG-Stufe	Keine	Schüler	Studenten	Meister	
BAföG-Erhalt	Keine	Elternabhängig	Elternunabhängig	Einkommensabhängig	Einkommensunabhängig
Zusatzangaben					
Berufstätigkeit der Eltern	Keiner	Einer von beiden	Beide		
Berufstätigkeit des Ehepartners	Ja	Nein			
Geschwister	Keine	1	2	3	mehr
Wohnsituation	In eigener Wohnung	Bei den Eltern			
Sozialversicherung	Familienversichert	Selbstversichert			

Der zweite Baustein des temporären Arbeitszeitmodells ist der Kompetenzentwicklungsstrahl. Er bildet das Personalentwicklungsprogramm des Probanden sowie die Abfolge der einzelnen Schritte vom Ist-Zustand der Kompetenzen in den angestrebten Soll-Zustand ab. Der Kompetenzentwicklungsstrahl ist ein Zeitstrahl, der die einzelnen Etappen und Phasen der Personalentwicklung in ihrer Dauer und Art beschreibt (vgl. Abbildung 4).

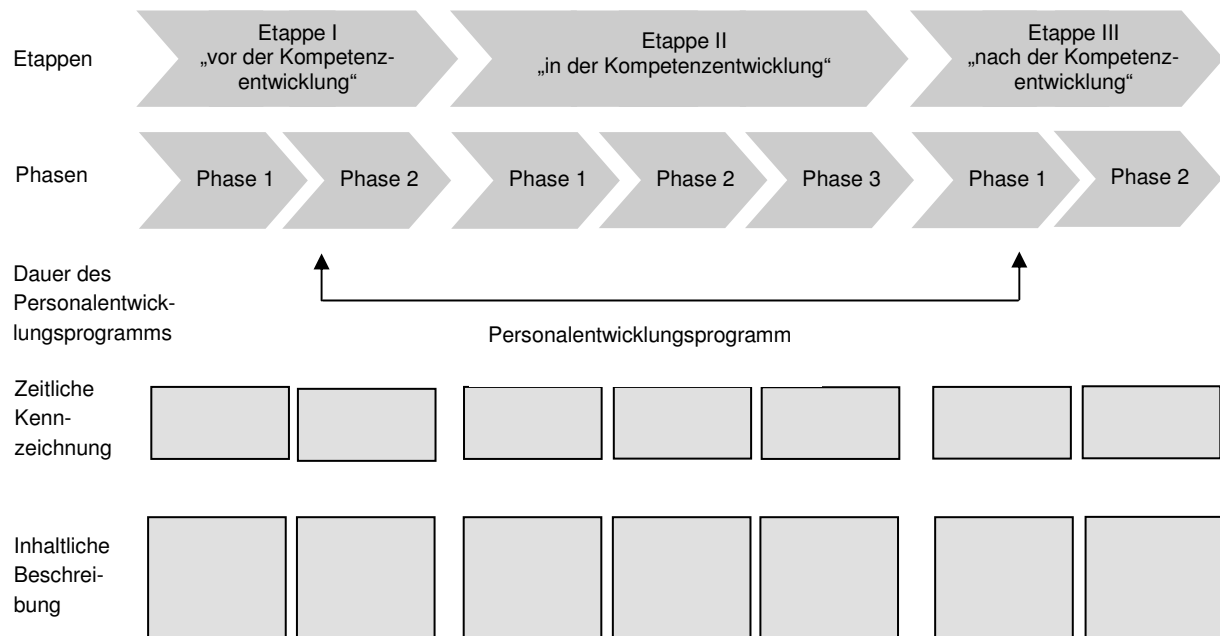


Abbildung 4: Aufbau des Kompetenzentwicklungsstrahls.

Der Zeitstrahl beschreibt immer drei Etappen:

- vor der Kompetenzentwicklung (Etappe I)
- in der Kompetenzentwicklung (Etappe II)
- nach der Kompetenzentwicklung (Etappe III)

Die drei Etappen beinhalten jeweils unterschiedlich lange Phasen. Die einzelnen Phasen der Etappen werden jeweils zeitlich und inhaltlich beschrieben. Die Phasen der Etappe II bilden oft den Kern des Personalentwicklungsprogramms. Für das Unternehmen werden die Etappen und Phasen sowie die Gesamtdauer des Personalentwicklungsprogramms sofort erschließbar.

Die Etappe I kennzeichnet den Status der beruflichen Entwicklung, in der sich der Proband vor der Kompetenzentwicklung befindet. Einzelne Phasen der Etappe I können bereits zum Bestandteil des Personalentwicklungsprogramms werden. Etappe II stellt die Phasen der Kompetenzentwicklung dar. Die Etappe III beschreibt Maßnahmenpakete, die zur Nachhaltigkeit der Kompetenzentwicklung des Probanden beitragen können. In den einzelnen Etappen werden auch Phasen gekennzeichnet, die Übergangsphasen von einem Kompetenzentwicklungsschritt zum nächsten darstellen.

Auf der Basis des Kompetenzentwicklungsstrahls wird der dritte Baustein, der Arbeitszeitverlauf gestaltet. Der Arbeitszeitverlauf bildet den Kern des Arbeitszeitmodells und kennzeichnet die Beschäftigungszeiten der Probanden in den einzelnen Etappen und Phasen des Personalentwicklungsprogramms. In diesem Baustein des temporären Arbeitszeitmodells werden die verschiedenen Arbeitszeitformen Vollzeit und Teilzeit mit den Freisetzungsphasen unter Beachtung folgender zwei Prämissen miteinander kombiniert:

- die durchschnittlich mögliche Arbeitszeit des Probanden wird ermittelt und
- der Ausgleich des Langzeitbeschäftigungskonto muss erreicht werden.

Die durchschnittlich mögliche Arbeitszeit wird durch folgende Faktoren bestimmt:

- Ausbildungsprogramm und den sich daraus ergebenden Belastungen,
- Ausbildungsabläufe und -termine,
- Gesetzliche Rahmenbedingungen einer ausbildungsbegleitenden Tätigkeit,
- Festgelegte gesetzliche Grundlagen für den Erhalt von staatlichen Förderleistungen
- Arbeitsangebote vom jeweiligen Unternehmen,
- individuelle Präferenzen des Probanden.

Da die Gestaltung des Arbeitszeitverlaufs individuell und in partizipativer Zusammenarbeit mit dem Probanden erfolgt, ergeben sich sog. kleine und große Handlungsspielräume. Kleine Variationen z. B. die Berücksichtigung von Urlaubswünschen, kurze krankheitsbedingte Ausfälle führen zu unwesentlichen Veränderungen des Arbeitszeitverlaufes und können somit operativ umgesetzt werden.

Größere Veränderungen des Arbeitszeitverlaufs z. B. durch eine Senkung der durchschnittlichen Arbeitszeit in den Phasen des Personalentwicklungsprogramms führen zu einer wesentlichen Veränderung des Arbeitszeitverlaufs, so dass dieser entsprechend neu gestaltet werden muss, um die Prämisse des ausgeglichenen Langzeitbeschäftigungskontos zu erfüllen. Die Ausweitung des Personalentwicklungsprogramms erfolgt meistens nur durch die Einbeziehung der Etappe I. Eine Verkürzung der Dauer des Personalentwicklungsprogramms wird durch eine höhere durchschnittliche Arbeitszeit und damit einhergehende höhere Belastung des Arbeitnehmers erreicht. Die Gestaltungsoptionen des temporären Arbeitszeitmodells werden eingeführt, um die Akzeptanz bei den Probanden zu erhöhen.

Einen beispielhaften Arbeitszeitverlauf veranschaulicht Abbildung 5.

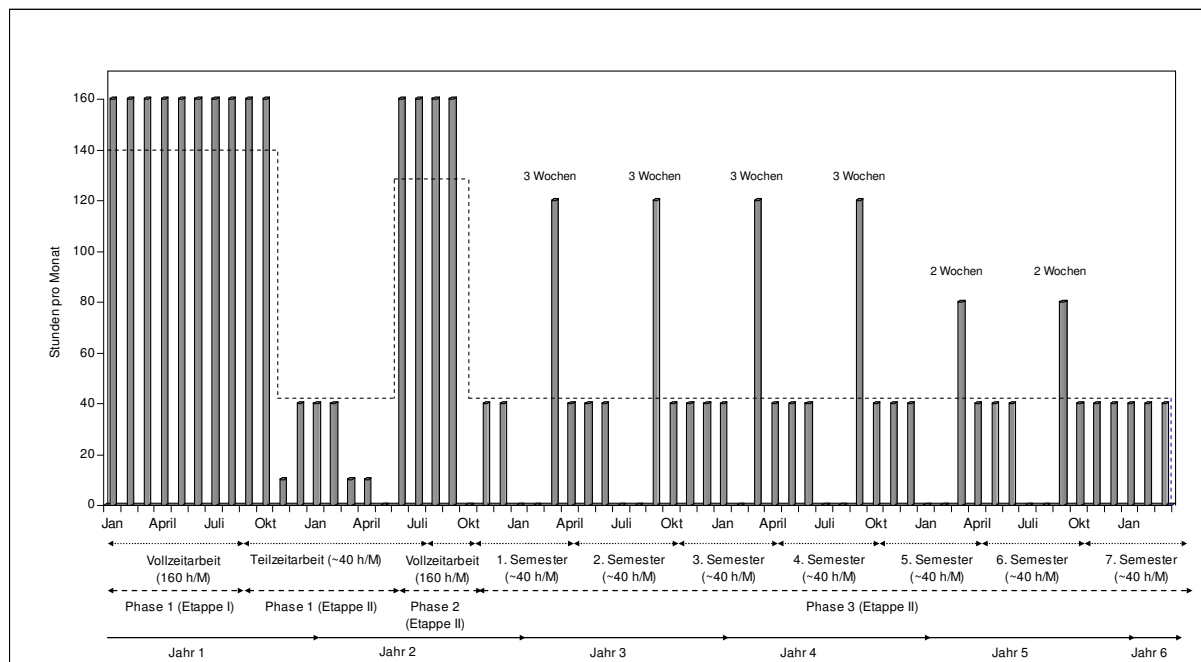


Abbildung 5: Aufbau des Arbeitszeitverlaufs.

