

Martin Seiler (Hrsg.)

Wem gehört die Zeit?

Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis

Wem gehört die Zeit?

SCHÄFFER
POESCHEL

Martin Seiler (Hrsg.)

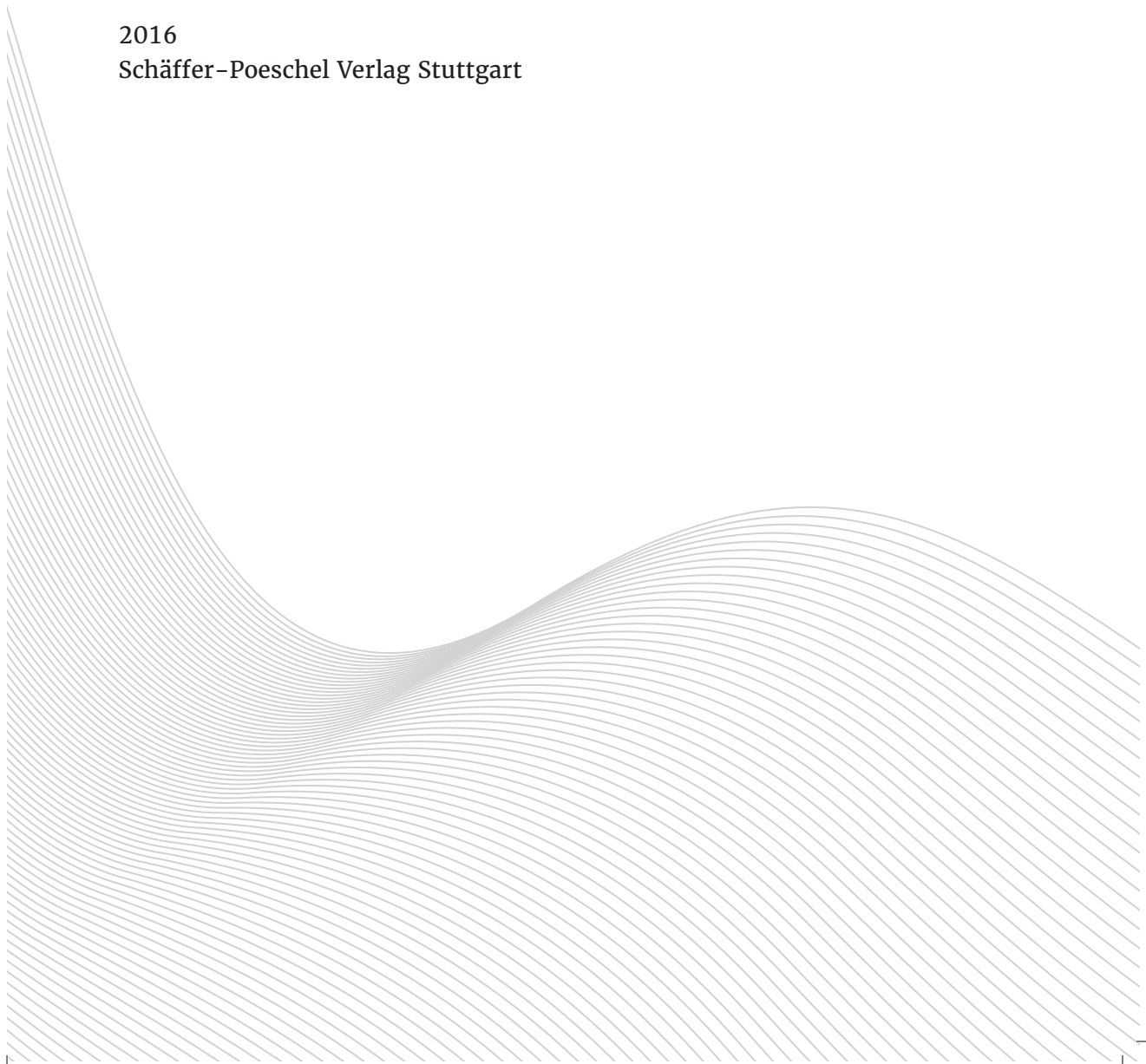
Wem gehört die Zeit?

Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis

Konzept und Gesamtedaktion: Professor Dr. Heiko Roehl

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3648-9 Bestell-Nr. 14027-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3649-6 Bestell-Nr. 14027-150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Bildnachweis: ■■■■
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: ■■■■
Printed in Germany

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Autoren

Christine Epler

Univ.-Prof. Dr. Karlheinz Geißler

Dipl.-Psych. Corinna Jaeger

Matthias Robke

Prof. Dr. Heiko Roehl

Martin Seiler

Martin Spilker

Olaf Steger

Prof. Dr. Ing. Sascha Stowasser

Corinna Vogt

Synopse

Zeit ist ein knappes Gut. Das spüren wir in einer sich stetig schneller drehenden globalisierten und digitalisierten Welt immer deutlicher. Bei einer steigenden Anzahl von Menschen verstärkt sich das Lebensgefühl, dass es an Zeit fehlt: immer und überall. Das Bedürfnis der Menschen nach eigener, frei verfügbarer Zeit steigt stetig.

Auch in Zukunft werden Unternehmen auf die Zeit ihrer Mitarbeiter angewiesen sein. In der schnellen, neuen Welt radikal kundenorientierter Geschäftsmodelle benötigen sie flexibel einsetzbare Zeitressourcen, um den wechselhaften Bedarfen des Marktes entgegenzukommen.

So sieht das Dilemma aus, das die Grundfrage für dieses Buch stellt: Wie können Unternehmen bei steigenden Bedarfen nach Zeitsouveränität der Mitarbeiter kundenorientiert und konstant zuverlässig Leistungen erbringen? Wie könnten konkrete Zeitmodelle in der Praxis aussehen, mit denen dieser Zielkonflikt überbrückt werden kann? Drei Unternehmen liefern konkrete Antworten. Sie stellen ihre innovativen und bereits erprobten Arbeitszeitmodelle vor und erklären ausführlich, was sie auf dem Weg zur innovativen Zeitgestaltung gelernt haben. Damit liefern sie einen seltenen Einblick in den Aufbau und die Steuerung der Arbeitszeit aller Hierarchieebenen in Zeiten globalisierten und digitalisierten Wirtschaftens.

Damit tritt dieses Buch den Nachweis an, dass innovative und flexible Arbeitszeitgestaltung für alle Hierarchieebenen nicht nur sinnvoll, sondern notwendig ist.

Inhaltsverzeichnis

Autoren	V
Synopse	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Geleitwort <i>Franz Müntefering</i>	XV

1 Alles eine Frage der Zeit

<i>Karlheinz Geißler</i>	1
--------------------------------	---

2 Arbeitszeit ist Lebenszeit

<i>Martin Seiler</i>	13
----------------------------	----

3 Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation

<i>Sascha Stowasser, Corinna Jaeger</i>	15
3.1 Arbeitszeitmodelle, die über das Arbeitszeitvolumen flexibilisieren ..	16
3.1.1 Teilzeit	16
3.1.2 Jobsharing	17
3.1.3 Flexibler Übergang in die Rente	18
3.1.4 Wahlarbeitszeit	19
3.2 Arbeitszeitmodelle, die über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit flexibilisieren	21
3.2.1 Gleitzeit, Kernarbeitszeit, Funktionszeit	21
3.2.2 Vertrauensarbeitszeit	23
3.2.3 Nacht- und Schichtarbeit	24
3.2.4 Versetzte Arbeitszeiten	26
3.2.5 Arbeit auf Abruf	27
3.2.6 Arbeitszeitkorridor	28
3.2.7 Jahresarbeitszeit	29
3.2.8 Sabbatical	30
3.2.9 Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonto	31
3.3 Arbeitsformen, die flexible Arbeitszeiten unterstützen	32
3.3.1 Telearbeit und mobiles Arbeiten	33
3.3.2 Erreichbarkeit	33
3.4 Fazit	34

