

Das Jahresarbeitsstundenmodell: Wird durch dessen Einführung die Produktivität der betroffenen Firma erhöht?

Eingereicht von:
David A. Eberle
Im Kugelfang 50
CH-4102 Binningen
+41614220334
info@davideberle.com

Seminararbeit
Universität Zürich
Formen und Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens
Dr. Alex Angehrn
10. Februar 2007

Abstract

Die Frage, ob das Jahresarbeitsstundenmodell die Produktivität der betroffenen Firma erhöhe, soll mittels Analyse zweier Fallstudien beantwortet werden. Der Vergleich beider Studien zeigt, dass sich das eingeführte Arbeitsmodell im Allgemeinen tatsächlich positiv auf Produktivität, Kostensenkung und Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Die Notwendigkeit der saisonal schwankenden Nachfrage, sowie die starke Auswirkung der Art und Weise, wie das Arbeitsmodell implementiert und gehandhabt wird, bilden die zwingenden Einschränkungen einer Verallgemeinerung dieser Ergebnisse.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung**
- 2 Definition des Jahresarbeitsstundenmodells**
- 3 Fallstudien**
 - 3.1 Fallstudie 1: Baldas Implementas Agricolas S.A.
 - 3.1.1 Vorstellung der Firma und des Arbeitsmodells
 - 3.1.2 Implementation und Testphase
 - 3.1.3 Ergebnisse
 - 3.2 Fallstudie 2: East Dunbartonshire Council leisure sector
 - 3.2.1 Vorstellung der Firma
 - 3.2.2 Testphase
 - 3.2.3 Ergebnisse
- 4 Vergleich**
 - 4.1 Ausgangslage
 - 4.2 Gestaltung der Testphase
 - 4.3 Ergebnisse
- 5 Diskussion**
- 6 Literaturverzeichnis**

1 Einleitung

Nach der Einführung des Gleitzeitenmodells macht die Arbeitswelt mit dem Jahresarbeitsstundenmodell den nächsten grossen Schritt in Richtung Arbeitszeitflexibilisierung. Bereits einer von 20 Vollzeitangestellten arbeitet nach diesem Modell (Gregory, 2006). Einige Firmen zögern jedoch immer noch mit der Einführung dieses Arbeitsmodells: Es sei schwierig zu implementieren und nicht gut administrierbar (Gregory, 2006). Andererseits können zahlreiche Firmen bereits das Gegenteil beweisen. Zu diesen gehört unter anderen der Lebensmittelproduzent *Kettle Foods*, welcher nach der Einführung des Jahresarbeitsstundenmodells einen unmittelbaren Produktivitätssprung und finanzielle Erfolge vermerken konnte (Essery, 2004).

Anhand von zwei ausgewählten Fallstudien habe ich ermittelt, ob und inwieweit das Jahresarbeitsstundenmodell die Produktivität der betreffenden Firmen erhöhte. Damit ein direkter Vergleich der Fallstudien im Rahmen dieser Seminararbeit möglich und gut durchführbar ist, beschränkte ich mich auf zwei Firmen, die zudem aus unterschiedlichen Branchen stammen sollten, um einen ersten qualitativen Eindruck zu gewinnen, ob die Ergebnisse branchen-abhängig divergieren können. Eine Einschränkung bei der Auswahl war zudem die Verfügbarkeit aktueller Studien. In den USA ist das Arbeitsmodell der Jahresarbeitsstunden gesetzlich noch verboten (Messenger, 2004), weshalb derzeit keine amerikanischen Studien vorhanden sind.

