

**Heike Wesener**

**Die Entwicklung neuer Arbeitsformen unter besonderer Betrachtung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und deren mögliche Anwendbarkeit für die Hotelleriebranche**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832429522

**Heike Wesener**

**Die Entwicklung neuer Arbeitsformen unter besonderer  
Betrachtung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
und deren mögliche Anwendbarkeit für die Hotellerieb-  
ranche**



---

Heike Wesener

# **Die Entwicklung neuer Arbeitsformen unter besonderer Betrachtung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und deren mögliche Anwendbarkeit für die Hotelleriebranche**

Diplomarbeit  
an der Fachhochschule Heilbronn  
Fachbereich Wirtschaft  
September 2000 Abgabe



***Diplomarbeiten Agentur***  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg  
agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 2952

Wesener, Heike: Die Entwicklung neuer Arbeitsformen unter besonderer Betrachtung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und deren mögliche Anwendbarkeit für die Hotelleriebranche / Heike Wesener - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000  
Zugl.: Heilbronn, Fachhochschule, Diplom, 2000

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —  
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —  
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —  
[www.diplom.de](http://www.diplom.de) —

## Inhaltsverzeichnis

INHALTSSVERZEICHNIS .....	1
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	5
TABELLENVERZEICHNIS .....	6
<b>EINLEITUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....</b>	<b>7</b>
<b>1 ÖKONOMISCHER WANDEL.....</b>	<b>9</b>
1.1 Wandel der Wirtschaftssektoren .....	9
1.2 Globalisierung der Märkte .....	10
1.3 Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung .....	11
1.4 Entwicklung von Arbeitskosten, Arbeitszeiten und Betriebszeiten .....	12
1.5 Neue technologische Bedingungen .....	14
1.6 Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt.....	15
1.7 Neue Formen der Arbeitsorganisation.....	15
1.7.1 Lean Management.....	16
1.7.2 Gruppenarbeit .....	17
<b>2 GESELLSCHAFTLICHER WERTEWANDEL.....</b>	<b>19</b>
2.1 Faktor Zeit .....	20
2.1.1 Wandel der Zeitstrukturen.....	22
2.1.2 Bedeutung der Freizeit.....	24
2.1.3 Wunsch nach mehr Zeitsouveränität.....	26
2.2 Gleichberechtigung – das Miteinander von Frau und Mann im Privat- und Berufsleben .....	27
2.2.1 Berufstätige Frau.....	29
2.2.2 Rollenverständnis von Männern im Wandel.....	31
2.2.3 Lebensform Alleinerziehend.....	33
2.2.4 Geschlechterverhältnis in Zahlen.....	35
<b>3 FAMILIENGERECHTE ARBEITSFORMEN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Normalarbeitsverhältnis als Grundlage der Arbeitsbeziehung .....	41
3.2 Betriebliche Personalpolitik im Spannungsfeld der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienleben.....	43



3.3	Flexible Arbeitszeitmodelle.....	44
3.3.1	Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung .....	45
3.3.2	Rechtliche Grundlagen betrieblicher Arbeitszeitgestaltung .....	45
3.3.2.1	Gesetzlicher Arbeitsschutz .....	46
3.3.2.2	Tarifrechtliche Regelungen.....	48
3.3.2.3	Betriebliche Mitbestimmung.....	49
3.3.2.4	Einzelvertragliche Gestaltung.....	49
3.3.3	Grundsätze flexibler und familienfreundlicher Arbeitszeitgestaltung .....	50
3.3.4	Schichtarbeit.....	52
3.3.4.1	Definition und Beschreibung.....	52
3.3.4.2	Bewertung.....	55
3.3.5	Teilzeitarbeit.....	56
3.3.5.1	Definition und Beschreibung.....	56
3.3.5.2	Formen der Teilzeitarbeit.....	57
3.3.5.3	Bewertung.....	58
3.3.6	Job-Sharing - Arbeitsplatzteilung .....	60
3.3.6.1	Definition und Beschreibung.....	60
3.3.6.2	Formen des Job-Sharing .....	60
3.3.6.3	Bewertung.....	62
3.3.7	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit – Arbeit auf Abruf .....	62
3.3.7.1	Definition und Beschreibung.....	63
3.3.7.2	Bewertung.....	64
3.3.8	Gleitzeit .....	65
3.3.8.1	Definition und Beschreibung.....	65
3.3.8.2	Formen der Gleitzeit .....	66
3.3.8.3	Zeitautonome Arbeitsgruppen als Voraussetzung der variablen Arbeitszeit .....	67
3.3.8.4	Bewertung.....	68
3.3.9	Arbeitszeitkonten.....	69
3.3.9.1	Definition und Beschreibung.....	69
3.3.9.2	Zeitkontenmodelle .....	70
3.3.9.3	Bewertung.....	72

