



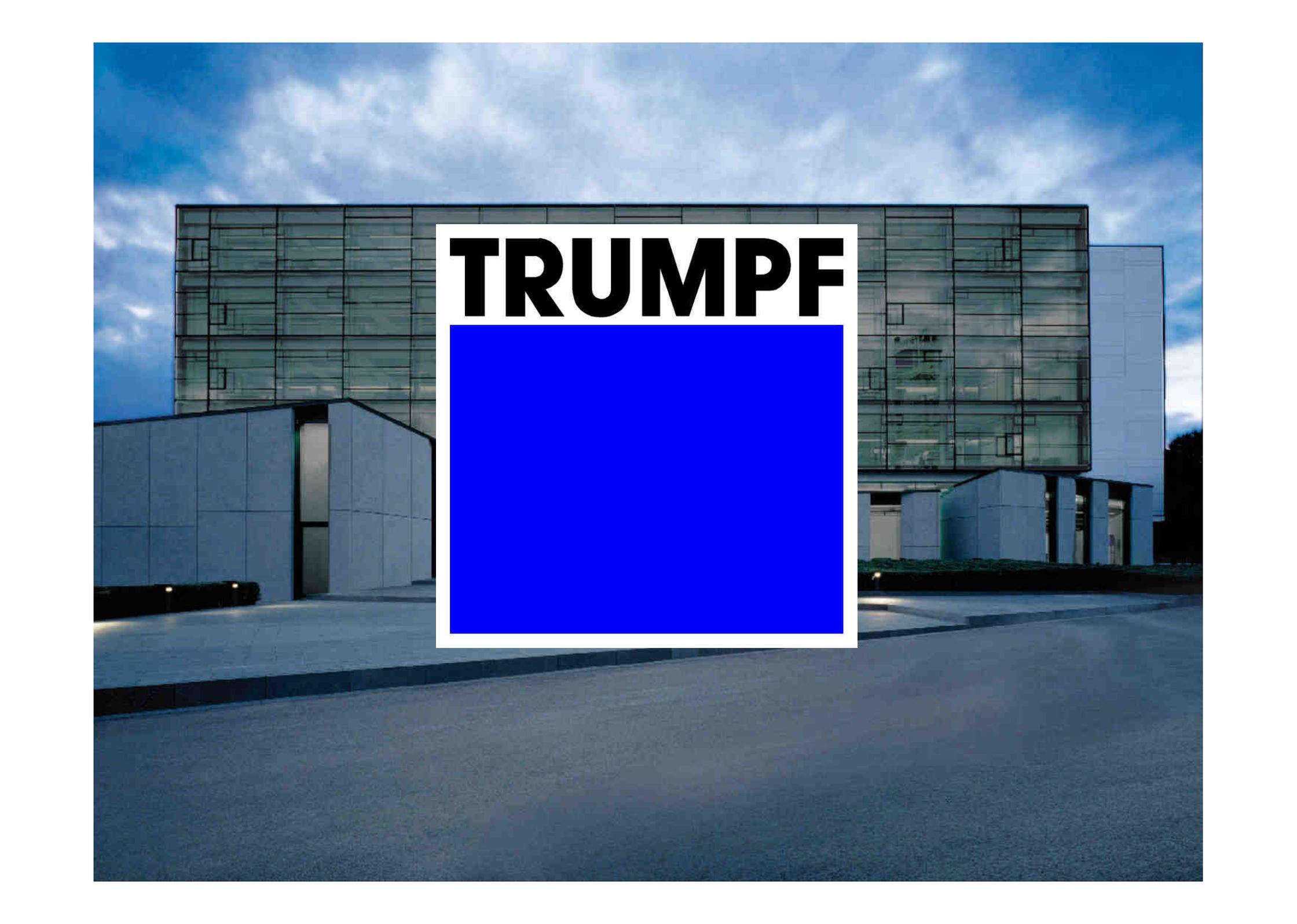
Neue Wege in der Arbeitszeitgestaltung

Maschinenbaudialog

Workshop 4: Strategien zur Fachkräftesicherung

Stefan Gryglewski, Leiter Zentralbereich Personal
TRUMPF GmbH + Co. KG

17. Juli 2012



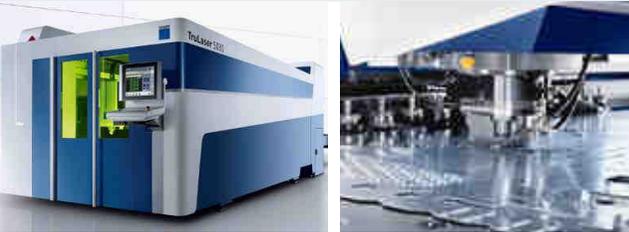
TRUMPF

TRUMPF Gruppe





Geschäftsbereiche der TRUMPF Gruppe

Werkzeugmaschinen		Lasertechnik / Elektronik		Medizin-technik
Werkzeugmaschinen		Lasertechnik	Elektronik	Medizin-technik
 <p>Werkzeugmaschinen für die flexible Blech- und Rohrbearbeitung, Elektrowerkzeuge für die Blechbearbeitung</p>		 <p>Laser für die Fertigungstechnik</p>	 <p>Stromversorgungen für plasmagestützte Fertigungsprozesse, zur Induktionserwärmung und CO₂-Laseranregung</p>	 <p>OP-Tische, OP-Leuchten, Videolösungen, Versorgungseinheiten</p>
Umsatz (Mio €)	1.616,3	Umsatz (Mio €)	633,2	Umsatz (Mio €)
Mitarbeiter	5.620	Mitarbeiter	2.091	Mitarbeiter
				176,2 636

Geschäftsjahresende 30.06.2011, konsolidiert innerhalb des Geschäftsbereichs; Zahlen gerundet



Agenda

Thema

1. Verkürzung der Arbeitszeit und Flexibilisierung

2. Flexibilisierung für wen?

3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit

4. Finanzierung durch Arbeitszeit: Altersversorgung e.a.

5. Minuten zählen?

6. Zusammenfassung



Die Arbeitszeitverkürzung ging mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit einher

- Die ungleichmäßige Verteilung der (Wochen)arbeitszeit über Arbeitszeitkonten ist heute Standard.
- Grundidee ist, ein vorhandenes Arbeitszeitvolumen entsprechend des Arbeitszeitbedarfs zu verteilen, aber das Entgelt konstant zu halten.
- Die Ausgleichszeiträume wurden stetig länger, um langfristige und große Schwankungen des Arbeitsvolumens auszugleichen. Heute sind sie in Baden-Württemberg tariflich praktisch nicht begrenzt.
- Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist heute ein unverzichtbarer Standortfaktor. Vergleichbare Flexibilität bietet kein anderer Standort.



Flexikonten dienen auch der Beschäftigungssicherung

- Bei ausreichendem Volumen sind flexible Arbeitszeitkonten die wichtigste „Knautschzone“ bei konjunkturellen Einbrüchen. Der „Arbeitspunkt“ sollte deshalb hoch liegen.

TRUMPF-Regelung:

