

Attraktive Arbeitszeitgestaltung im Tourismus

Welche Variante kann ich für meinen Betrieb bestmöglich nützen?

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist aktuell ein großes Thema im Tourismus. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der mittlerweile schon zu einem generellen Mitarbeitermangel geworden ist. Die Pandemie hat dies nochmals verstärkt und vorangetrieben. Kritisiert werden oft unflexible und schlechte Arbeitszeiten.

Bei der Suche nach Lösungen stehen die Betriebe in einem Spannungsfeld zwischen der Attraktivität als Arbeitgeber mit flexiblen Zeit-(Teilzeit)Modellen und der Knappheit an Fachkräften, die notwendig sind, um die betriebswirtschaftlich erforderlichen Auslastungen zu bewältigen.

Was ist im Tourismus möglich?

Als Lösung steht eine Reihe verschiedener Arbeitszeitmodelle zur Auswahl: **Vollzeit, Teilzeit, Gleitzeit und andere Durchrechnungsmodelle, Rufbereitschaft, Home-Office und Jobsharing.**

Nachfolgend haben wir die wichtigsten Infos und Rahmenbedingungen zu den unterschiedlichen Modellen, teils um Beispiele ergänzt, für sie zusammengefasst:

VOLLZEIT

Bei Vollzeit wird bisher meist **5, 5 ½ oder 6 Tage** in der Woche im Betrieb gearbeitet, wobei meist **40 bis 48 Stunden pro Woche** anfallen.

5-Tage-Woche

Die Kollektivverträge für Arbeiter und Angestellte in der Hotellerie gehen davon aus, dass die wöchentliche Normalarbeitszeit von **40 Stunden auf 5 Tage** in der Woche verteilt wird. Die 5 Tage müssen nicht zusammenhängen. Es muss aber jedenfalls eine Wochenruhe von 36 Stunden gewährleistet sein.

Bei einer 5-Tage-Woche beträgt die tägliche Normalarbeitszeit 8 Stunden. Bei einer ungleichmäßigen Verteilung der Normalarbeitszeit, die zu einer Verlängerung einer täglichen oder wöchentlichen Ruhezeit in der Woche führt, 9 Stunden.

Werden täglich mehr als 9 Stunden oder wird zusätzlich an einem 6. Tag in der Woche gearbeitet, so liegen immer Überstunden vor, die mit einem Zuschlag von 50 % – also im Verhältnis 1:1,5 – abzugelten sind.

6-Tage-Woche

Die 6-Tage Woche kann auf Basis der 40 Stunden Normalarbeitszeit vereinbart werden und kommt vor allem bei Saison- und Gastarbeitern vor.

Der Arbeitgeber muss allerdings bei der Entgeltvereinbarung beachten, dass alle am 6. Tag in der Woche geleisteten Arbeitsstunden mit einem Zuschlag von 50 % – also im Verhältnis 1:1,5 – zu honorieren sind.

Zusätzlich muss jedenfalls eine Wochenruhe von 36 Stunden gewährleistet sein.

Die Entgeltvereinbarung kann bei einer Verteilung der Arbeitszeit auf 6 Tage in der Woche, beispielsweise auf 5 Tage á 7 Stunden und zusätzlich auf einen Tag á 5 Stunden, so aussehen:

5 Tage á 7 Stunden = 35 Stunden Normalarbeitszeit

1 Tag á 5 Stunden = 5 Arbeitsstunden mit 50% Zuschlag

„Der Mitarbeiter verpflichtet sich zur Leistung von 40 Stunden pro Woche, davon 35 Stunden an 5 Tagen und 5 Stunden am 6. Tag. Zusätzlich zum vereinbarten Lohn / Gehalt für 40 Stunden pro Woche erhält der Mitarbeiter Zuschläge für die 5 am 6. Tag gearbeiteten Stunden.“

In der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist der Bezug für 40 Stunden pro Woche und die 5 Stunden mit Zuschlägen auszuweisen.