3.3.10	Amorphe Arbeitszeit .....	74
3.3.10.1	Definition und Beschreibung .....	74
3.3.10.2	Jahresarbeitszeit .....	74
3.3.10.3	Lebensarbeitszeit .....	75
3.3.10.4	Bewertung .....	76
3.3.11	Arbeitszeitunterbrechung - Freistellung .....	76
3.3.11.1	Elternurlaub.....	77
3.3.11.2	Langzeiturlaub.....	78
3.3.12	Lebensphasenorientierte Arbeitszeit.....	78
3.3.12.1	Beschreibung .....	79
3.3.12.2	Bewertung .....	81
3.4	Dezentralisierung des Arbeitsortes.....	82
3.4.1	Selbstbestimmte Arbeitszeit bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte .....	82
3.4.2	Rechtsverhältnisse .....	82
3.4.3	Telearbeit .....	84
3.4.3.1	Definition und Beschreibung.....	84
3.4.3.2	Formen der Telearbeit .....	85
3.4.3.3	Bewertung.....	87
3.5	Weitere mögliche Maßnahmen des Arbeitgebers zur Berücksichtigung familiärer Belange der Arbeitnehmer .....	89
3.5.1	Leistungen mit Familienbezug.....	89
3.5.2	Berücksichtigung im Rahmen der Personalentwicklung und –führung ...	91
3.5.3	Schaffung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur.....	93
3.6	Abschlußbetrachtung: Flexible Arbeitsformen und Zeitsouveränität .....	94
<b>4</b>	<b>ANWENDBARKEIT DER FAMILIENGERECHTEN ARBEITSFORMEN FÜR DIE HOTELLERIEBRANCHE.....</b>	<b>99</b>
4.1	Merkmale der Arbeitssituation in der Hotellerie.....	99
4.1.1	Umfang und Struktur der Hotelindustrie .....	99
4.1.1.1	Definition.....	99
4.1.1.2	Hotelbetriebsformen .....	99
4.1.2	Dienstleistungscharakter der gastgewerblichen Leistungen .....	101

4.1.3	Funktionsbereiche eines Hotels .....	102
4.1.3.1	Beherbergungsbereich .....	103
4.1.3.2	Food & Beverage .....	105
4.1.3.3	Administration/Verwaltungsbereich .....	106
4.1.4	Gestaltung des Dienstplanes in der Hotellerie .....	106
4.1.5	Branchenbedingte Besonderheiten der Hotellerie als Grundlage einer familiengerechten Personalpolitik .....	110
4.1.5.1	Stellenwert der Personalpolitik .....	110
4.1.5.2	Betriebswirtschaftliche Besonderheiten.....	111
4.1.5.3	Personalprobleme der Hotellerie .....	112
4.2	Möglichkeiten und Grenzen familiengerechter Arbeitsformen in der Hotellerie .....	114
4.2.1	Veränderungen in der Arbeitsablauforganisation als Grundlage einer flexibleren Arbeitsgestaltung im Hotel.....	116
4.2.2	Verbesserungsmöglichkeiten der Schichtarbeit .....	117
4.2.3	Teilzeit.....	121
4.2.4	Job-Sharing .....	124
4.2.5	Auslaufmodell KAPOVAZ .....	125
4.2.6	Gleitzeit, variable Arbeitszeit und (teil-) zeitautonome Arbeitsgruppen	126
4.2.7	Arbeitszeitkonten und amorphe Arbeitszeit.....	132
4.2.8	Freistellung und lebensphasenorientierte Arbeitszeit .....	133
4.2.9	Heim- und Telearbeit.....	134
4.2.10	Weitere mögliche Maßnahmen des Hoteliers zur Berücksichtigung familiärer Belange der Arbeitnehmer.....	136
4.3	Schlussbetrachtung .....	137
	LITERATURVERZEICHNIS .....	139