An der Ordinatenachse werden die Stunden pro Monat, die der Proband im Rahmen des langfristigen Personalentwicklungsprogramms arbeitet, abgetragen. Die Abszisse zeigt die Etappen und Phasen sowie die Gesamtdauer Personalentwicklungsprogramms. Im Fall der Kennzeichnung eines Studienverlaufs werden zusätzlich die Semester dargestellt. Die wochenweise Beschriftung einzelner Säulen ist vorgesehen, um zu kennzeichnen, dass der Mitarbeiter für die angegebenen Wochen in Vollzeit tätig ist. Wenn keine Beschriftung erfolgt ist, wird die Tätigkeit monatlich ausgeübt.

Die durchgezogene Linie kennzeichnet den Anfang und das Ende sowie die Dauer des Personalentwicklungsprogramms. Die gestrichelte Linie zeigt die monatlich zu vergütenden Arbeitsstunden. Die Entgeltung der Arbeitsleistung erfolgt unabhängig von den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden, da diese im jeweiligen Monat auf dem Langzeitbeschäftigungskonto verrechnet werden.

Der vierte Baustein ist das Langzeitbeschäftigungskonto. Es handelt sich hierbei um ein Arbeitszeitkonto, welches über die Dauer des Personalentwicklungsprogramms geführt wird und zur Erfassung der real geleisteten Ist-Stunden und den zu vergütenden Arbeitsstunden dient. Das Konto ist durch einen langfristig angelegten Ausgleichszeitraum, der von Fall zu Fall variiert, geprägt.

Das Langzeitbeschäftigungskonto ist durch die in Abbildung 6 dargestellten Merkmale gekennzeichnet.

Das Langzeitbeschäftigungskonto
<ul style="list-style-type: none"> - wird für die Erfassung und Abrechnung von Arbeitsstunden eines langfristig angelegten Beschäftigungsverhältnisses (über 1 Jahr) angewendet. - ist im Zusammenhang mit dem geplanten Arbeitszeitverlauf zu betrachten. - berücksichtigt alle Etappen und Phasen des Personalentwicklungsprogramms. - wird über die Dauer des Personalentwicklungsprogramms ausgeglichen. - erlaubt die Gutschrift und Entnahme von erbrachten Arbeitsstunden im langfristigen Beschäftigungszeitraum. - dient der Ermittlung der Salden aus den vergüteten Stunden und tatsächlich geleisteten Ist-Stunden pro Phase.

Abbildung 6: Merkmale des Langzeitbeschäftigungskontos.

Die Veranschaulichung der Entwicklungsprozesse auf dem Langzeitbeschäftigungskonto wird in Form einer Tabelle mit dem in Abbildung 7 dargestellten Aufbau vorgenommen.

Etappe/ Phase/ Semester	Vergütete Stunden	Ist- Stunden	Saldo pro Etappe/ Phase/ Semester	Kumulierter Saldo
------------------------------------	------------------------------	-------------------------	--	--------------------------

Abbildung 7: Aufbau der Tabelle des Langzeitbeschäftigungskontos.

Im Fall, dass die Arbeitszeitgestaltung für Studierende erfolgt, ist eine Unterscheidung der Ist-Stunden in „Ist-Stunden in der Vorlesungszeit“ (Ist-Stunden VL) und „Ist-Stunden in der vorlesungsfreien Zeit“ (Ist-Stunden VLF) vorzunehmen. Die gesetzlichen Regelungen besagen, dass Studierende in der Zeit der Vorlesungen maximal 20 Stunden pro Woche arbeiten dürfen. Falls das temporäre Arbeitszeitmodell für eine andere Art der Kompetenzentwicklung gestaltet wird, können diese beiden Spalten durch die Spalte „Ist-Stunden“ ersetzt werden.

Mit Hilfe dieser Tabelle kann die dazugehörige Grafik zur zusammenfassenden Darstellung der Entwicklungen auf dem Langzeitbeschäftigungskonto erstellt werden (vgl. Abbildung 8).

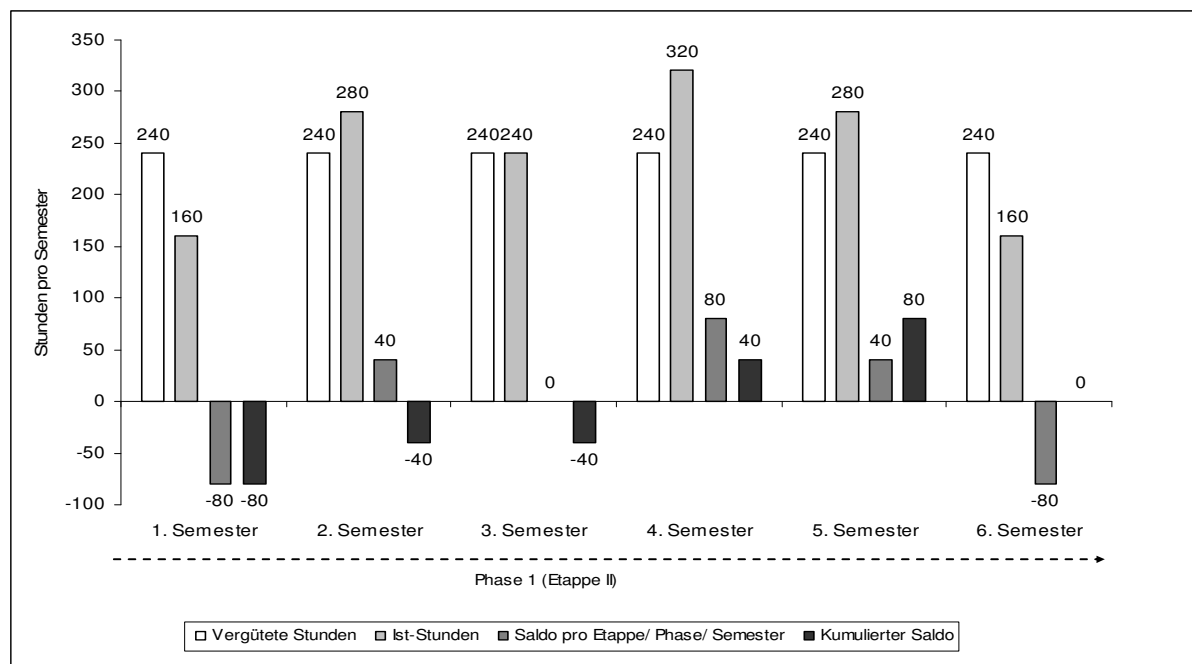


Abbildung 8: Aufbau der Grafik des Langzeitbeschäftigungskontos.

6.2 Einführung des temporären Arbeitszeitmodells

Die Einführung des temporären Arbeitszeitmodells basiert auf einer ganzheitlichen Verschmelzung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Die Personalentwicklung dient dabei der Kompetenzentwicklung, um den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können. Die Organisationsentwicklung schafft in einem langfristigen Prozess des Wandels das optimale Umfeld für die Personalentwicklung. Dabei sollen die individuellen Arbeits- und Lebensbedingungen der Probanden Berücksichtigung finden.

Im Vorfeld muss zwischen der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat (falls vorhanden) und den Personalverantwortlichen der Konsens über die Einführung des temporären Arbeitszeitmodells bestehen. Zudem ist der ständige Kontakt zu den interessierten Personen von großer Bedeutung, um die vollständige Akzeptanz des Modells zu gewährleisten. In allen durchzuführenden Schritten wird daher eine partizipative Vorgehensweise empfohlen, d. h. die Zusammenarbeit mit den Probanden sollte stets gegeben sein.

Die Entwicklung und Umsetzung des temporären Arbeitszeitmodells erfolgt in sieben Arbeitsschritten (vgl. Tabelle 5).

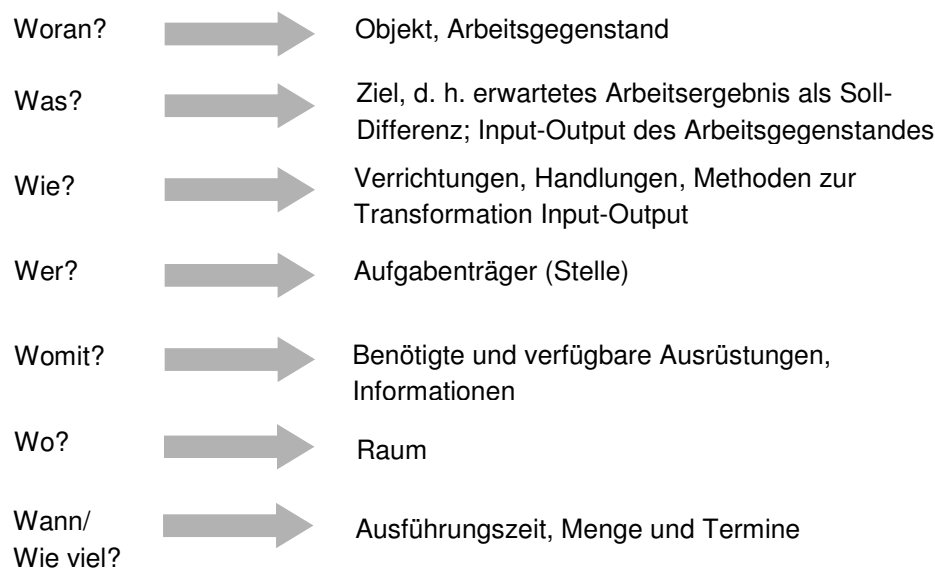
Tabelle 5: Arbeitsschritte zur Einführung des temporären Arbeitszeitmodells.