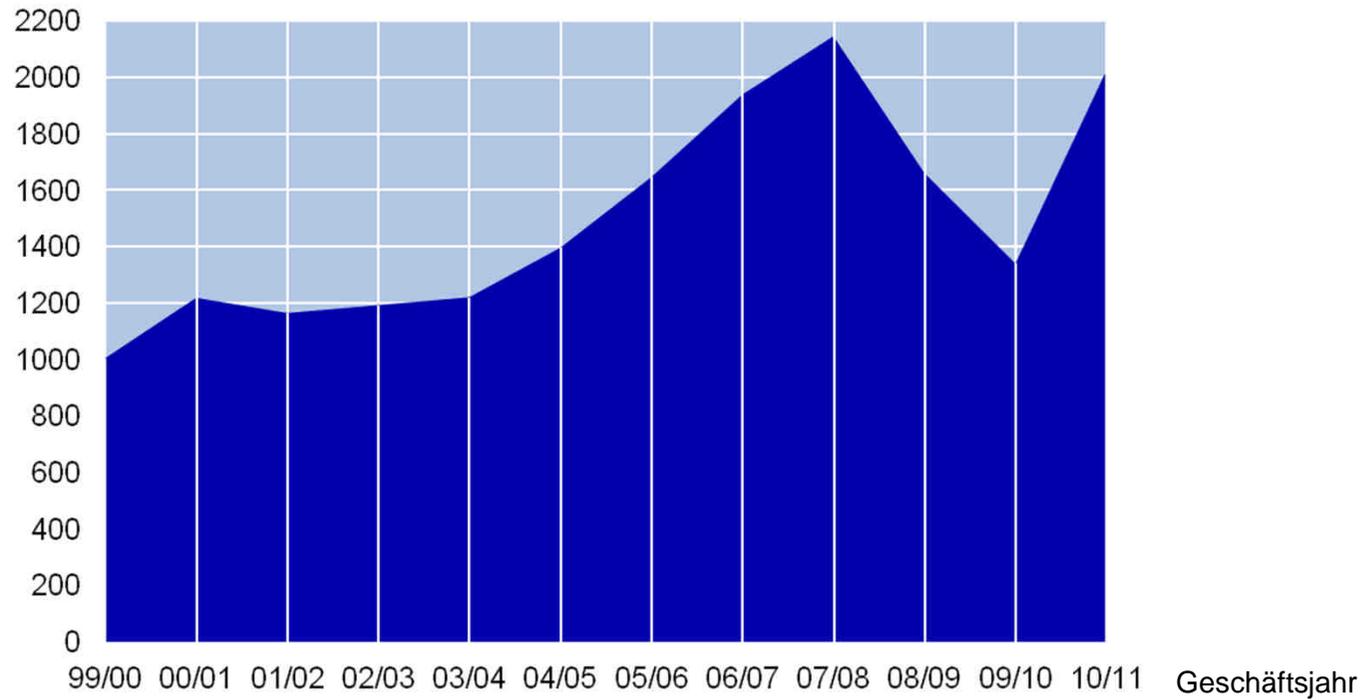
- Zur Realisierung einer umfassenden Beschäftigungssicherung verfügt jeder Mitarbeiter über ein Regelarbeitszeitkonto auf dem in konjunkturellen Hochphasen Stunden angesammelt werden.
- Das Konto hat einen Rahmen von +350 bis -200 Stunden.
- Pro Woche können maximal 5,5 Stunden aufgebaut und 15 Stunden abgebaut werden.