Die Entgeltvereinbarung kann beim selben Sachverhalt aber auch so aussehen:

„Der Mitarbeiter verpflichtet sich zur Leistung von 35 Stunden Normalarbeitszeit an 5 Tagen pro Woche und zusätzlich zur Leistung von 5 zuschlagspflichtigen Stunden am 6. Tag der Woche.“

In der Lohn- und Gehaltsabrechnung sind auch in diesem Fall der Bezug für 35 Stunden pro Woche und das Entgelt für 5 Stunden mit Zuschlägen auszuweisen.

Zu beachten:

- Die zuschlagspflichtigen Arbeitsstunden am 6. Tag der Woche gelten steuerrechtlich nicht als Überstunden!

4-Tage-Woche

Eine 4-Tage-Woche liegt vor, wenn die gesamte Wochenarbeitszeit von 40 Stunden regelmäßig auf vier Tage verteilt wird.

Eine 4-Tage-Woche mit 10 Arbeitsstunden pro Tag ist somit möglich, doch bitte Vorsicht bei Jugendlichen oder Müttern, die aufgrund der täglichen Arbeitszeitgrenzen nicht in entsprechende Modelle einbezogen werden können.

Manche Betriebe erhalten, seit sie dieses Zeitmodell haben, mehr Bewerbungen. Probeweise haben einige Hotels für mehrere Monate vollständig auf die 4-Tage-Woche umgestellt, um im Anschluss zu entscheiden, wie sie weiter vorgehen möchten.

An welchen vier Tagen in der Woche gearbeitet wird, ist frei vereinbar. Die vier Tage müssen nicht zusammenhängen. Es muss aber jedenfalls eine Wochenruhe von 36 Stunden gewährleistet sein.

Der Vorteil der 4-Tage-Woche für den Arbeitgeber besteht darin, dass die tägliche Normalarbeitszeit 10 Stunden betragen kann, ohne dass Überstunden anfallen. Der Vorteil der 4-Tage-Woche für den Arbeitnehmer liegt darin, dass er in jeder Woche drei freie Tage und keine Verluste bei z.B. Pensionsbeiträgen hat. Ein weiterer Vorteil für den Mitarbeiter besteht darin, dass er sich ein- bis zweimal An- und Heimreise zur Arbeit erspart, was auch ökologisch sinnvoll ist.

In einem 2-Wochen-Rhythmus können die vier Arbeitstage und die drei freien Tage auch „geclustert“ werden:

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Woche 1	Frei	Frei	Frei	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit
Woche 2	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Frei

Wird ausnahmsweise an einem der drei freien Tage gearbeitet, so liegen immer Überstunden vor, die mit einem Zuschlag von 50 % - also im Verhältnis 1:1,5 - abzugelten sind.

Zu beachten:

- Wird wiederholt an einem der drei freien Tage gearbeitet, so fällt das System der 4-Tage-Woche in sich zusammen und eine jede 10. Stunde am Tag wird rückwirkend eine Überstunde.

Der Arbeitgeber kann die 4-Tage-Woche im Betrieb ohne Betriebsrat einführen, indem er mit den betroffenen Arbeitnehmern entsprechende Zusatzvereinbarungen zum Arbeitsvertrag abschließt oder die 4-Tage-Woche direkt in den Arbeitsvertrag aufnimmt. In einem Betrieb mit Betriebsrat ist hingegen für die Einführung der 4-Tage-Woche - und sei es auch nur für einzelne Arbeitnehmer - immer der Abschluss einer Betriebsvereinbarung erforderlich.

Eine Vereinbarung zur 4-Tage-Woche kann mit folgendem Text getroffen werden:

„Die mit dem Mitarbeiter vereinbarte Normalarbeitszeit von 40 Stunden pro Woche wird regelmäßig auf vier Tage verteilt. Die tägliche Normalarbeitszeit beträgt daher zehn Stunden. Die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage sowie die konkrete Lage der täglichen Arbeitszeit werden auf Basis des Dienstplanes vereinbart.“

Zu beachten:

- Nach herrschender Lehre ist es erlaubt, auch für Teilzeitkräfte das Arbeitszeitmodell der 4-Tage-Woche einzuführen, sogar reduziert auf weniger als vier Tage pro Woche. Zulässig wäre beispielsweise, dass eine Teilzeitkraft mit einer Normalarbeitszeit von 30 Wochenstunden drei Tage zu jeweils 10 Stunden oder eine Teilzeitkraft mit einer Normalarbeitszeit von 24 Wochenstunden zwei Tage zu jeweils 10 Stunden und einen Tag zu 4 Stunden arbeitet.