Schritt	Was?	Wie?	Wer?
1	Information der potenziellen Probanden zu Ziel, Inhalt und Vorgehensweise bei der Einführung des temporären Arbeitszeitmodell	Informationsblätter, Präsentation in einem Kick-Off-Workshop (Anhang 1)	Unternehmensleitung, Personalverantwortliche, Betriebsrat, potenzielle Probanden
2	Erhebung der persönlichen Voraussetzungen, beruflichen Erwartungen und Ziele der interessierten Probanden	Persönliches Gespräch anhand der „Checkliste zur Informationsrecherche“ (Anhang 2)	Personalverantwortliche, interessierte Probanden
3	Entwicklung des temporären Arbeitszeitmodells entsprechend der individuellen Voraussetzungen sowie Festlegung kompetenzförderlicher und zeitlich flexibler Arbeitsaufgaben	Fallmatrix, Kompetenzentwicklungsstrahl, Arbeitszeitverlauf, Langzeitbeschäftigungskonto	Personalverantwortliche
4	Präsentation des ausgearbeiteten Arbeitszeitmodells und ggf. Veränderung entsprechend des Feedbacks des Probanden	Darstellung und Erläuterung des Arbeitszeitmodells in einem persönlichen Gespräch	Personalverantwortliche, Proband
5	Gestaltung des Arbeitsvertrages für den festgelegten Beschäftigungszeitraum		Unternehmensleitung, Personalverantwortliche, Betriebsrat
6	Einführung des erarbeiteten temporären Arbeitszeitmodell		Unternehmensleitung, Personalverantwortliche, Betriebsrat, Vorgesetzte, Proband
7	Weiterführende Planung von Personalentwicklungsprogrammen für den Probanden		Unternehmensleitung, Personalverantwortliche, Betriebsrat, Proband

Im ersten Arbeitsschritt werden die potenziellen Probanden über das temporäre Arbeitsmodell als integratives Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument informiert. Dazu werden alle potenziellen Probanden zu einem Kick-Off-Workshop eingeladen, um sie mit den Zielen, Inhalten und Vorgehensweisen des temporären Arbeitszeitmodells vertraut zu machen. Die Präsentation (Anhang 1) beinhaltet die wesentlichen Informationen und kann als Vorbereitung für den Workshop genutzt werden. Das Ziel des ersten Schrittes ist die Probanden zu motivieren über ihre berufliche Zukunft nachzudenken und über das Personalentwicklungsprogramm zu informieren.

Im zweiten Arbeitsschritt werden unter Verwendung der „Checkliste zur Informationsrecherche“ (Anhang 2) die beruflichen Erwartungen und Ziele sowie die persönlichen Voraussetzungen der interessierten Probanden in einem persönlichen Gespräch ermittelt. Mit dem Proband wird die Länge des Personalentwicklungsprogramms festgelegt sowie die Grundpräferenzen in Bezug auf die durchschnittliche Arbeitszeit erfasst. Die teilstandardisierten Interviews sollten vom Personalverantwortlichen unter Beachtung der Instruktionen zeitnah durchgeführt werden.

Die im Arbeitsschritt 2 gewonnenen Informationen werden im dritten Arbeitsschritt genutzt, um die einzelnen Modelle des temporären Arbeitszeitmodells zu entwickeln. Mit der Planung des Arbeitszeitmodells geht die Gestaltung der zukünftigen Arbeitsaufgaben des Probanden einher. Dabei sollten die in Abbildung 9 benannten Aspekte Berücksichtigung finden.



**Abbildung 9: Gestaltungsdimensionen der Arbeitsaufgabe.
(Schmicker, in Anlehnung an Ulich, 2005, 67).**

Die Arbeitsaufgabengestaltung und die damit verbundene Umgestaltung des Betriebsablaufs sollten unter Einbeziehung der verantwortlichen Vorgesetzten erfolgen. Die Arbeitsaufgaben sollten entsprechend den Fähigkeiten des Probanden gestaltet werden, so dass sie eine lösbare Herausforderung darstellen und gleichzeitig kompetenzförderlich sind.

Im nächsten Arbeitsschritt wird das individuell gestaltete temporäre Arbeitszeitmodell dem Proband präsentiert und mit ihm diskutiert. Der Proband erhält die Möglichkeit Veränderungen vorzuschlagen. Eine Überarbeitung und erneute Präsentation des überarbeiteten Arbeitszeitmodells sollte möglichst zeitnah erfolgen.

Nachdem das erarbeitete Arbeitszeitmodell mit den Vorstellungen des Probanden konform ist, kann die individuelle Gestaltung eines Arbeitsvertrages für die geplante Beschäftigung vorgenommen werden. Der Arbeitsvertrag sollte neben den üblichen Bestandteilen den erarbeiteten Arbeitszeitverlauf enthalten, da er die einzelnen Arbeitsphasen und -stunden

sowie Vergütungshöhen regelt. Wenn beide Vertragsparteien dem Arbeitsvertrag zustimmen, folgt Arbeitsschritt 6 in dem das temporäre Arbeitsmodell umgesetzt wird.

Eine Förderung des Probanden sollte nach Beendigung des Personalentwicklungsprogramms weiterhin erfolgen, so dass im Arbeitsschritt 7 weitere kompetenzfördernde Aktivitäten wie z. B. Trainee-Programme, Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment mit dem Mitarbeiter besprochen und geplant werden sollten.

7 Fallbeispiel eines temporären Arbeitszeitmodells

7.1 Fallmatrix

Ein noch in der Ausbildung befindlicher Zerspanungsmechaniker (im folgenden Proband genannt), beabsichtigt nach seiner Ausbildung ein Studium in der Fachrichtung Maschinenbau an einer Fachhochschule aufzunehmen. Der Proband ist Auszubildender in einem Automobilzulieferunternehmen, welches in einem 3-Schicht-System arbeitet.

In einem persönlichen Gespräch wurden anhand der „Checkliste zur Informationsrecherche“ die persönlichen Daten des Probanden aufgenommen und in der individuellen Fallmatrix übersichtlich zusammengefasst, welche in Tabelle 6 dargestellt ist.

Tabelle 6: Auszug aus der Fallmatrix des Fallbeispiels.

Merkmal	Ausprägung
Geschlecht	Männlich
Alter	20 Jahre
Familienstand	Ledig
Kinder	Keine
Schulabschluss	Erweiterter Realschulabschluss
Ausbildungsberuf	Zerspanungsmechaniker
Berufsausbildung	Noch in Ausbildung
Ausbildungsjahr	2. Lehrjahr
Wehr- und Zivildienst	Nein
Angestrebte Qualifikation	Studium Fachhochschule
Vorstufe der angestrebten Qualifikation	Fachhochschulreife
Qualifizierungszeit	Vollzeit
Beginn der Qualifizierung	Nach der Ausbildung

7.2 Kompetenzentwicklungsstrahl

Zur Aufnahme eines Studiums muss der Proband die Fachhochschulreife an einer Fachoberschule erlangen. Voraussetzungen dafür sind der Realschulabschluss sowie eine abgeschlossene Berufsausbildung im Berufsfeld Metalltechnik. Beides kann der Proband nach Abschluss seiner Ausbildung in Etappe I/ Phase 1 vorweisen. Ein studienvorbereitendes Praktikum ist nicht notwendig, da die Fachhochschule die Berufsausbildung als Berufspraxis anerkennt.

Abbildung 10 veranschaulicht den Kompetenzentwicklungsstrahl für das Fallbeispiel.

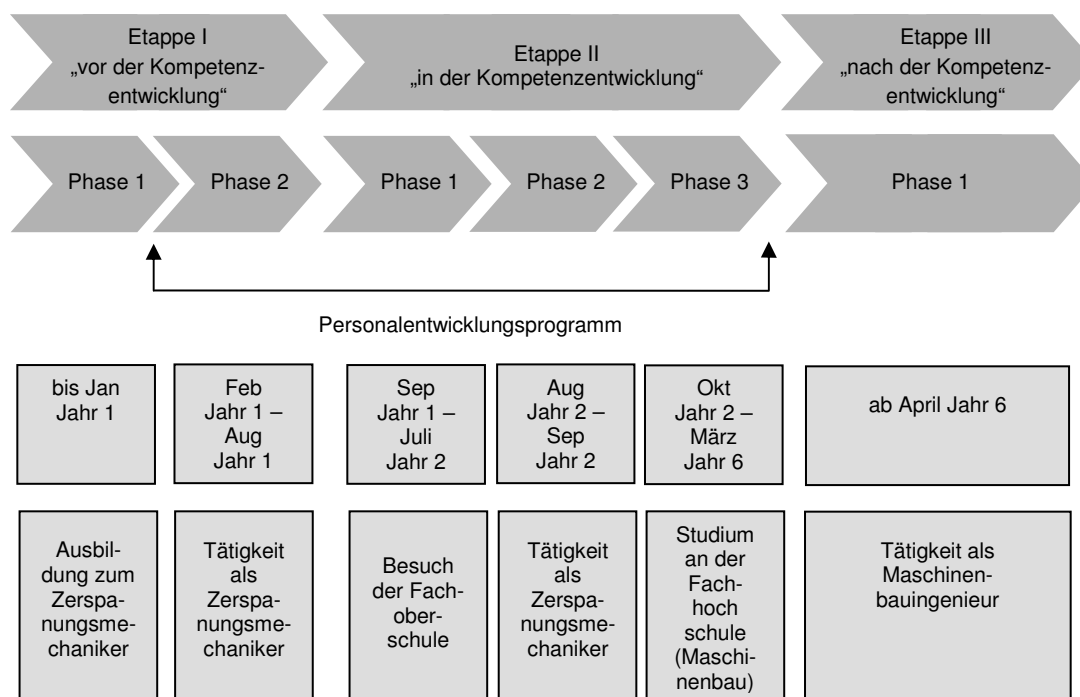


Abbildung 10: Kompetenzentwicklungsstrahl des Fallbeispiels.

Der Kompetenzentwicklungsstrahl bildet im Fallbeispiel ein Personalentwicklungsprogramm über einen Zeitraum von sechs Jahren ab. In Etappe I/ Phase 1 beendet der Proband seine Ausbildung und in Phase 2 wird er als Vollzeitmitarbeiter tätig, um die Zeit bis zum Beginn des Fachoberschulunterrichts zu überbrücken. Die Phase 2 der Etappe I stellt den Beginn des Personalentwicklungsprogramms dar.