Umsatzentwicklung TRUMPF Gruppe

Umsatzentwicklung 1999/2000 - 2010/11

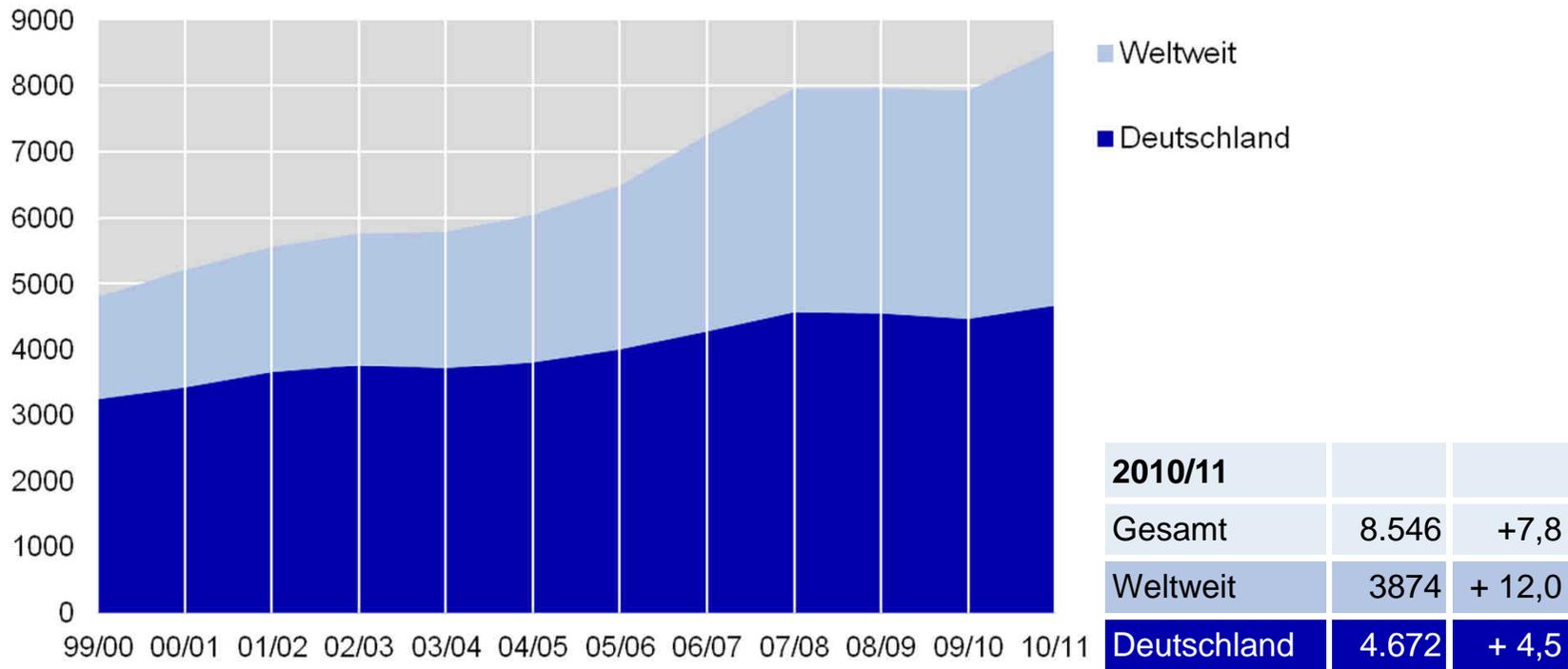
Millionen €





Mitarbeiterentwicklung TRUMPF Gruppe

Mitarbeiterentwicklung 1999/2000 - 2010/11





Agenda

Thema

1. Verkürzung der Arbeitszeit und Flexibilisierung
- 2. Flexibilisierung für wen?**
3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit
4. Finanzierung durch Arbeitszeit: Altersversorgung e.a.
5. Minuten zählen?
6. Zusammenfassung