Der Vergleich der beiden Fallstudien soll als erstes Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Unternehmensstruktur aufzeigen. Im Weiteren soll abgeklärt werden, warum diese beiden Unternehmen auf das Jahresarbeitsstundenmodell umgestiegen sind. Die Studienergebnisse sollen möglichst differenziert und objektiv betrachtet werden, sodass eine möglichst präzise Antwort auf die oben gestellte Frage – ob das Jahresarbeitsstundenmodell die Produktivität der Firma erhöhe – gegeben werden kann. Aus einer Betrachtung von lediglich zwei Firmen können selbstverständlich keine allgemeinen Empfehlungen oder Prognosen erstellt werden. Der Vergleich gibt jedoch erste wertvolle Hinweise darüber, was von diesem Modell hinsichtlich Produktivität überhaupt erwartet werden darf. nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen Branchen, in denen die Firmen tätig sind, und des ganz verschiedenen Unternehmensstandortes.

2 Definition des Jahresarbeitsstundenmodells

Das System der Jahresarbeitsstunden erlaubt Schwankungen der Arbeitszeit über eine längere Zeitperiode hinweg. Die Gesamtstundenzahl, welche pro Periode gearbeitet werden muss, wird normalerweise aus einer Standardwoche (z.B. 40 Stunden), multipliziert mit der Anzahl Arbeitswochen pro Jahr, errechnet. Diese Periode, auch Referenzperiode genannt, kann von mehrerer Wochen bis zu einem Jahr dauern. Dieses Vorgehen ermöglicht es einer Firma, während einer Periode erhöhten Arbeitsbedarfs die Arbeitsstunden zu erhöhen und die Arbeitsstunden dann zu reduzieren, wenn der Arbeitsbedarf niedriger ist. Die Anzahl Arbeitsstunden pro gegebener Woche basiert auf den Bedürfnissen der Firma, welche normalerweise durch eine minimale und eine maximale Stundenzahl eingeschränkt werden. Zusätzliche Einschränkungen existieren durch Arbeitsverträge und Gesetze. (Messenger, 2004).

Der Arbeitnehmer erhält im ganzen Jahr denselben Lohn. Überstunden während einer arbeitsintensiven Periode werden auf einem Zeitkonto gutgeschrieben, Freitage, Ferien, Krankheitsausfälle oder andere Absenzen werden dem Zeitkonto belastet. (Gregory, 2006).

3 Fallstudien

3.1 Fallstudie 1: Baldas Implementos Agricolas S.A.

3.1.1 Vorstellung der Firma und des Arbeitsmodells

Die hier dargestellte Firma hat 600 Arbeiter angestellt und produziert über 1600 verschiedene Maschinen und Werkzeuge für den landwirtschaftlichen Gebrauch. Diese werden nach dem „*make-to-order*“-Prinzip hergestellt, d.h. die Maschinen und Werkzeuge werden erst dann produziert, wenn der Kunde den Auftrag erteilt. In Lateinamerika und Brasilien erreicht die Nachfrage dieser Kunden ihren Höhepunkt zwischen August und Oktober. (Filho & Marçola, 2001).

Daher steht die Firma vor dem grundlegenden Problem, dass sich die Entwicklung der Nachfrage nur sehr grob voraussagen lässt. Für fest angestelltes Personal, welches über das ganze Jahr verteilt gleichmässig arbeitet, würde dies während einer starken Nachfrage Überstunden bedeuten. Evtl. müssten sogar während dieser Zeit temporäre Arbeitsplätze geschaffen werden. Überstunden und Temporärstellen kosten die Firma viel Geld und Aufwand. Die Firma hofft nun, durch die Einführung der Jahresarbeitsstunden eine Effizienzsteigerung zu erzielen.