Die Etappe II ist in drei Phasen unterteilt. In der ersten Phase besucht der Proband die Fachoberschule für elf Monate. In Phase 2 ist er für zwei Monate in einer Vollzeittätigkeit im Unternehmen beschäftigt. Sie stellt die Übergangsphase zwischen Fachoberschulbesuch und Beginn des Studiums dar. In Phase 3 beginnt der Proband mit dem Studium. Mit Ende des Studiums ist auch das Personalentwicklungsprogramm beendet.

Die Etappe III dient in diesem Beispiel zum Berufseinstieg.

7.3 Arbeitszeitverlauf und Langzeitbeschäftigungskonto

Für das Fallbeispiel wurde auf der Grundlage des Kompetenzentwicklungsstrahls der in Abbildung 11 dargestellte Arbeitszeitverlauf geplant. Bei der Planung des Arbeitszeitverlaufs sind die einzelnen Kompetenzentwicklungsphasen und ihre Besonderheiten zu berücksichtigen.

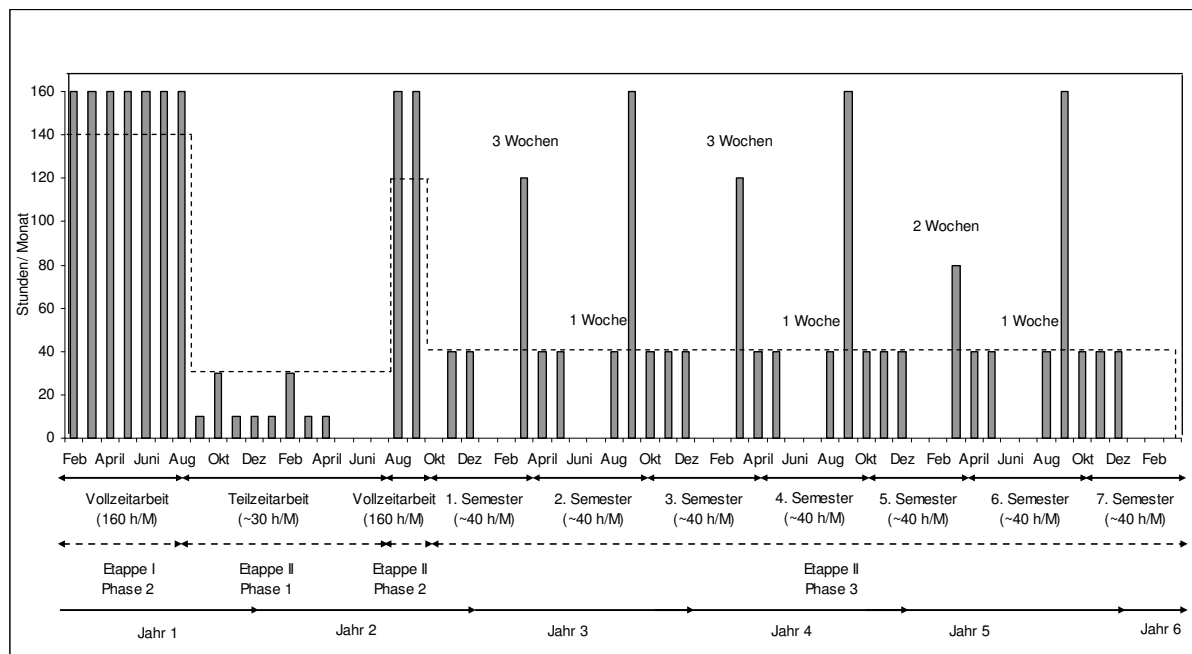


Abbildung 11: Arbeitszeitverlauf des Fallbeispiels.

Etappe I/ Phase 2

Die Phase 2 schließt sich direkt an die Ausbildung des Probanden an. Er ist als Arbeitnehmer in Vollzeit im Unternehmen beschäftigt. Der Proband hat eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden und durchläuft für eine Dauer von sieben Monaten den Schichtbetrieb des Unternehmens. In diesem Zeitraum erbringt er eine Arbeitsleistung von insgesamt 1120 Stunden. Er erhält 910 Stunden vergütet und 210 Stunden werden auf dem Langzeitbeschäftigungskonto für die weitere Verwendung angespart.

Aufgrund der vorhandenen Gestaltungsspielräume kann der Proband an dieser Stelle individuell bestimmen, wie viele Arbeitsstunden jeweils vergütet bzw. auf dem Langzeitbeschäftigungskonto gutgeschrieben werden. Dementsprechend gestaltet sich der Arbeitszeitverlauf in einer anderen Weise, so dass der Proband in den folgenden Phasen mehr Freiräume erhalten würde. Nach dem dargestellten Verlauf weist das Langzeitbeschäftigungskonto folgenden Stand auf (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe I/ Phase 2.

Etappe/ Phase/ Semester	Vergütete Stunden	Ist- Stunden	Saldo pro Etappe/ Phase/ Semester	Kumulierter Saldo
Etappe I/ Phase 2	910	1120	+210	+210

Etappe II/ Phase 1

Der Proband wird in dieser Phase zum geringfügig beschäftigten Schüler, da er in diesem Zeitraum die Fachoberschule besucht. Für ihn wird eine Teilzeitbeschäftigung von durchschnittlich 30 Stunden monatlich geplant und vergütet. Bei der Festlegung der durchschnittlichen Arbeitszeit wurde berücksichtigt, dass die Fachoberschule eine Vollzeitschule ist und eine gesetzliche Begrenzung in der Einkommenshöhe auf 271,00 Euro³ für den Erhalt von Schüler-BAföG zu beachten ist.

Der Vollzeitunterricht bringt eine hohe Belastung mit sich, so dass zur Entlastung des Probanden ein tatsächliches durchschnittliches Arbeitsvolumen von 10 Stunden pro Monat geplant wird. In dieser Phase werden die in der Etappe I/ Phase 2 angesparten Stunden aufgebraucht. Für die Monate Oktober und Februar wurde eine Stundenzahl von 30 Stunden pro Monat festgelegt, da aufgrund der Schulferien der Proband einen größeren zeitlichen Freiraum hat und somit für das Unternehmen tätig werden kann. In den Monaten Mai, Juni, Juli ist keine Beschäftigung des Probanden vorgesehen. Dieser Zeitraum dient der intensiven Vorbereitung auf die Abschlussprüfungen.

Auch hier bietet sich wieder ein Gestaltungsspielraum, indem die zu erbringenden Stunden in den Monaten der Schulferien nicht erhöht werden. Das Langzeitbeschäftigungskonto hat in dieser Phase folgenden Stand (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe II/ Phase 1.

Etappe/ Semester	Phase/	Vergütete Stunden	Ist- Stunden	Saldo pro Etappe/ Phase/ Semester	Kumulierter Saldo
Etappe I/ Phase 2		910	1120	+210	+210
Etappe II/ Phase 1		330	120	-210	0

Die Einsatzzeiten des Probanden sind zu Beginn der Phase operativ festzulegen. Denkbar wäre eine Tätigkeit an zwei Samstagen im Monat zu je fünf Stunden oder, sofern der Stundenplan es zulässt, an einem Werktag und einem Samstag. In den Ferien kann eine

³ Stand Dezember 2007

längere Arbeitsdauer festgelegt werden. Nach Beendigung der Fachoberschule ist ein Erholungsurlaub vorgesehen.

Etappe II/ Phase 2

Diese Phase dauert zwei Monate. Der Proband ist dann weder Schüler noch Student und wird somit wieder zum Vollzeit-Arbeitnehmer. Er arbeitet mit einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden und erhält eine monatliche Vergütung für 120 Stunden. Die verbleibenden 80 Stunden werden auf dem Langzeitbeschäftigungskonto gutgeschrieben. Auf das Langzeitbeschäftigungskonto hat die Phase 2 folgende Auswirkungen (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe II/ Phase 2.

Etappe/ Phase/ Semester	Vergütete Stunden	Ist- Stunden	Saldo pro Etappe/ Phase/ Semester	Kumulierter Saldo
Etappe I/ Phase 2	910	1120	+210	+210
Etappe II/ Phase 1	330	120	-210	0
Etappe II/ Phase 2	240	320	+80	+80

Es kann wieder eine Veränderung der zu vergütenden und anzusparenden Stunden vorgenommen werden. Eine Erhöhung der gutgeschriebenen Stunden führt zu einem geänderten Arbeitszeitverlauf, so dass für den Probanden größere Freiräume in der Phase 3 der Etappe II geschaffen werden können.

Etappe II/ Phase 3

Die letzte zu planende Phase, ist die des Studiums. In Phase 3 wird die Gestaltung der Beschäftigungszeiten zur Wahrung der Übersichtlichkeit semesterweise vorgenommen. Folgende Parameter bilden die Grundlage der durchschnittlichen Arbeitszeitbestimmung:

- festgelegte Arbeitsstundenzahl in den Vorlesungszeiten und vorlesungsfreien Zeiten,
- Dauer des Semesters (6 Monate),
- studienrelevante Zeiten.

Der Ablaufplan des Studiengangs Maschinenbau ist beispielhaft wie folgt gestaltet.

Tabelle 10: Studienrelevante Zeiten des Fallbeispiels.⁴

	Wintersemester	Sommersemester
Vorlesungszeit	04. Oktober – 09. Februar	02. April – 13. Juli
Vorlesungsfreie Zeit	10. Februar – 31. März	14. Juli – 30. September
Prüfungszeitraum	12. Februar – 02. März	16. Juli – 03. August

Mit dem Probanden wird entsprechend dieser Parameter und seiner individuellen Bedürfnisse eine durchschnittliche Arbeitsleistung von 40 Stunden pro Monat vereinbart. Diese Stundenzahl führt dazu, dass das Langzeitbeschäftigungskonto am Ende des Studiums ausgeglichen ist.

Im 1. Semester beginnt der Proband mit einer Beschäftigung im November, da der Oktober als Eingewöhnungsphase in die Abläufe des Studiums angesehen wird. Die Monate Januar und Februar sind beschäftigungsfrei zu gestalten, um eine optimale Vorbereitung auf die Prüfungen zu gewähren. An den Prüfungszeitraum schließt mindestens eine Woche an, die der Proband als Erholungspause nutzen kann. In den Semesterferien (März Jahr 3) folgt eine 3-wöchige Beschäftigungsphase mit einem Stundenumfang von 40 Stunden pro Woche.