Unternehmen und Mitarbeiter brauchen Flexibilität

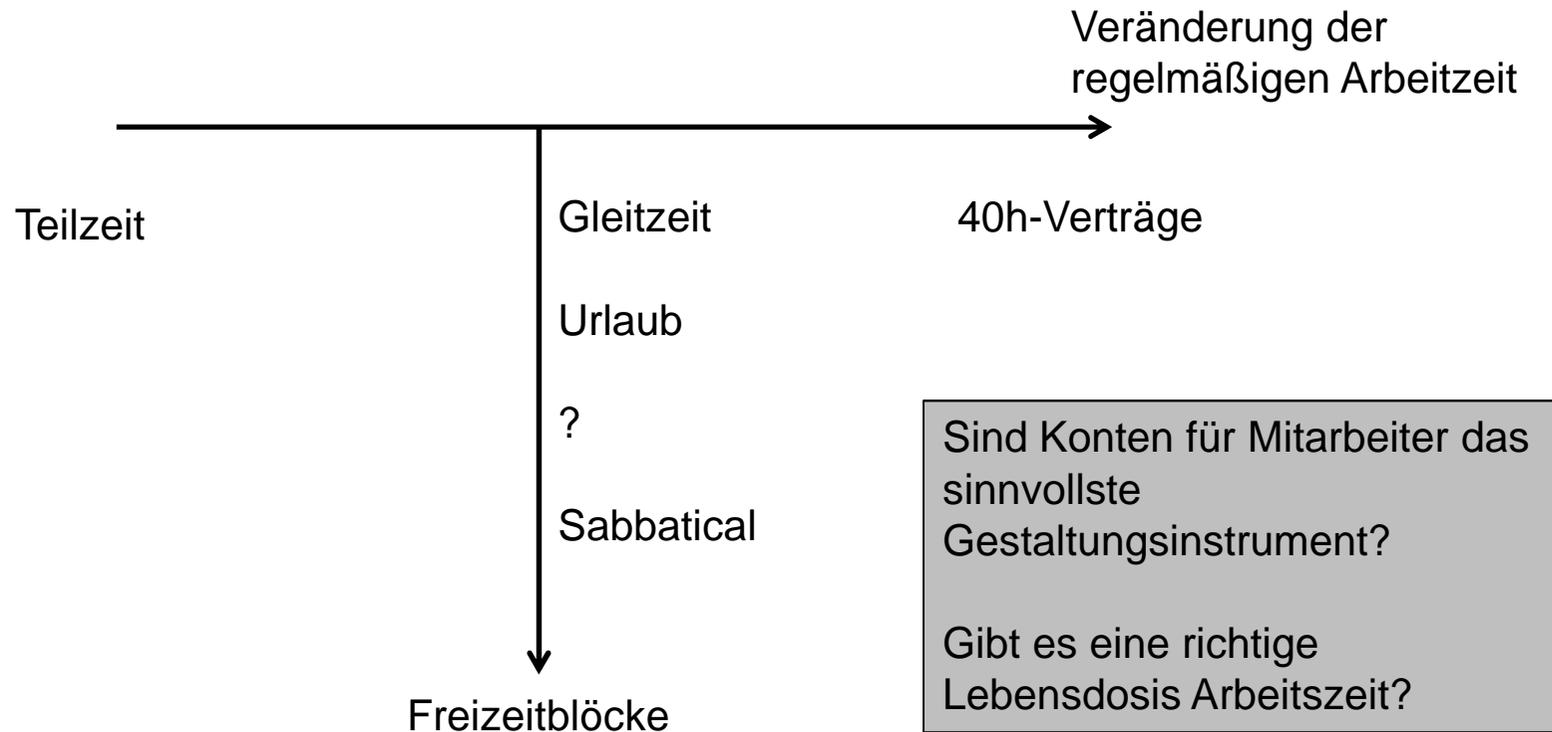
Neben dem Unternehmen haben auch Mitarbeiter Interesse an Flexibilität. In etlichen Unternehmen gibt es deshalb Diskussionen darum, wer Arbeitszeitkonten steuert.

Dies lässt sich vermeiden, wenn die Instrumente strikt getrennt sind

- Es gibt Instrumente, die allein der Arbeitgeber entsprechend des Kapazitätsbedarfs steuert (so die Regelarbeitszeitkonten bei TRUMPF)
- Andere Instrumente dienen allein den Bedürfnissen der Mitarbeiter



Übliche Instrumente der Arbeitszeitgestaltung für Mitarbeiter





Agenda

Thema

1. Verkürzung der Arbeitszeit und Flexibilisierung
2. Flexibilisierung für wen?
- 3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit**
4. Finanzierung durch Arbeitszeit: Altersversorgung e.a.
5. Minuten zählen?
6. Zusammenfassung



Warum lebensphasenorientierte Arbeitszeit – (1)

1. Weil ein starres Arbeitszeitmodell für viele Mitarbeiter nicht oder nur sehr schwer mit ihrer individuellen Lebenssituation und -planung vereinbar ist und
2. weil TRUMPF für seine Mitarbeiter mit
 - unterschiedlichen Lebensentwürfen,
 - familiären Situationen und
 - individuellen Bedürfnissenein attraktiver Arbeitgeber sein möchte.