4 Drei Unternehmen — drei Lösungen

<i>Heiko Roehl</i>	35
4.1 Deutsche Telekom Kundenservice: Glaubwürdigkeit gewinnt <i>Martin Seiler, Christine Epler</i>	36
4.1.1 Kernprozesse	40
4.1.2 Arbeitszeit im Kundenservice	40
4.1.3 Ein glaubwürdiger Ansatz	40
4.1.4 Für Jeden etwas: drei Modelle für die Arbeitszeit	44
4.1.5 Der Einführungsprozess	49
4.1.5.1 Die Arbeit beginnt	51
4.1.5.2 Der Rollout startet	58
4.1.5.3 Hürden und Lösungen beim Rollout	59
4.1.5.4 Führungskräfte aufgepasst	62
4.1.6 Stimmen aus Unternehmen und Kundenwelt	67
4.1.7 Fazit	70
4.2 ING-DiBa: Mitarbeiter binden und gewinnen (<i>Matthias Robke/ Corinna Vogt</i>)	71
4.2.1 Der deutsche Bankenmarkt im Umbruch	71
4.2.2 Privatkundenbank mit Bierdeckelprinzip — das Geschäftsmodell der ING-DiBa	72
4.2.3 Die Wurzeln — die ING-DiBa als Arbeitnehmerbank	75
4.2.4 Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur — Basis für den Geschäftserfolg	77
4.2.5 Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation bei der ING-DiBa	78
4.2.5.1 Flexible Arbeitszeiten im Tarifbereich	79
4.2.5.2 Von Jokern und Tauschbörsen — die Personaleinsatzplanung im Bereich Kundendialog	79
4.2.6 Selbstbestimmte Arbeitsorganisation — »Freiraum« im Bereich Immobilienfinanzierung	87
4.2.7 Mobiles Arbeiten	91
4.2.8 Wem gehört die Zeit? Erfolgskriterien und Perspektiven	94
4.2.8.1 Perspektive I: Persönliche Lebensphasen rücken in den Fokus	94
4.2.8.2 Perspektive II: Vereinbarkeit von Beruf und Familie treibt Flexibilisierung	97
4.2.8.3 Perspektive III: Führungskultur im Wandel — Flexibilisierung als Herausforderung für Führungskräfte	100
4.2.9 Was haben wir gelernt?	103
4.2.10 Danke!	105
4.3 Bertelsmann Printing Group: Flexibilität ohne Grenzen? <i>Olaf Steger</i>	106
4.3.1 Druckindustrie bei Bertelsmann — Unternehmenskern und Herausforderung	106
4.3.2 Konjunkturelle Lage in der Druckindustrie — ein Spiegelbild des gesellschaftlichen Wandels	109

4.3.3	Tariflicher Rahmen — Regelungen für die Arbeitszeit	113
4.3.4	Wünsche der Beschäftigten — Partnerschaftliche Berücksichtigung der individuellen Präferenzen	119
4.3.5	Arbeitszeitsteuerung über Schichtpläne — Allgemeines und Berechnung der erforderlichen Parameter	125
4.3.5.1	Berechnung der Maschinenkapazität	126
4.3.5.2	Berechnung der erforderlichen Mitarbeiterkapazität	126
4.3.6	Der ›Kühlschrankplan‹ als Basis jeder Arbeitszeitsteuerung	129
4.3.7	Schichtplan-Klassiker mit ganzen Wochen	131
4.3.8	Innovationsmodell mit kurzen Schichtwechsellern	133
4.3.9	Berechnung eines Schichtmodells und Kostenvergleich	137
4.3.10	Regelungen zur Arbeitszeitsteuerung in Betriebsvereinbarungen	143
4.3.10.1	Grundlegende Festlegungen als Einstieg	143
4.3.10.2	Freiwilliger Einsatz an Sonntagen aufgrund der Besonderheiten der Branche	144
4.3.11	Variabilisierung der freien Tage — die ›Wackeloptionswoche‹ als Gestaltungselement	146
4.3.12	Nutzung von Arbeitszeitkonten für die Flexibilisierung	150
4.3.13	Arbeitszeitverkürzungstage(AZV) erhöhen die Gestaltungsmöglichkeiten	152
4.3.14	Sonderschichten an ausgewählten Arbeitstagen	153
4.3.15	Pausenablösung sichert den Durchfahrbetrieb	154
4.3.16	Innovation der kleinen Schritte ist machbar	155
4.3.17	Mal ganz von vorne gedacht — wenn wir könnten, wie wir wollten ..	156
4.3.18	Flexiblere Arbeitszeiten können nur mit einem flexiblen Tarifvertrag gelingen	157
4.3.19	Innovative Arbeitszeitmodelle in der Branche — wie machen es die anderen?	159
4.3.20	Tragfähige Lösungen für die Gesunderhaltung der lebensälteren Schichtarbeiter	159
4.3.21	Autonomie der Zeitgestaltung für jeden einzelnen Mitarbeiter	160
4.3.22	Sich den Herausforderungen stellen — Arbeitszeitsteuerung als Ergebnis eines Kreativprozesses	162
5	Uns gehört die Zeit. Leitprinzipien erfolgreicher Zeitmodelle	
	<i>Heiko Roehl</i>	165
6	Epilog: Am Beginn einer neuen Zeit-Rechnung	
	<i>Martin Spilker</i>	169
	Literaturverzeichnis	177
	Stichwortverzeichnis	179
	Autorinnen und Autoren	181