Für die erfolgreiche Umsetzung dieses Arbeitsmodells muss zuerst ein Nachfrageplan erarbeitet werden. Die Produkte werden in einzelne Produktfamilien unterteilt, wobei jeder Produktfamilie eine Nachfrageprognose zugeteilt wird. Die Akkumulation dieser Prognosen ergibt eine – von der Firma nicht beeinflussbare – Last, welche zeigt, zu welcher Zeit für welche Produktfamilie wieviele Arbeitskräfte nötig sind. Diese Last muss mit der Kapazität übereinstimmen, damit der Nachfrage nachgekommen werden kann. Die Kapazität auf der anderen Seite setzt sich zusammen aus den Ressourcen (Arbeitskräfte) und dem Kalender (Zeitplanung der Arbeitskräfte). Diese beiden Faktoren werden von der Firma selbst bestimmt. Das dritte Element stellt das Zeitkonto des einzelnen Angestellten dar. Überwiegt die Last der momentanen Kapazität, müssen mehr Angestellte (evtl. auch länger) arbeiten, wodurch ihnen ein Plus auf dem Zeitkonto verbucht wird. Bei geringerer Last wird die Kapazität reduziert, was bei den betroffenen Arbeitern ein Minus auf dem Konto bewirkt. Die Gesamtlast pro Jahr ergibt die Gesamtkapazität, welche geteilt durch die Jahresarbeitszeit eines Mitarbeiters die Anzahl

Mitarbeiter ergibt, welche die Firma benötigt. So sollte die Firma auf Überstunden und temporär Angestellte verzichten können.

3.1.2 Implementation und Testphase

Die Planung der Jahresarbeitsstunden eines jeden Arbeitnehmers erfolgte anhand eines mathematischen Modells. Dieses Modell summiert das Produkt aus der Nachfragevorhersage und der Anzahl Produktionsstunden für die entsprechende Nachfrage über allen Produkten, Einheiten und Perioden. Von dieser Stundenzahl werden die verfügbaren Stunden eines jeden Mitarbeiters abgezogen. Die Differenz wird dann entsprechend minimiert, und so erhielt man die Planungsdaten für die Testperiode. (Filho & Marçola, 2001).

Jeder Monat erhielt eine Nominalkapazität, berechnet aus der Anzahl Arbeitstage. Zusätzlich wurde jedem Monat ein Lastwert zugeteilt, der sich aus der tatsächlichen Nachfrage berechnete. Die Differenz zwischen Last und Kapazität gab Auskunft darüber, wieviele Stunden pro Monat die Arbeiter mehr oder weniger arbeiten sollen. (Filho & Marçola, 2001).

Data	Month											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Load (×1000)	3.7	5.6	7.6	7.1	6.3	11.7	13.4	23.4	23.8	17.4	6.8	3.8
Correct nominal capacity (×1000)	8.1	10.3	13.7	13.0	13.0	13.7	15.0	13.0	13.7	13.7	13.0	9.1
Overload (+) or idleness (−) (×1000)	−4.4	−4.7	−6.0	−5.9	−7.0	−2.0	−1.6	10.4	10.1	3.8	−6.2	−5.3
Necessary debit/credit by employee	−50.6	−53.9	−69.3	−68.3	−76.9	−22.8	−18.0	119.6	116.3	43.1	−71.3	−60.8
Debit accumulated, resulted by employee	−50.6	−104.5	−173.8	−242.1	−219.1	−341.9	−359.9					
Credit accumulated, resulted by employee								41.8	92.4	145.8		

Bild 1: Resultate (Filho & Marçola, 2001)

Inkonsistenzen fand ich bei den Werten des Zeitkontos (die Spalten *debit accumulated* bzw. *credit accumulated*), welche arithmetisch nicht korrekt berechnet wurden. So sollte bei Monat 5 das Zeitkonto bei -319.1 stehen, und nicht bei -219.1. Des Weiteren ist mir nicht ersichtlich, warum sich das Zeitkonto vom Monat 7 auf den Monat 8 um einen Betrag von 401.7 ändert, obwohl die nötige Mehrarbeitszeit lediglich 119.6 beträgt.