Warum lebensphasenorientierte Arbeitszeit – (2)

- **Shell Jugendstudie (2010):** *“Auch wenn Fleiß und Ehrgeiz für 60 Prozent der Jugendlichen hoch im Kurs stehen, darf der Spaß nicht zu kurz kommen: 57 Prozent wollen ihr Leben intensiv genießen. Optimistisch und mit ihrer Lebenssituation zufrieden, geht es ihnen nicht nur um das persönliche Vorankommen, sondern auch darum, ihr soziales Umfeld aus Familie, Freunden und Bekannten zu pflegen.”*
- **Bertelsmann Stiftung (Mai 2011):** *„Für 60 Prozent der Deutschen ist das Bild des Mannes als Alleinverdiener in der Familie ein Auslaufmodell.“*
- **Bertelsmann Stiftung (April 2007):** *“Während in Portugal, den Niederlanden, Belgien, Frankreich und Österreich sowie Großbritannien über 60 Prozent der Mütter mit kleinen Kindern beschäftigt sind, sind es in Deutschland lediglich 44,3 Prozent und nur 37,1 Prozent der allein erziehenden Mütter.”*



Warum lebensphasenorientierte Arbeitszeit – (3)

- **Gesellschaft für Konsumforschung (September 2010):** *“Mehr als Dreiviertel der Eltern zwischen 25 und 39 Jahren würden für mehr Familienfreundlichkeit ihren Job wechseln.”*
- **Institut für Demoskopie Allensbach (August 2010):** Laut Umfrage würden vor allem Väter gerne mehr für ihre Kinder da sein: 60 Prozent der Väter äußern den Wunsch, dafür ihre Arbeitszeit reduzieren zu wollen. Umgekehrt würden dagegen drei Viertel der Mütter mit Kindern unter 18 Jahren gerne mehr als 20 Stunden arbeiten, davon 23 Prozent 30 bis 35 Stunden.