5 Uns gehört die Zeit. Leitprinzipien erfolgreicher Zeitmodelle

Heiko Roehl

Die Entwicklung und Einführung von Arbeitszeitmodellen ist ein schwieriges Geschäft. Es gibt wohl kaum ein anderes Thema, das derart tief in der Organisationskultur wurzelt. Für den Menschen ist die Arbeitszeit der Rhythmus, der ihn mit der Organisation verbindet, der das Leben in der Organisation strukturiert und der Orientierung gibt. Jede Branche, jedes Unternehmen hat eine ganz eigene Zeitrechnung. Die Herstellung einer Wochenzeitschrift fordert von den Beteiligten einen grundlegend anderen Rhythmus als eine Pflegestation oder ein Automobilwerk. Organisationen prägen je nach der Form ihrer Wertschöpfung Zeitregime aus, die den Menschen innerhalb der Organisation bestimmen und die für die Mitarbeitenden Teil der Normalität ihres Alltags sind.

Arbeitszeiten sind sowohl auf der Seite der Organisation als auch auf der Seite der Menschen in Routinen verankert, die sie sehr hartnäckig vor einfacher Veränderbarkeit schützen. Aufseiten der Organisation ist Organisation von Arbeitszeit etwa durch Leistungsmerkmale des Unternehmens, Kundenerwartungen, Interessenvertretung oder auch durch die Unternehmenspolitik bedingt. Aufseiten der Mitarbeitenden ist die Organisation der Arbeitszeit durch die Gestaltung der Lebenszeit bedingt. Familie, Entspannung und Gesundheit fordern ihre Zeit und müssen mit der Arbeitszeit in Einklang gebracht werden. Viele Familien planen ihre Zeit inzwischen wie kleine Unternehmen.

Hat man hier auf beiden Seiten einmal ein halbwegs passendes Arrangement gefunden, bleibt man gern dabei, auch wenn es für alle Beteiligten eigentlich nicht mehr so richtig funktioniert. Deshalb spricht in der Praxis meist mehr gegen eine Neuorganisation der Arbeitszeit als dafür. Die Umstellung von Arbeitszeitmodellen gehört daher sicher zu den anspruchsvolleren Veränderungsaufgaben in der Organisation. Sie erfolgt zudem bei vollem Betrieb einer gegen Fehler meist ziemlich intoleranten Leistungserbringung; sozusagen ein Reifenwechsel bei voller Fahrt.

Wie es dennoch gelingen kann und was dafür die Voraussetzungen sind, ist Gegenstand dieses Kapitels. Es spiegelt die wichtigsten, besten Praktiken in der Entwicklung und Umsetzung von Arbeitszeitmodellen. Die Unternehmen haben bei der Konzeption und Einführung ihrer neuen Zeitmodelle wichtige Lektionen gelernt. In den Gesprächen mit den Autoren der Fallstudien haben sich die nachfolgend dargestellten Aspekte als besonders erfolgsrelevant herausgestellt. Obschon es wohl kaum möglich ist, eine Liste universeller Leitprinzipien für die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle aufzustellen, weisen die folgenden Punkte darauf hin, dass es sich lohnt, die Entwicklung

und Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle als unternehmensweiten Veränderungsprozess zu verstehen, der nach den guten Praktiken des Change Management gestaltet werden sollte.