3.1.3 Ergebnisse

Das Arbeitsmodell der Jahresarbeitsstunden wurde 2001 bereits seit zwei Jahren eingesetzt. Die Überzeit pro Arbeitnehmer konnte um 108.8 Stunden pro Jahr verringert werden. Dies entspricht einer Ersparnis von US\$ 427. Des Weiteren sank die Gehaltssumme um US\$ 38'700, was zu 53% auf eine Reduktion der Temporärangestellten und zu 42% auf eine Reduktion der Absenzen zurückzuführen ist. Trotz flexiblen Arbeitszeiten wurden 38 Mitarbeiter entlassen, was auf eine kleinere Nachfrage als prognostiziert zurückzuführen ist. Für grössere Änderungen in der Nachfrage müssen demnach andere Konzepte gefunden werden. Weiterhin wurde 9'934 Stunden zuviel geleistet, welche laut Arbeitsmodell nicht kompensiert werden können. Diese ist eine Gefahr dieses Modells, die vor allem dann auftritt, wenn Fehler in der Voraussage und Planung gemacht werden. (Filho & Marçola, 2001).

Zudem konnte der Nachfrage besser nachgekommen werden, da man die Arbeitstage flexibler auswählen kann. Ausserdem konnten die Arbeitsstunden unproduktiver Tage zwischen Ferien oder Feiertagen auf Perioden mit hoher Nachfrage verschoben werden. (Filho & Marçola, 2001).

Nachteilig auf das Unternehmen wirkte sich ein Anstieg der administrativen und Managementkosten aus. Für das Arbeitsmodell der Jahresarbeitsstunden sind intensive Kontrollen nötig, um Erfolg damit zu haben: Zum Beispiel müssen die Zeitkonten oft verifiziert werden. Zudem verhält es sich schwierig, die Kontrolle über die einzelnen Arbeitskräfte zu bewahren. Da die Mitarbeiter verschiedene Arbeitsprogramme benutzen, wird der Zusammenhang zwischen Last und Kapazität sehr komplex. (Filho & Marçola, 2001).

Vorteilig für den Arbeitnehmer waren in erster Linie der über das Jahr gleich bleibenden Lohn. Auch wenn nur wenige Stunden gearbeitet wurden, erhielt der Mitarbeiter den vollen Lohn. Die Strafen für Absenzen oder Verspätungen gingen zurück, da nun einfach das Zeitkonto belastet wird. Zudem kam das Personal vermehrt in den Genuss von aufeinander folgenden Freitagen, besonders während Zeiten geringerer Nachfrage. Nachteilig hingegen war der Verlust von Überzeit, welche mit dem neuen Arbeitsmodell nun nicht mehr möglich ist bzw. nicht mehr ausbezahlt wird. Auch die zum Teil

unregelmässigen Arbeitszeiten, vor allem bei unvorhergesehen hoher Nachfrage, wurden als negativ eingestuft. (Filho & Marçola, 2001).

3.2 Fallstudie 2: East Dunbartonshire Council leisure sector

3.2.1 Vorstellung der Firma

Im Freizeitsektor von lassen sich ähnliche Tendenzen feststellen: Eine saisonal schwankende Nachfrage bezüglich verschiedener Sportarten und der Bodenpflege (Foley & MacVicar, 1999) haben das Arbeitsmodell der Jahresarbeitsstunden auch für das Departement für Bildung und Freizeit von *East Dunbartonshire Council* interessant gemacht. Der *Council* beschäftigt 5000 Angestellte, die darin untersuchten Bereiche „*Connect Services*“ und „*Client Services*“ beschäftigen je zwischen 50 und 70 bzw. 8 bis 12 Angestellte (Foley & MacVicar, 1999). Im Jahre 1997 wurde das Budget um 30%, von 9 Millionen £ auf 6 Millionen £ gekürzt (Foley & MacVicar, 1999), weshalb Umstrukturierungen des Arbeitsmodells nötig wurden.