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Anteile der Produktionssektoren	9
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung nach Altersstruktur	11
Abbildung 3: Durchschnittliche tarifliche Wochenarbeitszeiten in Stunden	13
Abbildung 4: Synchronisation von Zeitanforderungen	21
Abbildung 5: Erwerbsquoten nach Familienstand	35
Abbildung 6: Teilzeitquoten nach Geschlecht in % der Arbeitnehmerschaft	37
Abbildung 7: Grundmodell der Schichtarbeit	52
Abbildung 8: Unterschiedliche Schichtpläne für Spitzen- und Talphasen	54
Abbildung 9: Integriertes Vollzeit-/Teilzeitsystem im Schichtbetrieb	54
Abbildung 10: Grundmodell der Gleitzeit	66
Abbildung 11: Lebensphasenorientierte Arbeitszeit	79
Abbildung 12: Beschäftigungsform und Arbeitsgesetze bei dezentralisierten Arbeitsplätzen	83
Abbildung 13: Flexible Arbeitszeiten mit unterschiedlichen Grad an Autonomie	95
Abbildung 14: Organisationsmodell in der Hotellerie	103
Abbildung 15: Organigramm Rezeption	104
Abbildung 16: Organigramm Hausdamenabteilung	104
Abbildung 17: Organigramm Food & Beverage	105
Abbildung 18: Aufgabenbereiche der kaufmännischen Abteilung	106
Abbildung 19: Dienstarten mit unterschiedlichen Grad der Flexibilisierung	108
Abbildung 20: Arbeitsunterlage zur Dienstplangestaltung	109
Abbildung 21: Gestaffelter Dienstplan mit Teildienst	109
Abbildung 22: Zentraler Personaleinsatz im Servicebereich	118
Abbildung 23: Zentrale Dienstplanerstellung im Servicebereich nach gestaffelten Zwei-Blockschichten	119
Abbildung 24: Zentraler Dienstplan im Servicebereich nach gestaffelten Zwei- Blockschichten mit Teilzeit	123
Abbildung 25: Gleitzeitrahmen und Mindestbesetzungstärke in der Küche	129
Abbildung 26: Mitarbeiter-Einsatzplan Restaurant	133

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Durchschnittliche Zeitverwendung von Personen ab 12 Jahren	25
Tabelle 2: Erwerbsquoten ausgewählter Altersgruppen	36
Tabelle 3: Beteiligung der Väter am Erziehungsurlaub	38
Tabelle 4: Durchschnittliche tägliche Zeitverwendung	39

## **Einleitung und Zielsetzung der Arbeit**

Zentrale wirtschaftspolitische und gesellschaftspolitische Entwicklungen erfordern einen erheblichen personalwirtschaftlichen Handlungsbedarf aufgrund einer immer komplexer und dynamischer werdenden Unternehmensumwelt. Eine zukunftsorientierte Personalpolitik kommt ohne die Lebens- und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nicht mehr aus. Nur zufriedene Mitarbeiter bedeuten dauerhaft eine höhere Produktivität und größere Wettbewerbsfähigkeit.

In diesem Zusammenhang hat das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das Angebot von Maßnahmen zur Entschärfung des Spannungsfeldes reicht von konkreten Arbeitszeitvarianten bis hin zu personalstrategischen und unternehmenskulturellen Überlegungen. Unternehmen, die diesbezüglich handeln und ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit schaffen, fällt es merklich leichter, Mitarbeiter zu halten und neue zu rekrutieren.

Auch für Mitarbeiter des Hotel- und Gaststättengewerbes mit ihrer traditionellen Rund-um-die-Uhr-Arbeit wird der Wert von freizeit- und sozialverträglicher Arbeitsgestaltung immer wichtiger. Die sich stark wandelnden Vorstellungen der Menschen über den Wert von Arbeit und Freizeit sind im Hotel in zweifacher Hinsicht spürbar: zum einen in den veränderten Bedürfnissen des Gastes, dessen Anspruchsdanken auf einen individuellen Aufenthalt wächst, zum anderen in den Mitarbeitern, die sich nicht mehr mit Arbeitszeiten abfinden möchten, die ihren Anspruch an freie Zeit stark einschränken. In einem besonderen Ausmaß sind diejenigen Mitarbeiter betroffen, die ihren Hotelberuf mit Familie und Kind vereinbaren wollen. Die besonderen Arbeitszeiten verteilt über alle sieben Tage in der Woche bieten oft wenig Platz, beides in Einklang zu bringen.

Die Konsequenzen daraus sind hohe Fluktuationsraten in der Branche, daneben ein immer stärkerer Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und ein Abwandern der Hotelfachkräfte in andere Branchen, bei denen Dienstleistung vermehrt im Vordergrund steht, die gleichzeitig bessere Verdienstmöglichkeiten und humanere Arbeitszeiten bieten.

So muß auch die Personalpolitik in der Hotellerie umdenken, nach neuen Wegen suchen, um motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter zu finden und zu halten. Sie muß auf den Zug aufspringen, der mit zunehmender Geschwindigkeit durch die Wirtschaft fährt, den Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, ein Miteinander von Beruf und Familie zu finden. Wichtig dabei ist die Neugestaltung des Arbeitsplatzes bezüglich der Arbeitszeit, aber auch der Arbeitsorganisation.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden im ersten Teil (Kapitel 1 und 2) die ökonomischen und vor allem die gesellschaftlichen Veränderungen dargestellt, die zu dieser Neuorientierung der Personalpolitik geführt haben. Bewußt wird dabei der ökonomische Wandel kurz gehalten, da hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der gesellschaftliche Wandel von sehr viel größerer Bedeutung ist.