Die plausible Story entscheidet

Um tief greifende Veränderungen in der Zeitorganisation des Unternehmens zu erreichen, muss für alle Beteiligten plausibilisiert werden, warum der Wandel wichtig und — im besten Falle — unabdingbar ist. Der Beweggrund des Wandels muss für alle Beteiligten deutlich werden. Wenn es keine ausreichende Plausibilisierung in Form einer einfach erzählbaren Geschichte (>Storyline<) gibt, dann wird die Umsetzung schwierig. In den vorliegenden drei Fällen ist sie jeweils außerordentlich gut gelungen — auch, weil alle Beteiligten hier Teil eines für alle als sinnvoll empfunden Wandels sind.

Idealerweise ist das Projekt sowohl mit dem Verweis auf die Außenwelt (Geschäftslogik, Kundenbedarfe u. a.) als auch auf die Innenwelt (Arbeitszufriedenheit, Talent-Management u. a.) der Organisation plausibilisierbar. Die Schlüsselemente der Geschichte sollten von den wichtigsten Interessengruppen gleichlautend kommuniziert werden.

Es geht viel mehr als man denkt

Die Arbeitszeitprojekte erschienen allen Beteiligten in der Startphase als schwer beherrschbare und unternehmenspolitisch stark >aufgeladene< Projekte. Mit Blick auf die Widerstände und Routinen, die sich den Zeit-Gestaltern entgegenstellten, ließ sich zu Beginn der Zeitinnovationsprojekte kaum abschätzen, wie groß die Gestaltungsspielräume tatsächlich waren. An allen drei Fällen lässt sich jedoch gut ablesen, dass die Ergebnisse zum Teil weit über die initialen Erwartungen hinausgehen. Ist man mit den beteiligten Interessengruppen erst einmal über die Ebene der Bewahrungsrhetorik hinausgekommen, öffnen sich ganz neue Horizonte gemeinsamer Gestaltung.

Die drei Praxisfälle zeigen eindrucksvoll, dass es auch auf die Haltung ankommt, mit der die Gestaltung des Wandels angegangen wird. In allen Fällen strahlten die Projektteams Zuversicht und Zukunftsorientierung aus, sie verwiesen immer wieder an kritischen Stellen des Prozesses auf das gemeinsame Ziel, und sie ließen sich nicht durch Einzelinteressen von ihrem Weg abbringen.

Ein ausgewogenes Stakeholder-Management ist wichtig

Der Einführungsprozess neuer Arbeitszeitmodelle hat ebenso viele Interessengruppen wie die Arbeitszeit selbst sie hat. Hierzu gehören die Mitarbeitenden, das Management, die Arbeitnehmervertretung ebenso wie unterschiedliche Gremien, die operative Ressourcen planenden Einheiten und viele andere. Diese Stakeholder stehen sich in den meisten Fällen zunächst nicht einvernehmlich gegenüber. Sie befinden sich in einem sich aus der Sachlogik ergebenden Interessenkonflikt.

Alle drei Fälle zeigen, dass es gelingen kann, die Beteiligten in einem klug gestalteten Prozess auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel hin zu orientieren. Dazu gehört eine kontinuierliche, transparente Kommunikation in alle Richtungen, ebenso wie eine gewisse Authentizität und Wahrhaftigkeit der Gestalter. Es lohnt sich also, bereits zu Beginn des Projektes genau zu schauen, welche Interessengruppen das Projekt beeinflussen, wie dieser Einfluss ausgeübt wird und was getan werden muss, um diese Gruppen angemessen zu beteiligen.

Dabei stellt es sich als wesentlich heraus, dass die Betroffenen im Prozess Raum bekommen. Alle drei Fälle haben ein ausgeprägtes, gut funktionierendes Beteiligungsmanagement vorgenommen. In ganz unterschiedlichen Prozessen und Formaten wurden die Anliegen der Beteiligten ermittelt, gehört und sichtbar in die Überlegungen zu den neuen Modellen einbezogen. Dabei stellt es sich als wichtiger Faktor heraus, die Befürchtungen und Ängste der Beteiligten nicht zu bagatellisieren, sondern wirklich ernst zu nehmen.