3.2.2 Testphase

Eine Fallstudie sollte die Auswirkungen dieses neu eingeführten Arbeitsmodells aufzeigen. Sie bestand einerseits aus vier Interviews, zwei davon mit *Human Resource* Managern, welche an der Einführung des Modells beteiligt waren, und zwei *Senior Line* Managern, welche das Jahresarbeitszeitenmodell betreiben. Andererseits wurden zwölf Fragebögen in der *Sports Development* Abteilung abgegeben – wovon neun ausgefüllt zurückgegeben wurden. (Foley & MacVicar, 1999).

3.2.3 Ergebnisse

Alle interviewten Manager gaben an, dass das neue Arbeitsmodell der Jahresarbeitsstunden die Freizeitqualität der Angestellten verbessert hat, da sich die flexible Stundenplanung besser auf persönliche Pläne abstimmen lässt (Foley & MacVicar, 1999). Jedoch konnten Freitage bzw. Beurlaubungen weniger durch eigene Entscheidung der Arbeitnehmer gemacht werden (Foley & MacVicar, 1999), da auf die Jahresplanung Rücksicht genommen werden muss, wobei das Management während der Testphase keine formellen Beschwerden erhalten hat (Foley & MacVicar, 1999). Dank

reduzierten Überzeitzahlungen und der Integration des internen Trainings konnten wesentliche Kosteneinsparungen festgestellt werden (Foley & MacVicar, 1999).

Die Mitarbeiter konnten seit der Einführung des neuen Arbeitsmodells keine Veränderung des Arbeitsdruckes feststellen. Als positiv empfanden es 66% der Angestellten, dass die Reservestunden (die Stunden, welche durch eine kleinere Nachfrage nicht benötigt werden) für interne Trainingszwecke genutzt werden. 75% gaben an, dass sich der Kundenservice durch das Jahresarbeitszeitenmodell wesentlich verbessern konnte. (Foley & MacVicar, 1999). Nachteile sahen die Mitarbeiter vor allem im Verlust der „*social hours*“ (Zeit mit Freunden und Familie, sowie andere Freizeit), im Gefühl ständig verfügbar zu sein, sowie in der Schwierigkeit, Zeit für „*open ended tasks*“ zu finden (Foley & MacVicar, 1999). Die Rückmeldungen waren aber generell positiv (Foley & MacVicar, 1999).

Im Vergleich dazu steht das *Allander Centre*, welches sich im gleichen Council befindet, wo in traditionellen Schichten gearbeitet wird: Die Personalfluktuationen (der Arbeiterwechsel) und Absenzzraten waren sichtlich grösser. Allerdings ist es hier schwierig zu sagen, ob die Unterschiede auf das Arbeitsmodell oder auf andere Unterschiede zurückzuführen sind. (Foley & MacVicar, 1999).

4 Vergleich

4.1 Ausgangslage

Die beiden dargestellten Firmen unterscheiden sich primär in ihrer geografischen Lage (Brasilien und Schottland). Dabei gilt zu beachten, dass die Gesellschaften in diesen beiden Ländern sehr verschieden sind; es existieren kulturelle, finanzielle und politische Unterschiede, welche in dieser – im Umfang sehr beschränkten – Arbeit nicht diskutiert werden können.

Beide Firmen sind Grossbetriebe, mit 600 Angestellten bei der *Baldas* bzw. 5000 beim *East Dunbartonshire Council*, wobei bei diesem lediglich eine Abteilung mit 50 bis 70 Angestellten untersucht wurde.

Das Bedürfnis für ein neues Arbeitsmodell ist bei den zwei Firmen unterschiedlicher Natur. Die *Baldas* stellt landwirtschaftliche Produkte her, der *East Dunbartonshire Council* stellt Dienstleistungen für Vergnügungs- bzw. Freizeitaktivitäten bereit. Doch in beiden Fällen ist die Nachfrage teilweise stark saisonabhängig. Ein wichtiger Unterschied ist, dass die schottische Firma vom Staat finanziert wird, während das brasilianische Unternehmen eine private Firma ist, was bedeutet, dass sie für ihren Gewinn bzw. ihre Finanzen selber verantwortlich ist. Somit kann die *Baldas* durch Jahresarbeitsstunden ihren Gewinn (durch Kostensenkung) erhöhen, während der *Council* lediglich seine Kosten senken kann. Dem *Council* wurde jedoch das Budget gekürzt, weshalb die Notwendigkeit zur Kostensenkung entsprechend gross ist.