TEILZEIT

5 Tage oder weniger und weniger als 40 Stunden pro Woche im Betrieb arbeiten. Hier gibt es die Variante der Blockarbeitszeit. Der Mitarbeiter wechselt zwischen längeren Freizeit- und Arbeitsblöcken und arbeitet z.B. eine Woche Vollzeit und hat im Anschluss eine Woche frei. Hier gibt es auch andere Zeitvarianten. Dieses Zeitmodell kann vor allem in den Ferienzeiten für Eltern oder für Reisebegeisterte von Vorteil sein. Zur Vermeidung von Zuschlägen muss der Durchrechnungszeitraum beachtet werden. Dieser beträgt bei Teilzeit bis zu 13 Wochen, bei Vollzeit bis zu 26 Wochen. Es kann in den Betrieben zu einem fixen Dienstplanwechsel zwischen Frühstück und Abenddienst bei der Kulinarik und auch beim Housekeeping kommen. Dies ist insbesondere für einheimische Mitarbeiter von Interesse.

Höchstarbeitszeit

An den 5 oder 6 Arbeitstagen pro Woche darf die tägliche Höchstarbeitszeit durch neue (= freiwillige) Überstunden bis auf 12 Stunden ausgedehnt werden.

Insgesamt kann auf diese Weise die wöchentliche Höchst Arbeitszeit maximal 60 Stunden betragen. Zusätzlich ist allerdings zu beachten, dass in einem rollierenden (= jede Woche neu beginnenden) Zeitraum von 17 Wochen die wöchentliche Höchst Arbeitszeit im Schnitt maximal 48 Stunden nicht überschreiten darf.

GLEITZEIT

Ist nicht für alle Abteilungen geeignet, jedoch für Back-Office Abteilungen wie Sales, Marketing, Buchhaltung und Reservierung (ein Koch muss pünktlich für die Frühstücksvorbereitung da sein) nützlich und verbreitet. Drei Bestandteile: Rahmenarbeitszeit (in der Zeit kann der Mitarbeiter arbeiten), Kernarbeitszeit (Anwesenheitspflicht), Normalarbeitszeit (normaler Arbeitszeitbeginn und -ende). Gleitphasen jeweils zwischen Rahmen- und Kernarbeitszeiten.

Bei der Gleitzeit kann zusätzlich die Möglichkeit der Durchrechnung über einen längeren Zeitraum genutzt werden, was weitere Flexibilität bietet. Wichtig ist dabei, dass die Mehrleistungszeit innerhalb des Durchrechnungszeitraums wieder ausgeglichen wird, da sonst am Ende der Durchrechnung teure Überstundenzuschläge anfallen würden.

DURECHNUNGSZEITRÄUME

Es variieren tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeitszeiten, wodurch es zu Überhängen und Unterdeckungen bei sogenannten Arbeitszeitkonten kommen kann. Dieses Modell ermöglicht es, Mehrarbeit innerhalb eines vereinbarten Zeitraums durch Zeitausgleichsstunden zu kompensieren. Hier sind die Durchrechnungszeiträume zu beachten, um Überstundenzuschläge zu vermeiden. Es ist außerdem eine attraktive Möglichkeit für Mitarbeiter, angesammelte Arbeitsstunden als zusätzliche Freizeittage konsumieren zu können, was besonders für Eltern in Ferienzeiten ein Vorteil sein kann. Außerdem ist es eine Möglichkeit, Saisonarbeiter ganzjährig zu halten; hier ist jedoch zur Einhaltung der Durchrechnungszeiträume auf eine genaue Planung der Arbeitszeiten zu achten.

HOME-OFFICE

Eine weitere attraktive Variante vor allem für Back-Office Bereiche, die sich in den letzten zwei Jahren besonders wegen Corona stark verbreitet hat, ist die Arbeit von zu Hause aus.

