

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
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 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	
<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	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	
<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	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

4.3	Flexibilität ohne Grenzen? — Besondere Herausforderungen an die Arbeitszeitgestaltung in der Druckindustrie	
	<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 Schichtwechseln	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	175
	Stichwortverzeichnis	177
	Autorinnen und Autoren	179