4.2 Gestaltung der Testphase

Die Testphase des neuen Arbeitsmodells wurde von den beiden Firmen auf zwei komplett verschiedene Arten durchgeführt. Die *Baldas* stützte sich auf mathematische Überlegungen, während der *Council* schriftliche und mündliche Befragungen durchführte. Die *Baldas* analysierte ihre Buchhaltung und konnte so Daten von allen Mitarbeitern miteinbeziehen. Der *Council* hingegen musste sich auf die Ergebnisse bzw. Antworten von lediglich 13 seiner Mitarbeiter stützen. Da beim *Council* viel Wert auf die Antworten der für das neue Arbeitsmodell mitverantwortlichen Managern gelegt wurde, liegen hier eher qualitative Daten vor, während sich bei der *Baldas* eher quantitative Daten ergaben.

4.3 Ergebnisse

Im Grossen und Ganzen stimmen die Ergebnisse beider Firmen überein. So konnte die *Baldas* die Überzeit sowie die Absenzen pro Arbeitnehmer verringern und die Kosten für Temporärangestellte reduzieren. Auch der *Council* konnte Kosten durch Verringerung der Überzeit sowie durch die Integration des Mitarbeitertrainings einsparen.

Die *Baldas* konnte der Nachfrage besser nachkommen und beim *Council* berichten die Angestellten, dass sich der Kundenservice verbessert hat. Somit wirkt sich das Arbeitsmodell auch positiv für die Kunden aus.

Die Mitarbeiter beider Firmen stuften das neue System als generell positiv ein. Interessant ist hier, dass sich die Angestellten der *Baldas* darüber freuen, „Brücken“ zwischen Feiertagen auch freizubekommen (bei geringer Nachfrage), während das Personal des *Councils* eher der Meinung ist, dass es die Freitage weniger auswählen und schlechter vorausplanen kann. Bei diesem Unterschied kann einerseits das Management verantwortlich sein, welches die langfristige Planung mit der Nachfrage abstimmen muss. Auch ist es möglich, dass sie Nachfrage im landwirtschaftlichen Sektor einfacher vorherzusehen ist als im Freizeitsektor. Im kurzfristigen Rahmen jedoch können auch die Mitarbeiter des *Councils* von den Vorteilen flexibler Arbeitszeitenplanung profitieren.

Ein Unterschied besteht in der Kosteneinsparung des Personalaufwandes. Beide Firmen sparen zwar primär Kosten durch eine Reduktion der Überstunden ein, die *Baldas* zusätzlich durch eine Verminderung der Temporärangestellten (Filho & Marçola, 2001), der *Council* hingegen durch Integration von Trainings- und Schulungsprogrammen (Foley & MacVicar, 1999).

Für die *Baldas* entstanden durch das neue Modell mehr administrative Kosten. Auch wurde der Verlust der Überzeit vom Personal als nachteilig eingestuft. Beim *Council* war es der Verlust der „social hours“, welche von den Angestellten negativ bewertet wird. Eventuell treten hier kulturelle Unterschiede auf: In Brasilien möchte man eher die Möglichkeit haben, für mehr Geld mehr zu arbeiten, während in Schottland auf die „social hours“ mehr Wert gelegt wird. Hierzu müssten die Lohnverhältnisse und die Gesellschaft als ganzes genauer betrachtet werden (wie werden „social hours“ in Brasilien und Grossbritannien definiert?).