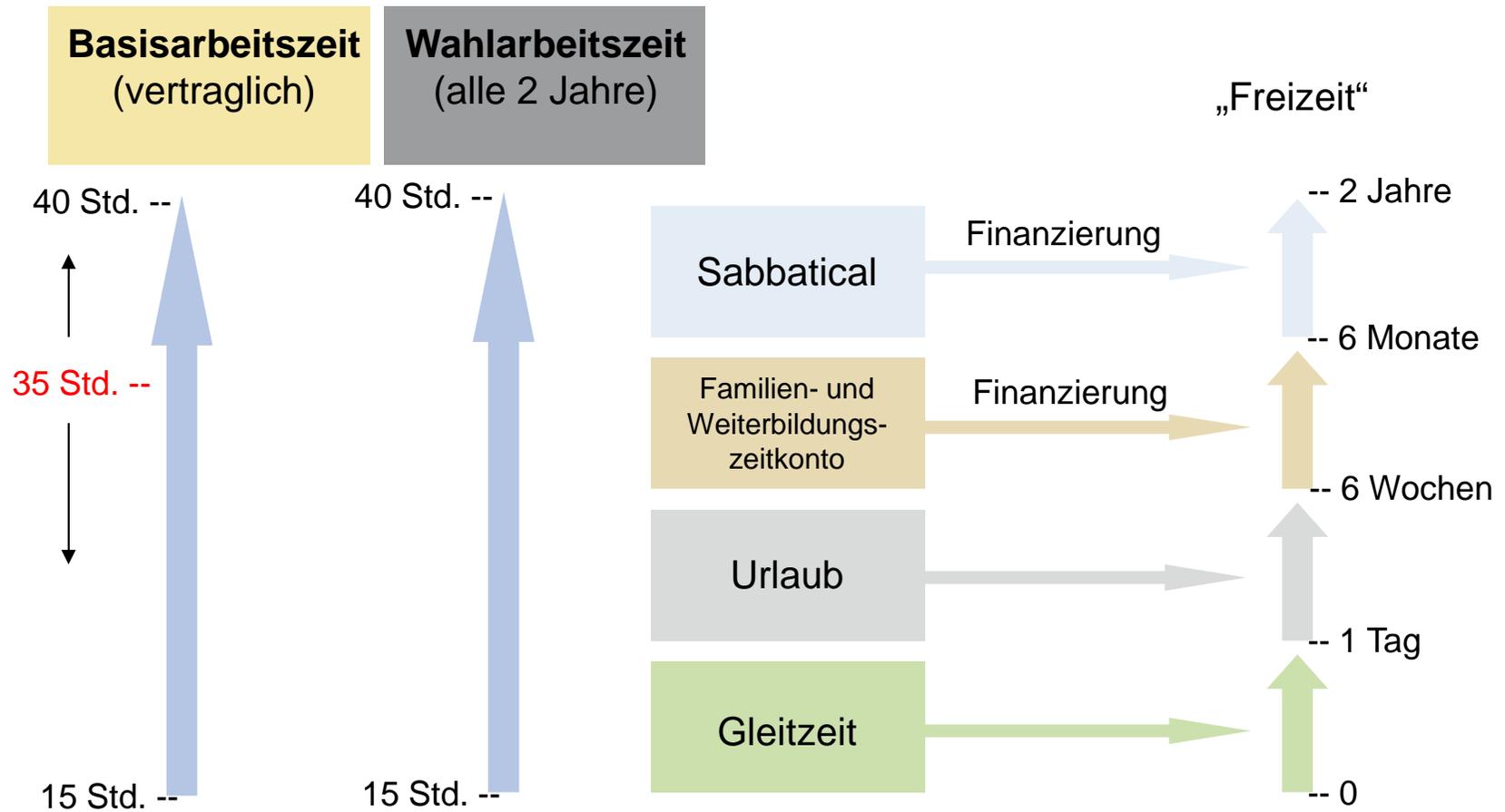


Neue Ansätze

- Mitarbeiter müssen selbst über den Anteil Erwerbsarbeit in ihrem Leben entscheiden. Eine kollektive Regelung ist immer weniger sinnvoll.
- Dies gilt auch für Gruppenzuordnungen („Ältere“, Schichtarbeiter, ...).
- Die Disposition betrifft sowohl die regelmäßige Arbeitszeit als auch das Entgelt.
- Mitarbeiter können diese Entscheidung stets nur für einen überschaubaren Zeitraum treffen, eine „Lebensphase“.
- Mitarbeiter brauchen die Sicherheit, Entscheidungen revidieren zu können.



Lebensphasenorientierte Arbeitszeit bei TRUMPF





Individuelle Anpassung der wöchentlichen Arbeitszeit

- Zunächst legt sich jeder Mitarbeiter auf seine vertragliche, wöchentliche Basisarbeitszeit fest. Diese kann von 15 bis zu 40 Stunden pro Woche betragen.
- Im Anschluss kann er lebensphasenabhängig für 2 Jahre seine Wahlarbeitszeit zwischen **15 und 40 Stunden/Woche frei wählen**.
- Nach diesen 2 Jahren hat er wieder Anspruch, auf seine vertraglich festgelegte Basisarbeitszeit zurückzukehren oder eine neue Vereinbarung über weitere 2 Jahre treffen.
- Die Bewilligung der Anträge richtet sich nach den betrieblichen Belangen.



TRUMPF Familien- und Weiterbildungszeitkonto (TFW)

Das TFW unterstützt die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, indem es ermöglicht, das Entgelt in Phasen geringerer oder höherer Arbeitszeit oder bei einer Auszeit stabil zu halten.

- **Ansparphase:**
 - Der Mitarbeiter bringt Stunden *aus seiner regulären Arbeitszeit* in das TFW ein.
 - Maximal können 1.000 Stunden angespart werden.
- **Entnahmephase:**
 - Bei verringerter Arbeitszeit oder bei Auszeiten von bis zu 6 Monaten können sich die Mitarbeiter Entgelt aus dem TFW als Entgeltausgleich auszahlen lassen.
- Mögliche Verwendungszwecke z.B.:
 - **Kinderbetreuung**
 - **Pflege von Angehörigen**
 - **Berufsbegleitende Weiterbildung**
 - **Längere Freizeitblöcke von bis zu 6 Monaten**