Für das folgende Sommersemester (2. Semester) umfasst die Teilzeittätigkeit zwei Monate mit 40 Stunden monatlich. Die Monate Juni und Juli im 2. Semester dienen der Prüfungsvorbereitung. Hier schließt sich ein Zeitraum von drei Wochen an, den der Proband zur Erholung nutzen kann. Die nächste 5-wöchige Arbeitsphase folgt in den Semesterferien Ende August und im September mit einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. In der Planung ist ein individueller Spielraum in dem Maße vorhanden, dass der Proband selbst bestimmen kann, wann er den Erholungsurlaub in Anspruch nimmt. Die folgenden Semester weisen einen ähnlichen Verlauf wie das 1. und 2. Semester auf. Einer Teilzeitbeschäftigungsphase folgt eine beschäftigungsfreie Phase und daran schließt sich eine Vollzeitphase an.

Das 7. Semester ist das 22-wöchige Praxissemester und dient der Anfertigung der Bachelor-Arbeit. Die Bearbeitungsdauer beträgt neun Wochen. In diesem Semester muss entsprechend des Langzeitbeschäftigungskontos eine Beschäftigung im Umfang von 120 Stunden erfolgen, um am Ende des Studiums ein Saldo von Null zu erreichen. Eine Tätigkeit von 40 Stunden pro Monat ist über die Dauer von drei Monaten geplant. An dieser Stelle weist das Modell wieder einen individuellen Gestaltungsspielraum auf. Der Proband könnte beispielsweise auch nach Abschluss der Bachelor-Arbeit drei Wochen in Vollzeit tätig sein.

Tabelle 11 zeigt das Langzeitbeschäftigungskonto im Verlauf des Studiums.

⁴ Bei diesen Angaben handelt es sich um Beispieldaten.

Tabelle 11: Langzeitbeschäftigungskonto in Etappe II/ Phase 3.

Etappe/ Phase/ Semester	Vergütete Stunden	Ist- Stunden VL ⁵	Ist- Stunden VLF ⁶	Ist- Stunden	Saldo pro Etappe/ Phase/ Semester	Kumu- liertes Saldo
Etappe II/ Phase 2						+80
Etappe II/ Phase 3						
1. Semester	240	80	120	200	-40	+40
2. Semester	240	80	200	280	+40	+80
3. Semester	240	120	120	240	0	+80
4. Semester	240	80	200	280	+40	+120
5. Semester	240	120	80	200	-40	+80
6. Semester	240	80	200	280	+40	+120
7. Semester	240	120	0	120	-120	0

Der gesamte Verlauf des Langzeitbeschäftigungskontos über die Dauer des Personalentwicklungsprogramms ist in Abbildung 12 dargestellt.

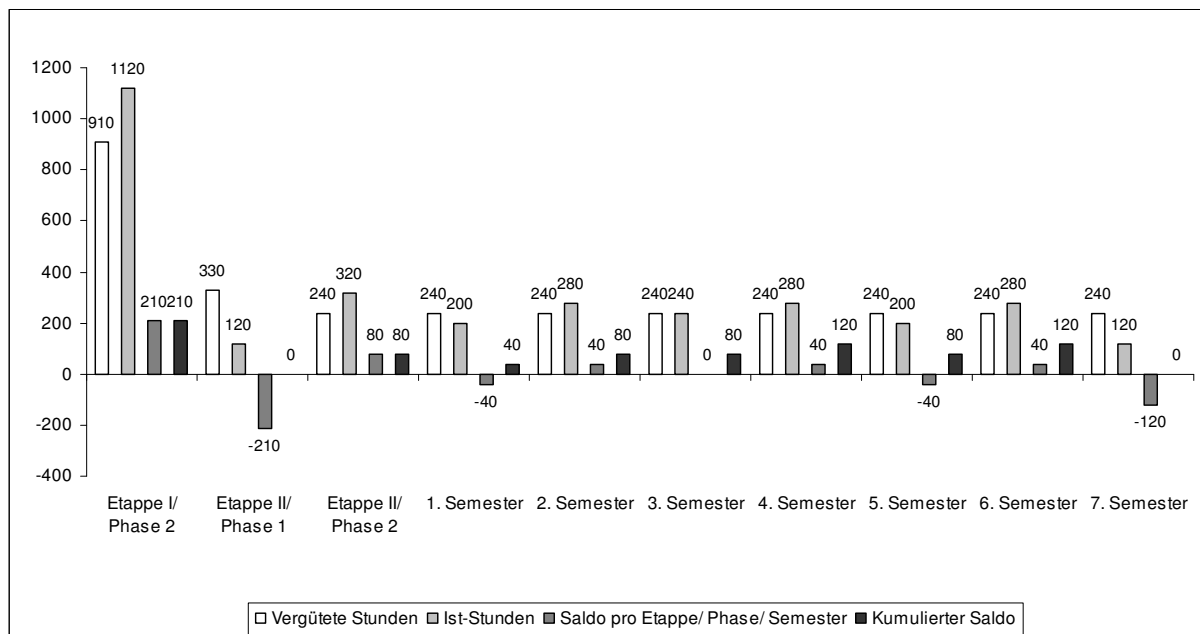


Abbildung 12: Gesamtverlauf des Langzeitbeschäftigungskontos des Fallbeispiels.

⁵ VL ist die Abkürzung für Vorlesungszeit.

⁶ VLF ist die Abkürzung für vorlesungsfreie Zeit.

Das Personalentwicklungsprogramm umfasst eine Dauer von sechs Jahren, was eine relativ hohe Planungsunsicherheit und Abbruchquote impliziert. Da das langfristig geplante Personalentwicklungsprogramm von einem idealtypischen Verlauf ausgeht, bleiben in der Planung Störfälle unberücksichtigt. Zu den denkbaren Störfällen zählen u. a. Krankheit und der Abbruch der Kompetenzentwicklung. Im Unternehmen des Fallbeispiels wurden folgende Vereinbarungen getroffen.

Im Fall einer Krankheit sind die Arbeitszeitverläufe operativ zu verändern, um ein Nullsaldo am Ende des Personalentwicklungsprogramms zu erreichen. Bei einem persönlich begründeten Abbruch wird das Personalentwicklungsprogramm mit sofortiger Wirkung beendet. Die Arbeitnehmer können durch eine Änderungskündigung sofort in ihr vorheriges Arbeitsverhältnis zu den bekannten Konditionen des Unternehmens wechseln. Die bis zu diesem Zeitpunkt erarbeiteten Stunden werden auf dem Langzeitbeschäftigungskonto entsprechend verrechnet. Die Plusstunden des Langzeitbeschäftigungskontos werden auf dem normalen Arbeitszeitkonto gutgeschrieben und die Minusstunden sind entsprechend des festgelegten Ausgleichszeitraums des Unternehmens innerhalb eines Jahres auszugleichen. Ausgenommen von dieser Regelung ist die fristlose Kündigung aus arbeitsrechtlichen Gründen. In diesem Fall erhält der Proband für die angesparten Stunden eine einmalige Nachzahlung und bei Minusstunden können Rückzahlungsansprüche des Unternehmens gegenüber dem Probanden geltend gemacht werden.

7.4 Staatliche und unternehmensbezogene Unterstützungen

An dieser Stelle wird nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, da die Rechtslage zu den staatlichen Förderungen aufgrund ihrer Vielfalt nicht in allen Details analysiert werden kann. Im Fall der Umsetzung des vorgestellten Konzeptes sind die individuellen Ansprüche mit den entsprechenden staatlichen Einrichtungen und Institutionen zu besprechen und fallbezogen zu hinterfragen, insbesondere um mögliche „Kann-Entscheidungen“ zu klären. Deshalb kann nur auf die Grundvoraussetzungen verwiesen werden.

Für das beschriebene Fallbeispiel könnte der Proband im Verlauf seiner Kompetenzentwicklung BAföG und Kindergeld beantragen. Der Proband wird durch den Besuch der Fachoberschule (Etappe II/ Phase 1) zum Schüler. Als staatliche Förderung kann er in diesem Stadium der Kompetenzentwicklung nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) das sog. Schüler-BAföG beziehen.

Die Höhe des Schüler-BAföGs ist abhängig vom Einkommen des Probanden, der Eltern und Geschwister sowie der Wohnsituation. Aufgrund dieser Angaben steht dem Proband grundsätzlich ein BAföG in Höhe von 348,00 Euro zu (vgl. § 12 Abs. 1, Satz 2 BAföG). Die Förderung erfolgt in diesem Fall elternabhängig und der Proband bekommt keinen Mehrbedarf, da er bei seinen Eltern wohnt und keine Mietkosten entstehen. Der Proband hat die Möglichkeit durch einen monatlichen Nebenverdienst von höchstens 271,00 Euro brutto seine Einkommenssituation zu verbessern. Das Schüler-BAföG wird als 100-prozentiger

Zuschuss vom Staat gewährt und ist somit nicht rückzahlungspflichtig (vgl. § 17, Abs. 1 BAföG).

In Etappe II/ Phase 3 ist der Proband Student. Die grundsätzlichen Voraussetzungen für den Erhalt der Förderung ändern sich lediglich in der Art der Ausbildung. Der Unterschied zum Schüler-BAföG besteht in der Höhe der staatlichen Leistung. Ein Student, der bei seinen Eltern wohnt, kann maximal 377,00 Euro als 50-prozentigen Zuschuss vom Staat erhalten (vgl. § 13 Abs. 1, Satz 2, Abs. 2, Satz 1 BAföG). Die andere Hälfte ist ein zinsloses Darlehen (vgl. § 17 Abs. 2 BAföG). Das Darlehen ist fünf Jahre nach Beendigung der Förderung, d. h. dem Ende des Studiums in Monatsraten von circa 105,00 Euro zurückzuzahlen (vgl. § 18 Abs. 3 BAföG). Das BAföG erlaubt dem Probanden einen maximalen Zuverdienst von 350,00 Euro brutto im Monat.⁷

Als weitere staatliche Unterstützung des Probanden ist die Beantragung von Kindergeld möglich. Zudem sind die Regelungen der Sozialversicherungen zu beachten, die bei den Krankenkassen zu erfragen sind und deshalb nicht näher erläutert werden sollen.