Home-Office ist möglich bei Voll- und Teilzeitarbeit. Eine Gestaltungsvariante ist hier der Wechsel zwischen Arbeit im Betrieb und zu Hause. Es empfehlen sich Modelle, die bis zu 20% der Arbeitszeit im Home-Office ermöglichen (d.h. bei einer 5- Tage Woche - 2 Home-Office Tage). Der Arbeitgeber erspart sich dadurch Büroraum und kann flexible Bürosysteme nutzen, der Mitarbeiter erspart sich Zeit für An- und Heimreise und hat mehr Flexibilität in der Gestaltung seiner Arbeitszeit.

RUFBEREITSCHAFT

Der Arbeitnehmer ist während der Freizeit abrufbar. Eigentlich muss der Arbeitsplan gesetzlich 14 Tage im Voraus feststehen, aber unvorhersehbare Ereignisse wie Krankheit, mehr Nachfrage bei gutem Wetter oder kurzfristige Gästebuchungen können das unmöglich machen. Diese unvorhersehbaren Peaks und Ausfälle wären mit der Rufbereitschaft gut abdeckbar. Dabei ist der Aufenthaltsort bei der Rufbereitschaft frei wählbar, man muss aber immer erreichbar sein. Außerdem ist der Zeitraum, wie schnell man im Betrieb sein muss, vorher zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abzuklären. Es kann vereinbart werden, dass der Arbeitnehmer während der Rufbereitschaft 50% des Lohns erhält, auch wenn er nicht

arbeitet. Bei einem Arbeitseinsatz erhält er generell sein normales Gehalt für die geleistete Arbeitszeit. Sind es Überstunden, fällt die Überstundenpauschale an. Eine andere Variante ist eine monatlich ausgezahlte Pauschale für die Rufbereitschaft. Laut Gesetz sind max. zehn Tage pro Monat Rufbereitschaft erlaubt.

JOBSHARING

Zwei Mitarbeiter teilen sich eine Vollzeitstelle. Hier können die Mitarbeiter nacheinander oder gleichzeitig arbeiten. Sie können die gleichen Aufgaben bewältigen oder sich Aufgaben und Verantwortung aufteilen. Auf jeden Fall sind eine gute Kommunikation und Abstimmung notwendig. Die Mitarbeiter vertreten sich außerdem bei Urlaubs- und Krankheitstagen. Die Konstruktion ist auch bei Führungspositionen durchaus möglich. Besonders gefragt bei Mitarbeitern ist sie bei Schwangerschaften bzw. bei werdenden Eltern.

Jobsharing ist eine attraktive Möglichkeit, sofern man ausreichend Mitarbeiter findet, die sich die Arbeitsplätze teilen und sich auch entsprechend gut abstimmen. Diesbezüglich sicher eine Herausforderung für die Führungskraft, die aber allen Beteiligten Vorteile bietet.

Praxisbeispiele

In einigen Betrieben können die Mitarbeiter den Dienstplan selbst gestalten, unter Einhaltung der vorgegebenen Rahmenbedingungen werden auch frei Dienste getauscht.

Beispielhotel: 3,5 Tage Woche mit 42 Stunden, Mitarbeiter arbeiten 3 Tage 12 Stunden und am 4. Tag 6 Stunden, dadurch zieht der Mitarbeiter nach 3,5 Tagen aus den Mitarbeiterunterkünften aus und der nächste Mitarbeiter für die nächsten 3,5 Tage direkt ein.

Einige Ferienhotels haben Ihre Reservierungsmitarbeiter ausgelagert und in Ballungszentren verlegt, um Fachkräfte in Städten zu nutzen.