Das Sabbatical-Programm

Für längere Auszeiten, die nicht durch den Jahresurlaub oder das TFW abgedeckt werden, ist das Sabbatical-Programm geschaffen worden:

- Auszeiten von 6 Monaten bis zu 2 Jahren
- **Ansparphase:** Mit einem Teilzeitvertrag wird bspw. die Entgeltauszahlung für ein Jahr auf 50% reduziert, die Arbeitszeit verbleibt bei 100%
- **Sabbatical-Zeit:** Das Entgelt bleibt konstant bei 50%, der Mitarbeiter hat für ein Jahr keine Arbeitszeit zu leisten
- Mögliche Verwendungszwecke z.B.:
 - **Längere Qualifizierungsmaßnahmen (Master, Techniker, Promotion)**
 - **Kinderbetreuung**
 - **Pflege von Angehörigen**
 - **Sonstige persönliche Zwecke**



Erste Erkenntnisse zur lebensphasenorientierten Arbeitszeit bei TRUMPF

- Die Resonanz auf dem Bewerbermarkt und bei den Mitarbeitern ist äußerst positiv.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit mit der Arbeitszeit ist stark gestiegen.
- Die Kapazitätsplanung wird erwartungsgemäß komplexer und zeitintensiver. Aber nur wenige Arbeitszeitwünsche mussten abgelehnt werden.
- Die Zahl der Anträge auf eine Erhöhung der Arbeitszeit übersteigt bisher die Zahl der Anträge auf eine Absenkung der Arbeitszeit.



Agenda

Thema

1. Verkürzung der Arbeitszeit und Flexibilisierung
2. Flexibilisierung für wen?
3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit
- 4. Finanzierung durch Arbeitszeit: Altersversorgung e.a.**
5. Minuten zählen?
6. Zusammenfassung



Altersversorgungsmodell

- Jeder Mitarbeiter kann am Altersversorgungsmodell teilnehmen und hierfür 1 oder 2 Stunden pro Woche zusätzlich arbeiten (einseitige Freiwilligkeit).
- Mitarbeiter können wählen, ob die zusätzlich erbrachten Stunden
 - ausbezahlt werden oder
 - im Rahmen des TRUMPF Altersversorgungsmodells in Altersversorgungsbausteine umgewandelt werden.



Agenda

Thema

1. Verkürzung der Arbeitszeit und Flexibilisierung
2. Flexibilisierung für wen?
3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit
4. Finanzierung durch Arbeitszeit: Altersversorgung e.a.
- 5. Minuten zählen?**
6. Zusammenfassung



Immer mehr Mitarbeiter wollen einen flexibleren Umgang mit Arbeitszeit und Freizeit

Mitarbeiter arbeiten auch, wenn sie nicht am Arbeitsplatz sind

und

Mitarbeiter arbeiten nicht immer, wenn sie am Arbeitsplatz sind

Das Messen von Anwesenheitszeiten ist ein immer ungeeigneteres Maß für Arbeitszeit und Arbeitsleistung.

Der Ausgleich von Arbeit und anderen Lebensbereichen erfordert eine Abkehr vom Minutenzählen.



Agenda

Thema

1. Verkürzung der Arbeitszeit und Flexibilisierung
2. Flexibilisierung für wen?
3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit
4. Finanzierung durch Arbeitszeit: Altersversorgung e.a.
5. Minuten zählen?
- 6. Zusammenfassung**



Zusammenfassung

Die unterschiedlichen Lebensmodelle der Menschen erfordern Arbeitszeit und Entgelt stärker individuell als kollektiv zu steuern.

Die geforderte Flexibilität kann nicht allein durch Verteilung von Arbeitszeitvolumen erreicht werden.

Die individuellen Entscheidungen können stets nur für eine überschaubare Lebensphase getroffen werden.

Immer mehr Mitarbeiter wollen eine Integration von Arbeit und anderen Lebensbereichen.

Die flexible Steuerung der Kapazität nach dem betrieblichen Bedarf bleibt unverzichtbar.