Weitere Informationen zu den staatlichen Förderungen von Schülern und Studierenden erhalten Sie bei/ unter:

Tabelle 12: Informationen zu staatlichen Förderleistungen.

Förderung	Behörde/ Institution	Internet
Schüler-BAföG	Amt für Ausbildungsförderung	www.das-neue-bafoeg.de
Studenten-BAföG	Studentenwerk	www.das-neue-bafoeg.de
Kindergeld	Familienkasse	www.arbeitsagentur.de
Sozialversicherung	Krankenkassen	www.aok.de

Die unternehmensbezogene Unterstützung sollte während der gesamten Laufzeit des temporären Arbeitszeitmodells kontinuierlich fortgeführt werden. Es ist ein einheitlicher Stundensatz als Vergütung für den Probanden zu empfehlen. Im Fallbeispiel erfolgt eine Unterstützung des Probanden durch das Unternehmen im Rahmen der zulässigen Zuverdienstgrenzen.

8 Fazit

Das temporäre Arbeitszeitmodell ist ein individuelles auf die Kompetenzentwicklungsbedarfe des Probanden ausgerichtetes Entwicklungsmodell, welches zur Gewinnung und Bindung von potenziellen Fach- und Führungskräften angewendet werden kann. Die Entwicklung von

⁷ Alle Angaben zum BAföG sind ohne Gewähr (Stand Dezember 2007).

Kompetenz- und Kulturträgern in einem Unternehmen ist ein langfristiger und kontinuierlicher Prozess, so dass die Implementierung von Instrumenten der strategisch orientierten und integrativen Personal- und Organisationsentwicklung zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur eines Unternehmens werden sollte.

Da das temporäre Arbeitszeitmodell auf die individuellen Bedürfnisse angepasst wird, lässt sich keine allgemeingültige Formel zur Entwicklung der einzelnen Beschäftigungszeiten aufstellen. Das Manual ist als eine Anleitung zu verstehen, welche die Vorgehensweise aufzeigt und wesentliche Gestaltungshinweise gibt. Aufgrund der spezifischen Bedingungen im Einzelfall sind die Lösungskonzepte stets anders und nicht generell übertragbar.

Die Anwendung des temporären Arbeitszeitmodells ist nicht ausschließlich auf die Erstellung eines Beschäftigungsplans für ein Studium begrenzt, sondern weist weitere Anwendungsfelder auf. So kann das temporäre Arbeitszeitmodell auch auf die Gestaltung einer Tätigkeit während einer Meisterausbildung genutzt werden. Zudem bietet das Modell die Möglichkeit die Rückkehr in den Beruf von Eltern nach der Elternzeit zu unterstützen. Weitere Einsatzmöglichkeiten sind im Bereich von weiteren Teil- oder Vollzeitqualifizierungen denkbar.

Ein Entwurf für eine vertragliche Regelung zur langfristigen Bindung der Probanden an das Unternehmen nach der Beendigung der Kompetenzentwicklung befindet sich zum Zeitpunkt der Manuallerstellung in Bearbeitung. Das temporäre Arbeitszeitmodell enthält grundsätzlich Chancen aber auch Risiken, die trotz guter arbeitsrechtlicher Absicherung nicht vollständig abgebaut werden können. Zur Gewährung der Funktionalität des temporären Arbeitszeitmodells ist deshalb eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert, unabdingbar.

Anhang

Der Anhang (Anhang 1: Präsentation zum Kick-Off-Workshop, Anhang 2: Checkliste zur Informationsrecherche) befindet sich auf der beiliegenden CD-ROM als PDF-Datei.

Literatur

Becker, Manfred (1999): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart.

Bröckermann, Reiner (2003): Personalwirtschaft, Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, Stuttgart.

Conradi, Walter (1983): Personalentwicklung, Stuttgart.

- Dienel, Christiane u. a.* (2004): Studie Zukunftschancen junger Frauen in Sachsen-Anhalt, Wie kann durch Umsteuerung von Fördermitteln das Querschnittsziel Chancengleichheit besser verwirklicht werden?, Abschlussbericht, Magdeburg.
- Einsiedler, Herbert E. u. a.* (1999): Organisation der Personalentwicklung, Neuwied.
- Horx-Strathem, Oona* (2001): Studie des Zukunftsinstituts War for talents, Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft, Kelkheim.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.)* (2004): Wissensnutzung in Klein- und Mittelbetrieben, Gestaltung, Optimierung und technische Unterstützung wissensbasierter Geschäftsprozesse, Köln.
- Looks, Peggy u. a.* (2006): Innovation und Unternehmenskultur – ein internationaler Literaturüberblick, Projektberichte des Institut für Psychologie I, AG "Wissen-Denken-Handeln", H. 37.
- Lüder, Katja* (2007): Diplomarbeit im Rahmen des Projektes ProKul mit dem Titel „Fach- und Führungskräftenachwuchsgewinnung in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der IFA-Gruppe.
- Marré, Roland* (1997): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Frankfurt am Main.
- Oertig, Marcel & Christian, Fernando* (2001): Employability aus Sicht der Unternehmensentwicklung der New Economy, In: Lombriser/Uepping (2001).
- Pichler, J. Hanns u. a. (Hrsg.)* (1996): Management in KMU, Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, Bern.
- Sattelberger, Thomas (Hrsg.)* (1991): Innovative Personalentwicklung, Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden.
- Schein, E. H.* (2003): Organisationskultur, Bergisch Gladbach.
- Sichler, Ralph* (2006): Autonomie in der Arbeitswelt, Göttingen.
- Speck, Peter (Hrsg.)* (2005): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung, Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, Wiesbaden.
- Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt:* Statistik der Geburten, URL http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/1/12/126/12612/Jaehrliche_Bevoelkerungsentwicklung__seit_dem_3_10_1990_.html, Zugriff 17.12.2007
- Stiefel, Rolf Th.* (1999): Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben, Innovationen durch praxiserprobte PE-Konzepte, Leonberg.
- Ulrich, Eberhard* (2005): Arbeitspsychologie, Zürich.

Vahs, Dietmar (1999): Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, Stuttgart.

Wichtige Informationen zur Präsentation für den Kick-Off-Workshop (Anhang 1)

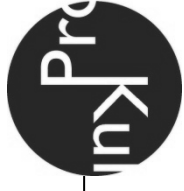
Die Präsentation für den Kick-Off-Workshop zur Einführung des temporären Arbeitsmodells dient zur Unterstützung der Projektvorstellung sowie zur Verdeutlichung der angestrebten Ziele.

Sie können die Präsentation jeweils an ihr Unternehmen anpassen. Hinweise zu möglichen Änderungen erhalten Sie in den Kommentaren in der Präsentation. Folgende Informationen sollten Sie zu den einzelnen Folien wissen:

Folie	Folientitel	Informationen
1	Eröffnungsfolie	Diese Folie sollten Sie mit Ihrem Unternehmenslogo und dem aktuellen Datum versehen.
2	Ziele des temporären Arbeitszeitmodells	Hier werden die Ziele des temporären Arbeitszeitmodells erläutert, die Sie entsprechend ergänzen oder abändern. Fügen Sie bitte hier Ihr Unternehmen ein.
3	Beschäftigungsfähigkeit	Beschäftigungsfähigkeit (Employability) gewinnt zunehmend an Bedeutung in einer sich verändernden Welt und wird durch lebenslanges Lernen und Kompetenzentwicklung erhalten. Es werden Gründe genannt, warum die Einführung des temporären Arbeitszeitmodells vorteilhaft ist.
4	Lebenslanges Lernen	Hier wird anhand des beruflichen Entwicklungsstrahls dargestellt, was lebenslanges Lernen bedeutet.
5	Zitate	Auf dieser Folie finden Sie Zitate zum Thema lebenslanges Lernen, welche verdeutlichen sollen, dass von jeher Lernen ein „Elixier“ des Lebens ist.
6	Übergangsbedingungen zwischen den Ausbildungsabschnitten	Mit Hilfe dieser Folie können Sie Ihren TeilnehmerInnen die einzelnen Wege der Ausbildungen aufzeigen und darstellen welche notwendigen Voraussetzungen vorhanden sein müssen, um einen nächsten Ausbildungsabschnitt zu erreichen.
7	Einführung des temporären Arbeitszeitmodells	Mit dieser Folie stellen Sie die Vorgehensweise zur Einführung des temporären Arbeitszeitmodells dar.
8	Merkmale des temporären Arbeitszeitmodells	Die Folie dient dazu den TeilnehmerInnen die wesentlichen Merkmale des temporären Arbeitszeitmodells zu erläutern.
9	Beispieldaten eines temporären Arbeitszeitmodells	Sie erhalten Beispieldaten, die Sie kurz vorstellen können. Anhand dieser Daten könnte ein temporäres Arbeitszeitmodell entwickelt werden. An dieser Stelle sollten Sie auch die vier modularen Bausteine des

		Modells kurz erläutern.
10	Beispiel eines Arbeitszeitverlaufs	Anhand dieser Folie können Sie den TeilnehmerInnen zeigen, wie ein temporäres Arbeitszeitmodell aussehen kann. Erklären Sie hierzu die einzelnen Bestandteile des Arbeitszeitverlaufs näher.
11	Rechtliche Rahmenbedingungen	Mit dieser Folie zeigen Sie welche Fragen noch geklärt werden müssen, um ein individuelles temporäres Arbeitszeitmodell erstellen zu können.
12	Persönliches Gespräch	Diese Folie dient Ihnen zur Unterstützung um Terminvorschläge für die persönlichen Gespräche mit den interessierten TeilnehmerInnen zu vereinbaren.
13	Vielen Dank für die Aufmerksamkeit !	Beenden Sie die Präsentation und weisen Sie auf die persönlichen Gespräche hin.

