

Martin Seiler (Hrsg.)

# Wem gehört die Zeit?

Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis

**Konzept und Gesamtedaktion: Professor Dr. Heiko Roehl**

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Autoren .....	V
Synopse .....	VII
Geleitwort	
<i>Franz Müntefering</i> .....	XV
<b>1 Alles eine Frage der Zeit</b>	
<i>Karlheinz Geißler</i> .....	1
<b>2 Arbeitszeit ist Lebenszeit</b>	
<i>Martin Seiler</i> .....	13
<b>3 Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation</b>	
<i>Sascha Stowasser/Corinna Jaeger</i> .....	15
3.1 Flexibilisierung über das Arbeitszeitvolumen .....	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 Flexibilisierung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit .....	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

### Einleitung

*Heiko Roehl* ..... 35

#### 4.1 Deutsche Telekom Kundenservice: Glaubwürdigkeit gewinnt

*Martin Seiler/Christine Epler* ..... 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 ..... 50

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

*Matthias Robke/Corinna Vogt* ..... 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 ..... 93

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

<b>4.3</b>	<b>Flexibilität ohne Grenzen? — Besondere Herausforderungen an die Arbeitszeitgestaltung in der Druckindustrie</b>	
	<i>Olaf Steger</i> .....	106
4.3.1	Die Druckgeschäfte bei Bertelsmann — in der Bertelsmann Printing Group gebündelt .....	106
4.3.2	Konjunkturelle Lage in der Druckindustrie — ein Spiegelbild des gesellschaftlichen Wandels .....	108
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 Schichtwechselln .....	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

<b>5</b>	<b>Uns gehört die Zeit. Leitprinzipien erfolgreicher Zeitmodelle</b>	
	<i>Heiko Roehl</i> .....	165
<b>6</b>	<b>Epilog: Am Beginn einer neuen Zeit-Rechnung</b>	
	<i>Martin Spilker</i> .....	169
	Literaturverzeichnis .....	175
	Stichwortverzeichnis .....	177
	Autorinnen und Autoren .....	179