Berechnungsbeispiele

IST/Ausgangssituation: Jahresbetrieb hat 365 Tage geöffnet, Berechnung anhand der Serviceabteilung, Zahl der Mitarbeiter 197, Bettenanzahl 200, ¼ Pension / Verwöhnepension. Mitarbeiter 51, Aufwand 1.906.196, Lohnkosten 21,3 €/h:

Szenario 1:

Umstellung aller Vollzeitmitarbeiter auf 4 Tage / 40 Std. -> aliquote Lohn/Gehaltsreduktion = 11%

	IST Aktuell	Szenario 1 (40h / -11%)
Mitarbeiter	51	55
Aufwand	1.906.196	+0% 1.905.829
Lohnkosten / h	21,3 €/h	20,6 €/h

Also vier Mitarbeiter mehr, minimale Kostenreduktion und die produktive Stunde kostet weniger, da die Zuschläge wegfallen.

Szenario 2:

Umstellung aller Vollzeitmitarbeiter auf 4 Tage / 40 h, Lohn/Gehaltsreduktion um 5%

	IST Aktuell	Szenario 1 (40h / -11%)	Szenario 2 (40h / -5%)
Mitarbeiter	54	55	55
Aufwand	1.906.196	+0% 1.905.829	+4,2% 1.986.650
Lohnkosten / h	21,3 €/h	20,6 €/h	21,9 €/h

Gleiche Mitarbeiteranzahl, Steigerung der Lohnkosten.

Szenario 3:

Umstellung eines Teils der Vollzeitmitarbeiter auf 4 Tage / 40 Stunden und auf Teilzeit mit 3 Tagen, Lohn / Gehaltsreduktion um 5%.

	IST aktuell	Szenario 1 (40h /-11%)	Szenario 2 (40h/-5%)	Szenario 3 (flexibel)
Mitarbeiter	51	55	55	54
Aufwand	1.906.196	+0% 1.905.829	+4,2% 1.986.650	+6,9% 2.037.643
Lohnkosten / h	21,3 €/h	20,6 €/h	21,9 €/h	22,3 €/h

Rahmenbedingungen

Bei der Suche nach Lösungen müssen alle oft sehr spezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden: Betriebsart, Größe des Betriebs und Anzahl der Mitarbeiter, Öffnungszeiten pro Tag, Art der angebotenen Dienstleistungen bzw. Angebotsumfang, Attraktivität der Standortumgebung – Mitarbeiterunterkünfte, arbeitsrechtliche Rahmenbestimmungen, wirtschaftliche Gegebenheiten.

Alle diese Punkte sind zu beachten. Sind sie auch eine Lösung für alle? Nein, nicht alles passt zu jedem Betrieb und jeder Mitarbeiter zu jedem Arbeitszeitmodell. Es muss ein passender Mix aus Arbeitszeitmodellen gefunden werden. Ein Hindernis für flexible AZ-Modell können beispielsweise die kürzeren Durchrechnungszeiträume für Teilzeitkräfte sein. Es braucht einen Veränderungsprozess, der auch die Unternehmenskultur betrifft. Daher sollte dieser Schritt wohl durchdacht und gut geplant werden.

Bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle sollte sich also jeder Betrieb genau überlegen was zum eigenen Unternehmen passt. Danach gilt es, alle Rahmenbedingungen zu analysieren und die Mitarbeiter zu befragen.

Zusammenfassung

Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitmodelle sind wesentliche Faktoren, um Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz anbieten zu können, was bei der aktuellen Arbeitsmarktlage eine betriebliche Notwendigkeit ist. Andererseits erfordern Teilzeitvarianten eine größere Anzahl von Mitarbeitern, die ohnehin schwer zu finden sind, und erhöhen den Führungsaufwand. Durch Arbeitszeitverkürzungen fallen linear neue Arbeitskapazitäten an. Wo Freiräume möglich sind, sollen sich durch Durchrechnungszeiträume, verbunden mit einer Vereinbarungskultur, Rahmenbedingungen verknüpfen, die den Ansprüchen der Gäste, der Mitarbeitenden und der Unternehmen entsprechen und letztendlich auf Kompromiss- und Konsensmodelle hinauslaufen.

Daher ist es notwendig, die richtigen Modelle zu entwickeln, welche die unterschiedlichen Anforderungen der Bereiche und auch die regionale Situation des Unternehmens widerspiegeln.

Rückfragen & Kontakt:

Prodinger Tourismusberatung

Thomas Reisenzahn

t.reisenzahn@prodinger.at