Zwischenlösungen sind erlaubt

Offensichtlich spielt eine gut gestaltete, sorgfältige Konzeptionsphase eine wichtige Rolle in den erfolgreichen Projekten. Was dort nicht angelegt und vorbereitet wird, muss später auf Umwegen und oft mit erhöhten Kosten nachgebessert werden. Aber: Wie jeder komplexe Wandel ist auch die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle ein mäandernder, sich immer wieder wandelnder Veränderungsprozess. Die Planung des Prozesses ist einerseits essenziell, um den Beteiligten Orientierung zu geben, die wichtigsten Meilensteine festzulegen und die Sequenz der einzelnen Schritte logisch aufeinander aufzubauen.

Andererseits kann ein solcher komplexer Prozess niemals vollständig geplant werden. Während der Einführung wird oft erst offenkundig, wo die wirklichen Probleme und Widerstände liegen. Deshalb muss improvisieren erlaubt und möglich sein. Wichtig ist zudem, dass die Spannungsbögen solcher Großprojekte nicht überdehnt werden. Oft ist es deshalb gut und richtig, Zwischenlösungen zu ermöglichen, um den Beteiligten zu zeigen, dass die Veränderung wirklich möglich ist und dass sie sich in praktischen Lösungen niederschlägt. Alternativ lassen sich von vornherein überschaubare Pilotprojekte als Unterprojekte definieren und rascher umsetzen.

Die parallele Modellierung des Prozesses in der IT spart Zeit

Die Informations- und Kommunikationstechnologie ist der natürliche Partner der Arbeitszeitmodellierung. Die parallele Abbildung und Modellierung der neuen Arbeitszeitmodelle in der IT sichert zeitnahe Verankerung der Modelle in den Abläufen. Das bedeutet ganz praktisch, dass die IT-Gestalter früh in den Prozess eingebunden werden sollten. So wird verhindert, dass die IT-Prozesse nicht zum limitierenden Faktor des Wandels werden. Oft können so auch Innovationspotenziale der IT früh in den Prozess eingespeist werden, die dann eine angemessene infrastrukturelle Grundlage der flexibilisierten Steuerung der Modelle darstellen.

Die Befähigung von Mitarbeitenden und Management ist eine Schlüsselbedingung

Die flexiblere Gestaltung der eigenen Arbeitszeiten war viele Jahrzehnte lang das Privileg der oberen Hierarchien in den Unternehmen. Es galt: Je weiter oben, desto mehr Freiheit. Die drei Fallbeispiele dieses Buches machen deutlich, dass ein selbstbestimmter Umgang mit Zeit inzwischen überall im Unternehmen möglich ist — sofern es die Arbeitszeitmodelle hergeben.

Ein souveräner Umgang mit der eigenen Zeit ist keine Selbstverständlichkeit. Zeitkompetenz ist ein Lernprozess. Die Modelle und Systeme der Arbeitszeitsteuerung können noch so perfekt sein — wenn die Menschen, die sie nutzen sollen, nicht kompetent sind, ihre eigene Zeit zu steuern und steuern zu wollen, wird die Umsetzung nicht gelingen. Dabei geht es auch darum, die eigene, auch private Zeitplanung besser in den Griff zu bekommen, um die Arbeitszeit nach eigenen Bedürfnissen gestalten zu können. Darüber hinaus sollte es ausführliche Kompetenzentwicklung für das gestaltende Management geben — auch hier ist das Thema oft ebenso ungeliebt wie unbequem.

Erfolgreiche Modelle setzen auf Eigenverantwortung

Ein verbindendes Element in allen drei dargestellten Fällen ist das hohe Maß an Eigenverantwortung, mit dem die Modelle gesteuert werden. Die Mitarbeitenden werden zu Akteuren ihrer eigenen Arbeitszeitgestaltung, sie sprechen sich in ihren Gruppen ab und steuern die Zeit — mal mehr, mal weniger — selbst. Diese Zuweisung von Eigenverantwortung geht meist mit einer erhöhten Informationstransparenz zur Leistungserbringung einher — man weiß immer, wo man in der Gesamtleistung/Zeiteinheit steht. Solche Modelle scheinen zentralisiert steuernden Zeit-Organisationsmodellen deutlich überlegen zu sein.

Diese Eigenständigkeit ist ein wichtiger Schritt in Richtung mündiger Mitarbeitender, denen die Ziele der Organisation nicht gleichgültig sind.