5 Diskussion

Grundsätzlich belegen die Ergebnisse beider Fallstudien, dass sich die Produktivität dank Einführung des Jahresarbeitsstundenmodells sowohl in der *Baldas* als auch im *Council* erhöht hat. Trotz total verschiedener Methoden in der empirischen Datenerhebung zeigen beide Studien auf, dass sich grosse Kostenersparnisse und mehr Zufriedenheit unter den Mitarbeitern erzielen liessen.

Hervorzuheben ist, dass nicht das Arbeitsmodell als solches, sondern vor allem die Art und Weise, wie es in das in der jeweiligen Firma bereits existierende Arbeitsmodell implementiert wurde, für den Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend war.

Es stellt sich nun die Frage, inwiefern sich diese mehrheitlich positiven Resultate verallgemeinern lassen. Für eine Verallgemeinerung spricht sicher die Tatsache, dass die beiden Fallstudien in zwei verschiedenen Ländern (Schottland bzw. Brasilien) durchgeführt worden sind, was darauf hindeutet, dass sich das Jahresarbeitsstundenmodell kulturunabhängig, d.h. in der europäischen und der lateinamerikanischen Kultur, einsetzen lässt. Ein zweites Pro-Argument liefert das Faktum, dass beide Firmen in ganz unterschiedlichen Branchen tätig sind. Die *Baldas* produziert Agrargüter, während der *Council* eine Freizeit- und Vergnügungsanlage betreibt, also eine Dienstleistung erbringt. Die wichtigste Gemeinsamkeit beider Firmen ist jedoch die saisonal schwankende Nachfrage. Eine saisonal schwankende Nachfrage führt in beiden Betrieben zu einem saisonal schwankenden Angebot, da einerseits Dienstleistungen nur dann ausgeführt werden können, wenn sie gebraucht werden (die Tennisanlage muss öfters gereinigt werden, wenn sie öfters benutzt wurde), oder andererseits Güter am besten dann produziert, wenn sie nachgefragt werden (die *Baldas* stellt Güter nach dem „*make-to-order*“-Prinzip her). Eine Verallgemeinerung zum positiven Nutzen des Jahresarbeitsstundenmodells beschränkt sich – sofern nicht weitere Studien in Betracht gezogen werden – auf Firmen, welche mit einer saisonal schwankenden Nachfrage konfrontiert sind.

Der These, dass das Jahresarbeitsstundenmodell die Produktivität der betroffenen Firma erhöht, kann mit folgenden Einschränkungen zugestimmt werden: Das Ergebnis ist stark von der Implementation und Handhabung des Arbeitsmodells abhängig. Zudem kann aufgrund der vorliegenden Arbeit nur für Firmen mit einer saisonal schwankenden

Nachfrage eine Kosteneinsparung prognostiziert werden.

Weitere Untersuchungen müssen zeigen, wie sich dieses Arbeitsmodell auch in herkömmlichen Betrieben auswirkt. Die höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund individuellerer und flexiblerer Arbeitsplanung dürfte sich auch in anderen Firmen nachweisen lassen.

6 Literaturverzeichnis

Essery, Elaine. „Yearly plans can lead to happy hours“. *Works Management* 57. 10 (2004): 34-36.

Filho, Eduardo Vila Gonçalves and Marçola, Josadak Astorino. „Annualized hours as a capacity planning tool in make-to-order or assemble-to-order environment: an agricultural implements company case“. *Production Planning & Control* 12. 4 (2001): 388-398.

Foley, Malcolm and MacVicar, Anna. „Working in leisure in the UK. Workplace flexibility in the East Dunbartonshire Council leisure sector“. *Public Management* 1. 4 (1999): 555-567.

Gregory, Annie. „Flexible working is on the cards“. *Works Management* 59. 3 (2006): 20-22.

Messenger, Jon C. *Working Time and Workers' Preferences in Industrialized Countries*. Oxon: Routledge, 2004.