Eine Änderung in der Vorgehensweise durch Hinzufügen und/ oder Weglassen von Folien ist möglich. Allerdings sollte Ihre Präsentation die o. g. im Wesentlichen enthalten.



Kick-Off-Workshop

zur Einführung des temporären Arbeitszeitmodells

Datum

Folie 1

C3 Hier können Sie Ihr Firmenlogo platzieren
Customer; 21.1.1.2007

C5 Hier können Sie das aktuelle Datum einfügen.
Customer; 21.1.1.2007

Ziele des temporären Arbeitszeitmodells

- Verknüpfung von Aus- und Weiterbildungen mit der Erwerbsarbeit
- Frühe ausbildungsbegleitende Fach- und Führungskräfteentwicklung
- Bedarfsgerechte Fach- und Führungskräfteentwicklung
- Sicherung der Zufriedenheit von Mitarbeitern
- Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen (z.B. Unterstützung von Müttern in der Erziehungszeit)
- Chancengleichheit von Frauen

Zur langfristigen Sicherung^{C4} der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit ... über eine vorbereitende Personalentwicklung

Folie 2

- C4** Hier können Sie Ihren Firmennamen eintragen.
Customer; 21.1.1.2007

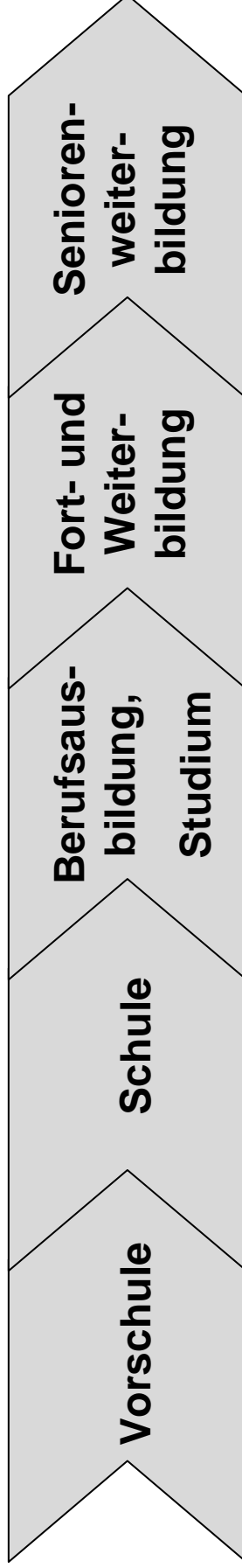
Beschäftigungsfähigkeit

Wird unter den sich verändernden Rahmenbedingungen:

- der Globalisierung
- der Kundenorientierung
- des zunehmenden Innovations- und Wettbewerbsdruckes
- des demografischen Wandels
- der technischen Entwicklungen und Umwelteinflüsse
- des Werte- und Bedürfniswandels
- und neuer gesetzlicher Bestimmungen z.B. auf EU-Ebene

gegenwärtig und zukünftig immer stärker durch **lebenslanges Lernen** und **Kompetenzentwicklung** erreicht.

Lebenslanges Lernen



Datum

Zitate

"Sobald jemand in einer Sache Meister geworden ist, sollte er in einer neuen Sache Schüler werden."
(Gerhart Hauptmann)

"Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Sobald man aufhört treibt man zurück."
(Chinesisches Sprichwort)

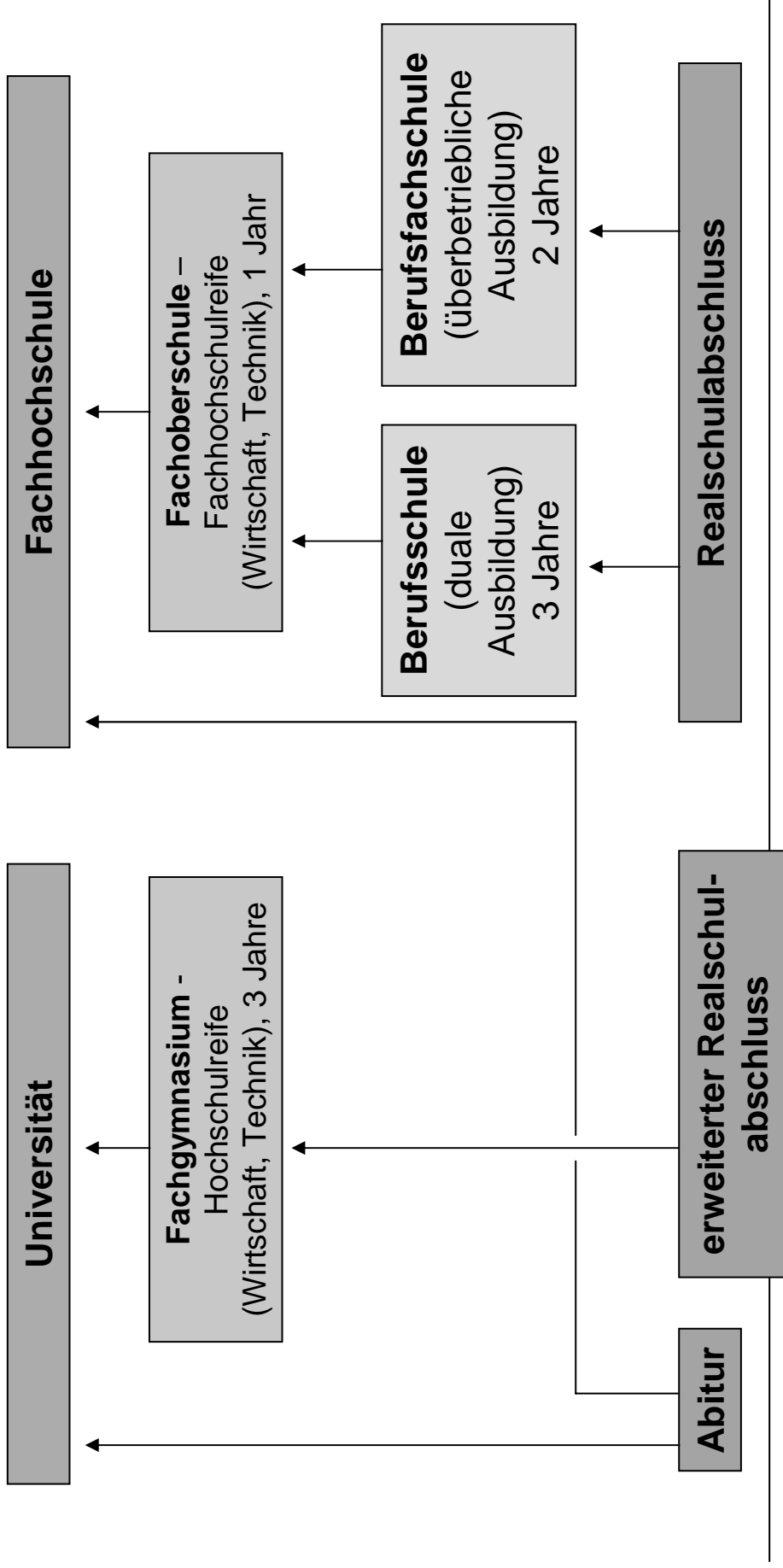
"Ich lerne vom Leben. Ich lerne solange ich lebe. So lerne ich noch heute."
(Otto von Bismarck)

"Wir leben nicht, um zu glauben, sondern um zu lernen."
(Dalai Lama)

"Wir lernen sehr viel und verlernen einiges in unserem Leben, aber wir lernen nie aus."
(Ernst Ferstl)

"Wer aufhört zu lernen, ist alt. Er mag zwanzig oder achtzig sein."
(Henry Ford)

Übergangsbedingungen zwischen den Ausbildungsabschnitten



Einführung des temporären Arbeitszeitmodells

1. Kick-Off-Workshop
2. Durchführung der persönlichen Gespräche anhand der „Checkliste zur Informationsrecherche“
3. Entwicklung des temporären Arbeitszeitmodells
4. Präsentation des individuell erarbeiteten Arbeitszeitmodells
5. Gestaltung des Arbeitsvertrages
6. Einführung des erarbeiteten temporären Arbeitszeitmodell

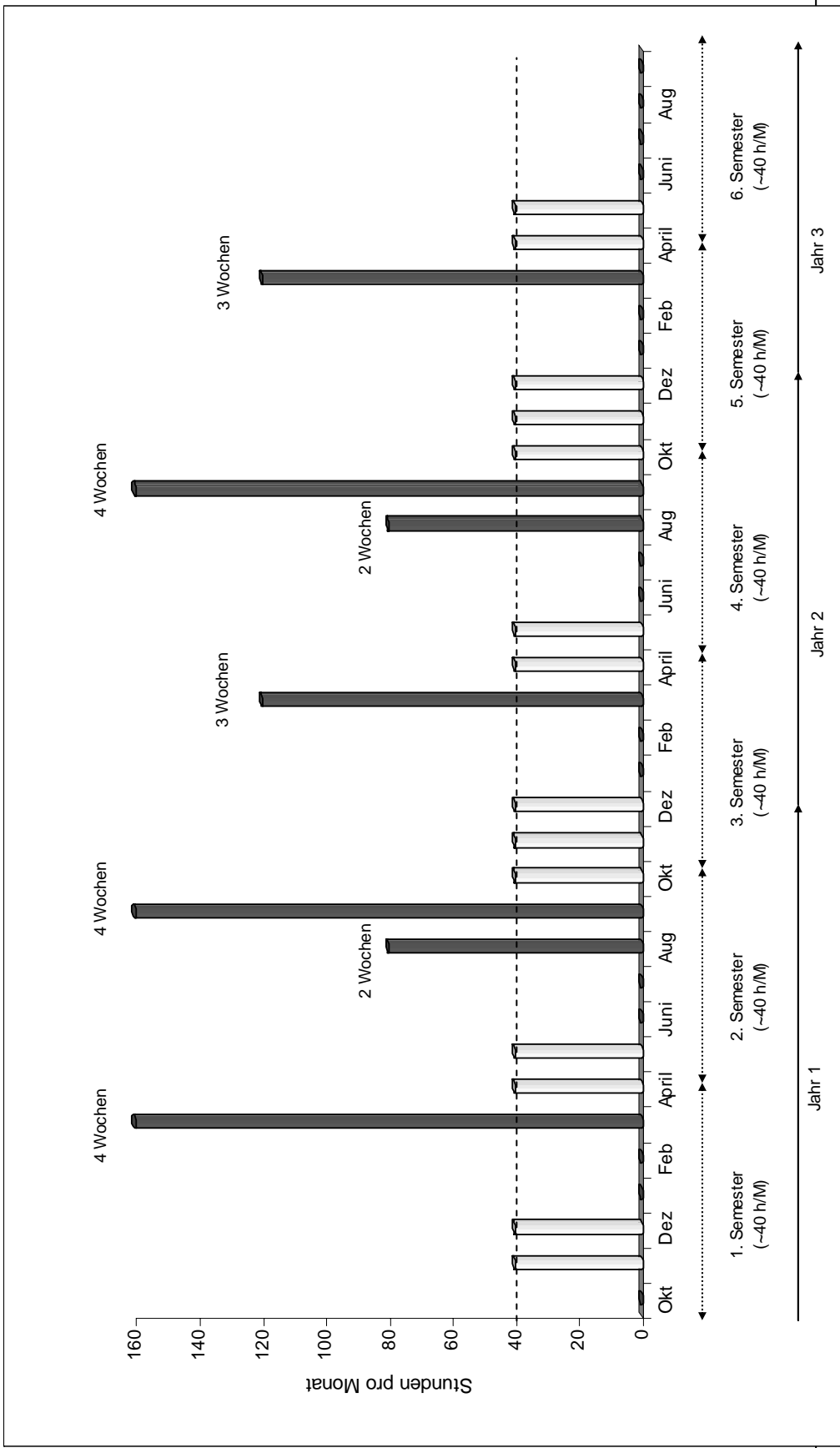
Merkmale des temporären Arbeitszeitmodells

