

978-3-7910-3648-9 Seiler (Hrsg.), Wem gehört die Zeit?
Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis
© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

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. 14027-0150

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: Shutterstock.com
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

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

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

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 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