Der mittlere Teil (Kapitel 3) beschäftigt sich branchenübergreifend mit den unterschiedlichen Möglichkeiten flexibler Arbeitsformen und bewertet sie hinsichtlich ihrer Tauglichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei wird auch der rechtliche Rahmen aufgezeigt.

Im vierten Kapitel wird die gesamte Problematik aus Sicht der Hotellerie beleuchtet und Vorschläge zur Realisierung flexiblerer Arbeitsformen insbesondere im Hinblick auf die bessere Vereinbarkeit ausgearbeitet.

Diese Arbeit soll verdeutlichen, daß familienorientierte Arbeitsformen und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere Hotels, sich nicht widersprechen müssen. Sie soll Vorschläge und Anregungen vermitteln für eine menschengerechtere Gestaltung der Arbeitsplätze und -bedingungen, wobei der Mitarbeiter im Mittelpunkt des Unternehmens zu stehen hat.

#### Anmerkung

Wenn von Arbeitnehmern, Mitarbeitern etc. die Rede ist, sind damit ausdrücklich sowohl die männlichen als auch die weiblichen gemeint. Der Einfachheit halber wird hier aber auf die Doppelnennung Arbeitnehmerinnen, Mitarbeiterinnen etc. verzichtet und nur die männliche Form benutzt.

# 1 Ökonomischer Wandel

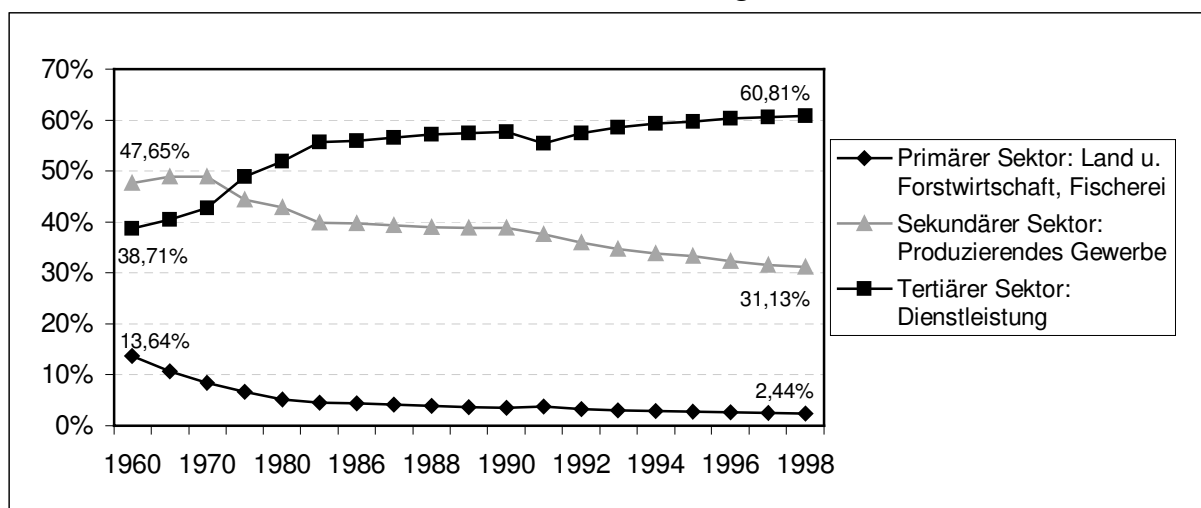
Die letzten Jahrzehnte waren gekennzeichnet durch grundlegende Veränderungen des Unternehmensumfeldes mit entsprechenden Konsequenzen und neuen Anforderungen für und an die Personalpolitik.

Diese Veränderungen resultieren zum einen aus dem gesellschaftlichen Wertewandel, der ausführlich in Kapitel 2 dargestellt werden wird, und zum anderen aus den wirtschaftlichen, den demographischen und den technologischen Entwicklungen sowie den daraus resultierenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation. Diese Entwicklungen sollen nun anschließend zusammengefaßt unter dem Begriff des ökonomischen Wandels aufgezeigt werden.

## 1.1 Wandel der Wirtschaftssektoren

Das Wirtschaftssystem kann in drei Produktionssektoren unterteilt werden. Der primäre Sektor umfaßt die Landwirtschaft und die Urigewinnung, der sekundäre Sektor das verarbeitende Gewerbe wie Industrie und Handwerk und der tertiäre Sektor Handel, Verkehr, Verwaltung, Bildung, Medien, freie Berufe und andere Dienstleistungsberufe.

**Abbildung 1: Entwicklung der Anteile der Produktionssektoren an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen seit 1960**



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000, Tabelle 2.4

Nicht nur in Deutschland, sondern in den meisten Staaten der ersten Welt ist eine Entwicklung auszumachen, die die wirtschaftliche Bedeutung des tertiären Sektors