- ausbildungsbegleitend wirksam
- langfristig geplant
- zeitlich flexibel
- individuell
- entgeltlich und zeitlich erfassbar (z. B. über Langzeitarbeitskonten)
- arbeitsvertraglich geregelt

Beispieldaten eines temporären Arbeitszeitmodells

- Studium Bachelor (6 Semester)
- Studienablaufplan
 - ca. 4 Monate Vorlesungszeit
 - ca. 2 Monate vorlesungsfreie Zeit
 - ca. 2 Wochen Prüfungen
- Zeitliche Begrenzung der Tätigkeit für Studenten auf max. 80 Stunden/Monat in der Vorlesungszeit
- Kein Erhalt von Bafög
- Durchschnittliche und vergütete Arbeitszeit: 40 Stunden/Monat

Beispiel eines Arbeitszeitverlaufes



Rechtliche Rahmenbedingungen

- Qualifikationen der TeilnehmerInnen
- zulässige Arbeitszeiten während der Qualifizierung
- Voraussetzungen für den Erhalt von staatlichen Unterstützungen in Form von BAföG, Kindergeld, u. a.

werden in einem persönlichen Gespräch ermittelt.



Persönliches Gespräch

a1

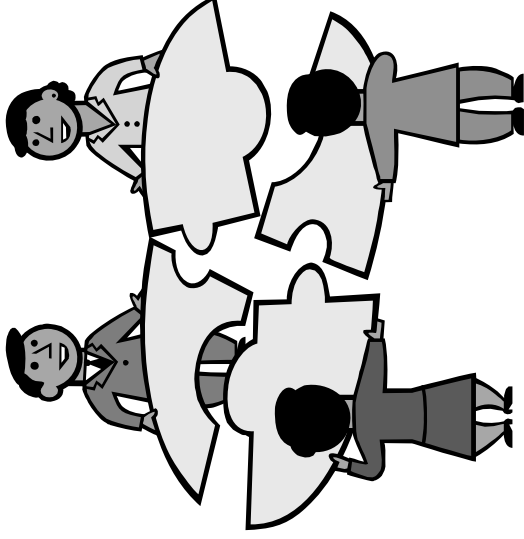
- Zeit:
- Ort:
- Dauer: ca. 30 min. pro Person

Datum

Folie 12

- a1** Hier können Sie individuell Zeit und Ort eintragen.
ahoffleit; 22.11.2007

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !**



Wichtige Informationen zur Checkliste zur Informationsrecherche (Anhang 2)

Die Erhebung in Form einer mündlichen Befragung dient der Ermittlung der beruflichen Erwartungen und Ziele der interessierten Probanden. Zudem werden die persönlichen Voraussetzungen für die Durchführung der Kompetenzentwicklung erfasst. Die Ergebnisse der Befragung bilden die Grundlage für die individuelle Gestaltung des temporären Arbeitszeitmodells.

Was sollten Sie bei der Durchführung der Interviews beachten?

1. Erläutern sie das Ziel und den Zweck der Befragung.
2. Informieren Sie die zu befragende Person darüber, dass das Gespräch dem Datenschutz unterliegt.
3. Bitten Sie um ehrliche Antworten und weisen Sie darauf hin, dass es keine richtigen und/ oder falschen Antworten gibt.
4. Beachten Sie die Reihenfolge der Fragen.
5. Klären Sie offene Fragen der zu befragenden Person.
6. Nennen und wiederholen Sie ggf. die Antwortvorgaben.
7. Erklären Sie die Fragen bei Missverständnissen.
8. Beeinflussen und verunsichern Sie den Befragten nicht durch Ihre eigene Meinung – Verhalten Sie sich neutral.
9. Achten Sie bei offenen Fragen darauf, dass sie die Antworten des Befragten eindeutig formuliert und leserlich notieren.
10. Erklären Sie dem Befragten die weitere Vorgehensweise.

TEMPORÄRES ARBEITSZEITMODELL

CHECKLISTE ZUR INFORMATIONSRECHERCHE



Persönliche Angaben

1.	Name	_____
2.	Geburtsdatum	_____
3.	Familienstand	<input type="checkbox"/> Ledig <input type="checkbox"/> Verheiratet <input type="checkbox"/> Geschieden
4.	Kinder	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein Anzahl _____
5.	Schulabschluss	<input type="checkbox"/> Abitur <input type="checkbox"/> Erweiterter Realschulabschluss <input type="checkbox"/> Realschulabschluss <input type="checkbox"/> Hauptschulabschluss
6.	Ausbildungsberuf	_____
7.	Berufsausbildung	<input type="checkbox"/> noch in Ausbildung <input type="checkbox"/> abgeschlossen
8.	Ausbildungsjahr	<input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4.
9.	Berufserfahrung	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> 1 Jahr <input type="checkbox"/> 2 Jahre <input type="checkbox"/> 3 Jahre <input type="checkbox"/> mehr _____
10.	Wehr- und Zivildienst	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
11.	Derzeitige Tätigkeit	_____ _____

Daten der Kompetenzentwicklung

12.	Welche Art der Aus- und Weiterbildung streben Sie an?	<input type="checkbox"/> Studium Universität <input type="checkbox"/> Studium Fachhochschule <input type="checkbox"/> Meisterausbildung <input type="checkbox"/> Sonstige Qualifizierung <hr/>
13.	Vorstufe der angestrebten Qualifikation	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> Fachhochschulreife <input type="checkbox"/> Fachabitur
14.	Welche Universität/ Fachhochschule möchten Sie besuchen?	<hr/>
15.	Welchen Studiengang möchten Sie besuchen?	<hr/>
16.	Wann möchten Sie mit der Aus- und Weiterbildung beginnen?	<hr/>
17.	Wie lange wird die Aus- und Weiterbildung dauern?	<hr/>
18.	Möchten Sie die Aus- und Weiterbildung in Teil- oder Vollzeit absolvieren?	<input type="checkbox"/> Teilzeit <input type="checkbox"/> Vollzeit

TEMPORÄRES ARBEITSZEITMODELL CHECKLISTE ZUR INFORMATIONSRECHERCHE



Staatliche Unterstützung

19.	Welche staatlichen Leistungen möchten Sie in Anspruch nehmen?	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> BAföG	<input type="checkbox"/> Kindergeld	<input type="checkbox"/> Elterngeld
20.	BAföG - Stufe	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> Schüler	<input type="checkbox"/> Student	<input type="checkbox"/> Meister
21.	BAföG - Erhalt	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> Elternabhängig	<input type="checkbox"/> Elternunabhängig	
		<input type="checkbox"/> Einkommensabhängig	<input type="checkbox"/> Einkommensunabhängig		

Zusatzangaben

22.	Sind Ihre Eltern berufstätig?	<input type="checkbox"/> Beide	<input type="checkbox"/> Einer	<input type="checkbox"/> Keiner		
23.	Ist ihr Ehepartner/ ihre Ehepartnerin berufstätig?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein			
24.	Wie viele Geschwister haben Sie?	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> mehr
25.	Wie wohnen Sie?	<input type="checkbox"/> in eigener Wohnung		<input type="checkbox"/> bei den Eltern		
26.	Sozialversicherung	<input type="checkbox"/> familienversichert		<input type="checkbox"/> selbstversichert		
27.	Welche Vergütung wünschen Sie?	<input type="checkbox"/> max. Vergütung gemäß der Zuverdienstgrenze der staatlichen Leistungen				
		<input type="checkbox"/> andere Vergütung _____				

TEMPORÄRES ARBEITSZEITMODELL CHECKLISTE ZUR INFORMATIONSRECHERCHE



28.	Wie viele Stunden möchten Sie durchschnittlich pro Monat arbeiten?	<input type="checkbox"/> 20 Stunden/ Monat	<input type="checkbox"/> 40 Stunden/ Monat
		<input type="checkbox"/> 60 Stunden/ Monat	<input type="checkbox"/> 80 Stunden/ Monat
		<input type="checkbox"/> andere _____ Stunden/ Monat	
29.	Ist ein Arbeitszeitkonto vorhanden?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
30.	Wie viele Plusstunden haben Sie?	_____ Stunden	
31.	Sollen diese verwendet werden?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein