

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

Martin Seiler (Hrsg.)

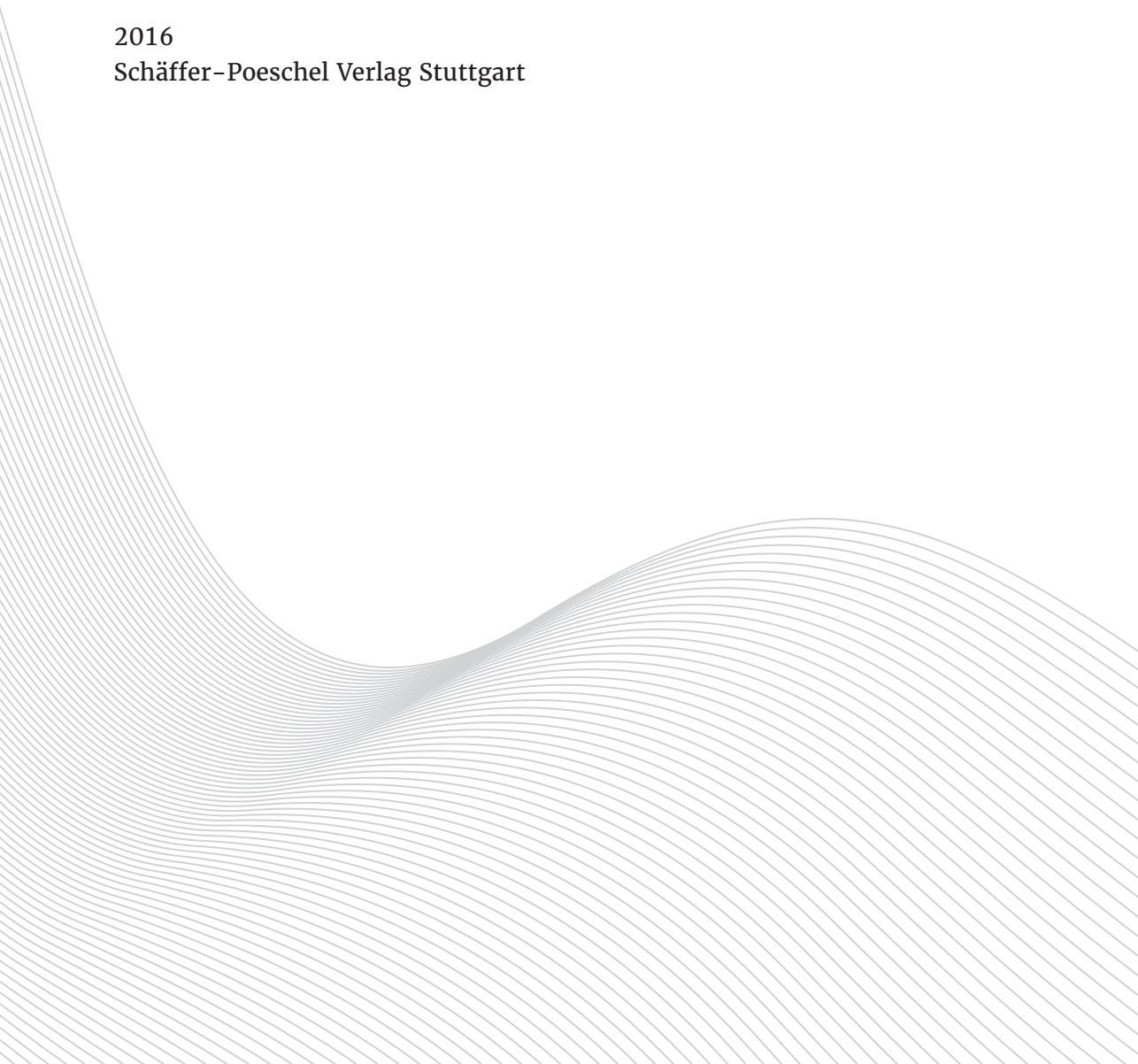
# Wem gehört die Zeit?

Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis

**Konzept und Gesamtreaktion: 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](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto: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

# 1 Alles eine Frage der Zeit

Karlheinz Geißler

*»Die Zeit ist für die Menschen, was das Wasser für die Fische ist. Sie schwimmen in ihr, ohne sich Gedanken zu machen, in was sie sich da eigentlich bewegen. Der Mensch jedoch besitzt — das unterscheidet ihn vom Fisch — die Fähigkeit, sich über jenes Element, in dem er sich bewegt, Gedanken zu machen. In den Worten Robert Walsers: »Die Zeit streicht so gedankenlos dahin, nur der Mensch macht sich Gedanken.«<sup>1</sup>*

Zeit erleben und erfahren wir stets in organisierter Form. Als Zeit, die uns die Natur und als menschengemachte Zeit, die uns die Uhr vorgibt. Die Zeitforschung spricht von ›Zeitmustern‹, wenn sie die Ordnungsstrukturen und Verlaufsformen dieser beiden Zeiten in den Blick nimmt. Diese Zeitmuster gewähren, eröffnen oder verschließen uns Zeitgenossen die raum-zeitlichen Spielräume des Erlebens, der Erfahrung, der Wahrnehmung und des Zeithandelns in unterschiedlicher Art und Weise. Sie verleihen dem Zeithandeln eine ›Zeit-Melodie‹. Die Zeiten des Erlebens, des Erduldens und des Erfahrens folgen, wie wir das tagtäglich feststellen können, nicht den festliegenden, kalkulierbaren Uhrzeigerverläufen. Sie springen vor und zurück, bewegen sich im Zick-Zack. Vergangenheit und Gegenwart vermischen sich und werden hin und wieder richtungslos. Das Erleben kennt viele Qualitäten, es kennt Phasen der zeitlichen Leere aber auch solche, in denen sich die Zeit staut.

Geprägt und strukturiert wird das Zeitleben vornehmlich durch die beiden Zeitmuster Rhythmus und Takt. Der Takt ist jenes Zeitmuster, dem die Uhrzeit folgt. Der Rhythmus das Zeitmuster, dem die innere und die äußere Natur folgen. Im Takt erkennen wir die Abfolge des immer Gleichen, im Rhythmus die Ordnung des Ähnlichen. Wir leben in und mit beiden Zeitmustern, leben mit der Uhrzeit und leben mit der Naturzeit und ihren je unterschiedlichen Zeitsignalen. Jedoch nicht immer schon. Erst seit etwa 600 Jahren — solange leben wir mit der mechanischen Uhr — tun wir das. Beide Zeitmuster, Takt und Rhythmus dienten uns seitdem, und auch heute noch, als Vorbilder für die Organisation unseres Tuns und Lassens und für die zeitorganisatorische Einbettung unseres Zeithandelns in unsere Mit- und Umwelt.

---

1 Geißler 2012, S. 11.

## Vom Rhythmus zum Takt

Es gab sie einmal, die Zeit, als die Menschen noch Zeit hatten, zu schauen, zu staunen und sich zu wundern. Es war das Zeitalter der Rhythmen, der Zyklen und der Wiederkehr. Friedrich Nietzsche hat dieses Zeitregime der Vormoderne mit poetischen Worten beschrieben: »*Alles geht, alles kommt zurück; ewig rollt das Rad des Seins. Alles stirbt, alles blüht wieder auf; ewig läuft das Jahr des Seins.*«<sup>2</sup> Es sind die Zyklen des Lebendigen, des Werdens und Vergehens und die periodisch wiederkehrenden Veränderungen des gestirnten Himmels, die dem Zeitverständnis und dem Zeithandeln vor der Erfindung der mechanischen Uhr Gestalt verliehen. Gebunden waren die Zeitwahrnehmung und das Zeithandeln an den natürlichen Wechsel von hell/dunkel, warm/kalt, an Vogelgezwitscher, Gebetszeiten, Traditionen, Bräuche und Feste. Selbst die weltlichen Herrschaftseliten orientierten sich bei ihrer Machtausübung an den Zyklen der Natur und den wiederkehrenden Himmelsereignissen. Sie nahmen diese für die Organisation des menschlichen Miteinanders ihrer Untertanen in ihren Dienst. Feste, Rituale und Zeremonien unterlegten und konturierten das Leben der sozialen Gemeinschaften mit einem rhythmisierten Verlauf. Feier- und Festtage, regelmäßige Gebete und Wallfahrten, kirchliche und weltliche Messen, Märkte und Gottesdienste mit ihrer jeweils eigenen Feingliederung stellten eine hinlänglich orientierende lebendige Zeitordnung für die Menschen und die Gemeinschaften bereit. Die an Ereignissen entlang organisierte Zeit teilt diese nicht ein, sie ist vielmehr die Zeit und wird auch als solche wahrgenommen. Vor der Erfindung der mechanischen Uhr war Zeit stets sozial arrangierte und/oder sozial definierte Zeit (Feierzeiten, Mahlzeiten usw.). Die Vermutung, es sei damals eintönig zugegangen, wäre jedoch ein Irrtum. Eher ist das Gegenteil der Fall: Innerhalb der rhythmisch gestalteten und rhythmisch erfahrenen Welt existierte eine breite und farbige Vielfalt unterschiedlicher Regelmäßigkeiten, die dem Alltag Buntheit und Abwechslung verliehen. In wechselseitiger Durchdringung sorgten kosmische, biologische, religiöse und soziale Rhythmen und Zyklen für eine temporale Mannigfaltigkeit mit Höhepunkten und Intervallen, mit zeitlichen Verdichtungen, Dehnungen und Faltungen.

Heute, wo wir den Naturrhythmen in unserem Zeitleben nur mehr geringe Ordnungskompetenz zugestehen, bewerten wir die Zeitmuster der Vormoderne als ›sozial- und naturverträglich‹. Ihre ökologische Vielfalt und Stabilität machen sie für uns ›nachhaltig‹ — auch deshalb, weil in der damaligen Zeit das Tempo des individuellen und sozialen Alltagslebens und die Anbindung von Handlungen an bestimmte Zeiten mit den rhythmischen Dynamiken der Natur harmonierte. Das klingt sympathisch. Doch es wäre ein romantisierender Irrtum zu unterstellen, dass all das, was die Natur tut, gut für den Menschen wäre.

Ein Zeitregime, das von einem innigen Verhältnis zwischen Natur und Zeitleben geprägt ist, hat einen hohen Preis. Aus Josephs Traum in Ägypten wissen wir, dass dort auf sieben fette, sieben magere Jahre folgten. Im damaligen Europa musste man keine sieben Jahre warten, damit man nach fetten auch magere Zeiten zu spüren bekam. Die Natur liefert bekanntlich nicht nur Sonnenschein und schöne Landschaften, sie konfrontiert die Menschen auch mit ihren zuweilen brutalen Seiten und harten Zeiten.

---

2 Also sprach Zarathustra, Dritter Teil, »Der Genesende«/KSA 4, S. 270 ff.

Diese zeigt sie auch, ohne dass der Mensch an ihr und in ihr herumgepfuscht haben muss. Die im christlichen Vaterunser an die himmlische Macht adressierte Bitte: »Unser täglich Brot gib uns heute« hatte für die vormodernen Menschen eine sehr reale Bedeutung, da sie nicht selten hungern mussten. Eine Tatsache, derer sich diejenigen bewusst sein sollten, die sich diese Zeiten zurück wünschen. Auch sollten sie nicht verdrängen, dass man damals die Welt erheblich früher verließ, als das die Zeitgenossen des 21. Jahrhunderts tun. Der Wiener Philosoph Otto Neurath brachte den »Fortschritt«, wie er sich darstellt, auf den Punkt: »Wenn früher ein Mensch und ein Sumpf zusammenkamen, verschwand der Mensch, jetzt der Sumpf«.<sup>3</sup> Ehemals hatte der Mensch Angst vor der Natur, heute hat die Natur und mit ihr der Rhythmus allen Grund, vor den Menschen Angst zu haben.

Für das, was man vermisste, entbehrte und worunter man litt, standen in den vormodernen Zeiten des »so ist es und so bleibt es« kirchliche Tröstungsrituale zur Verfügung. Warum also mit der Zeit kalkulieren, warum Zeit managen, wenn man auf der Welt war, um eine Ordnung, die nicht selbst gemacht war, zu übernehmen und sie weiterzugeben? Man war Teil eines kollektiven und eines relativ homogenen Organismus in kleinräumiger, überschaubarer Umgebung. Allein in diesem engen Rahmen, in dem alles seine Zeit und das heißt, alles seinen Rhythmus hatte, durfte Zeit »genutzt« werden. Es gab eine Zeit des Melkens, eine Zeit des Weidegangs, eine Zeit der Aussaat und eine der Ernte, eine des Gebets und eine der Messe und eine andere, in der Verträge und Geschäfte abgeschlossen werden konnten und durften. Besprechungen begannen, wenn die, die etwas zu besprechen hatten, anwesend waren — und hätte es bereits Schulen gegeben, dann hätte der Unterricht auch erst angefangen, wenn der letzte Lernwillige zugegen gewesen wäre. Eine Schulpflicht aber gab es in der vormodernen Zeit nicht.

Zwar gab es auch in dieser Zeit viel zu lernen, aber es gab nur wenig, was man sich nicht über praktische Erfahrungen und Erzählungen anderer hätte aneignen können. Es ging auch nicht darum, eine zukünftige Welt zu schaffen, sondern die sich kontinuierlich rhythmisch erneuernde gegenwärtige Welt zu bewahren und fortzusetzen. »Zukunft« existierte zu dieser Zeit noch nicht — weder als Begriff noch als Vorstellung. Bis ins 17./18. Jahrhundert hinein hat man nicht auf eine offene, das heißt auf eine gesellschaftlich, sozial oder individuell gestaltbare zukünftige Zeit hin gelebt oder gearbeitet. Alles steht in einem großen Buch geschrieben, so die vormoderne Vorstellung von Zukunft, und im Leben vollziehen die Menschen das in diesem Festgelegte. Zukunft war die Ankunft des Vorherbestimmten. Die Ereignisse kamen auf die Menschen zu. Man ertrug, erwartete sie, oder wurde von ihnen überrascht. Neues erhoffte man sich in erster Linie von Wundern, die sich durch Wallfahrten, Gebete und den Kontakt mit heiligen Gegenständen wahrscheinlicher machen ließen.

Besondere Anstrengungen, die auf eine Beschleunigung des Arbeits- und des Lebenstempos zielten, waren zu dieser Zeit kein Thema. Niemand sah oder fühlte sich aufgefordert, die Zeiten zu verändern, sie zu manipulieren oder gegen sie zu kämpfen.

---

3 Neurath 1931, S. 118.

Und Abhandlungen über Zeit, wie Sie sie gerade lesen, waren damals auch nicht zu bekommen.

Gegen Ende des Mittelalters vollzog sich dann schließlich in engem Zusammenhang von Überlegungen über das Wesen des Menschen und dessen Stellung in der Welt auch ein Wandel des Zeitverstehens. Bei klugen und nachdenklichen Zeitgenossen, wie dem italienischen Philosophen Pico della Mirandola, Meister Eckhart, Albertus Magnus, Roger Bacon und anderen erwachte der abendländische Drang, den Zwängen von Raum und Zeit zu entkommen — zuerst einmal übers Denken. Sie wollten mehr wissen und freier denken, als es sich gemeinhin zu ihrer Zeit gehörte. Es nagte in ihnen der Zweifel, ob wirklich alles so bleiben müsse, wie es immer schon war und ob es die beste aller Welten ist, in der sie leben. Sie stellten Fragen, die bis dahin niemand zu stellen wagte. Die Folge war, dass der Glaube Risse bekam, die Dinge und die Abläufe würden von sich heraus existieren und stets so bleiben, wie man sie angetroffen hat.

Nicht unberührt blieb von solchen Zweifeln und Fragen schließlich auch die Art, wie man das Zeitliche wahrnahm, wie man mit ihm umging und wie man seine jeweiligen Zeiterlebnisse und Zeiterfahrungen verarbeitete. Man ging in eine neugierige Distanz zu seinen Erfahrungen, zu dem, was geschrieben stand, und auch zum Geschehen in der Natur. Das änderte zwar noch nichts an der rhythmischen Zeiterfahrung und dem rhythmischen Zeitleben, setzte aber, nachträglich betrachtet, erste Impulse in Richtung einer Abkehr von einer rhythmisierten Lebenswelt. Die nahm dann mit der Erfindung und der relativ raschen Verbreitung der mechanischen Uhr auch Fahrt auf. Anfänglich löste man sich vorsichtig und manchmal auch ängstlich von den rhythmischen Vorgaben des Himmels und der inneren und äußeren Natur. Später vollzog sich der Wandel vom Rhythmus zum Takt dann eher stürmisch. Das 19. Jahrhundert wurde zum Jahrhundert der Chronometrisierung. Die Gesellschaft orientierte sich in ihren Abläufen immer umfassender an der Uhr als Taktgeber. Heute können wir die Folgen dieser Umwälzung erkennen und genießen. Wir bekommen sie aber auch — nicht selten leidvoll — zu spüren.

Im Rückblick kennzeichnen wir jene Zeitepoche, die die Vormoderne abgelöst hat, mit der doppelt aussagekräftigen Formel ›Neuzeit‹. Mit deren Beginn geht jene Zeit zu Ende, in der man zur Erklärung zeitlicher Ereignisse vor allem Götter und Helden, den einen Gott und seine Heiligen, in erster Linie aber deren Taten und Werke heranzog. Von Jahrhundert zu Jahrhundert nahm der Glaube an sie mehr und mehr ab und wurde durch den Glauben an die Uhr und deren Zeitansage ersetzt. Immer umfassender wurde die direkte Naturbeobachtung — der Wechsel von Tag und Nacht, die Veränderungen des Mondumfangs, die Abfolge der Jahreszeiten — durch menschengemachte Instrumente wie Uhr und Kalender ergänzt und später dann abgelöst. Immer seltener glaubten die Menschen, ihre Ideen und Gedanken vom Heiligen Geist zu empfangen, und vom Teufel wurden sie ihnen auch nicht mehr länger eingeflüstert. Fortan bemühte man sich selbst um neue Einfälle und Ideen, wohl wissend, dass sich diese nicht erzwingen lassen. Mit der Uhr wurde zugleich das Zeitalter der Erfindungen eingeläutet. Man wechselte das Zeitmuster und änderte die Zeitordnung. Später dann, als man anfang, aus Zeit Geschichte zu machen, erkannte man in eben diesem umfassenden Wandel das, was man dann ›Moderne‹ nannte.

Im Gepäck dieser Moderne befand sich neben vielem anderen auch ein neues Zeitmuster. Das war verantwortlich für den Funktionsverlust des Rhythmus, dem bis dahin dominierenden Zeitmuster der alltäglichen Lebensführung. Es war nicht mehr länger die Bewegungsfigur des Rhythmus, die dem Dasein die maßgebenden zeitlichen Akzente verlieh, immer öfter war es der Takt, der Takt der Maschine, vor allem aber der Takt der Mutter aller Maschinen, der mechanischen Uhr, dem man im Alltag folgte. Die Menschen gerieten nicht außer Takt, sondern mehr und mehr in den Takt hinein und verloren dabei den ordnenden Rhythmus. Kann man am Leben der Menschen in der Vormoderne sehen und erkennen, was die Zeit mit den Menschen macht, so an der Lebensweise des modernen Menschen, was dieser mit der Zeit macht. Modern, vertaktet aber wurde der Mensch nur äußerlich, innerlich blieb er vormodern, ein Naturzeitwesen.

Mit dieser Umstellung von Rhythmus auf Takt einher ging eine zunehmende Trennung der Zeitanzeige von der Zeiterfahrung und vom Zeiterleben. Seitdem die Zeiger der Uhr sagen, was die Stunde geschlagen hat, fließt die Zeit nicht mehr, wie sie das zuvor noch in den Sand- und Wasseruhren tat. Seit es die mechanische Uhr gibt, tickt die Zeit und muss es ertragen, in gleich große Teile zerhackt und wie die Wäsche auf einer Leine aufgereiht zu werden. Und mit der Zeit ticken dann auch die Menschen, manchmal richtig, manchmal falsch.

Der Takt tickt exakt, er tickt ohne Unterbrechung, kennt kein Auf und kein Ab, kein Schwingen und Pulsieren, keine Zeitfalten, keine Zeitrissen und keine qualitative zeitliche Vielfalt. Die leblose, mechanische Regelmäßigkeit überlagert die lebendigen, nur in Grenzen beherrschbaren Naturrhythmen. Der Takt drängt sich zunehmend schamloser als Leitbild auf. Er vergegenständlicht sich in ›vertakteten‹ Gartenanlagen, ›vertakteter‹ Architektur, ›vertakteten‹ Fensterfronten, ›vertakteter‹ Organisation, der wir den Namen Bürokratie verleihen, in Programmen und Fahrplänen.

Die Bedeutung der Bewegungsfigur Takt in der alltäglichen Lebenswelt nimmt mit dem Einfluss des Protestantismus, des Rationalismus, der Aufklärung, besonders aber mit der sich ausbreitenden Industrialisierung ab Mitte des 18. Jahrhunderts stark zu. Mehr und mehr waren es die vertakteten Maschinen, die in den Manufakturen und Fabriken die Zeitgeberfunktion übernahmen. Der Alltag, auch der jenseits des Fabriktors, verwandelte sich von Tag zu Tag mehr in einen vertakteten Alltag. Allgegenwärtige öffentliche Uhren und unüberhörbare Taktsignale vertrieben die Menschen aus der Welt der Rhythmen, entfremdeten sie ihrem Körper und erhöhten die Distanzen zu dem Geschehen in der Natur. Nicht der lebendige Rhythmus der menschlichen Arbeitskraft bestimmte das Tempo, es waren die maschinellen Abläufe, die die Zeitsignale lieferten und die Zeitnormen setzten. Modern Times auf ihrem Höhepunkt: Unübertroffen Chaplins radikaler filmischer Angriff auf die für den Verlust an Rhythmus und Menschlichkeit verantwortlichen Vertaktungszwänge im Prozess der Arbeit. Der menschenverachtende Takt der Zeitorganisation verwandelt sich durch Chaplins Kunst, das Ernste lächerlich zu machen, zum lebenbejahenden Rhythmus. Moderne Zeiten, das zeigt Chaplin, sind Zeiten, die das Zeitmuster ›Takt‹ zum Imperativ und diktatorischen Vorbild alltäglicher Lebensführung machen. Nur mit den Mitteln der Komik lassen sich



diese mechanischen Zeitverhältnisse zuweilen sprengen, in die die Menschen heillos verstrickt sind.

Der an der Veruhrzeitlichung seiner Bevölkerung interessierte Staat übertrug den Institutionen Schule und Militär die Aufgabe eines Trainingscamps zur Vertaktung. Schulpflicht und Militärdienst haben ein gemeinsames Ziel: aus Untertanen brauchbare, sprich tickende Untertanen zu machen. Brauchbar waren die Untertanen, wenn sie willens und fähig waren, ihr Zeitleben an den vertakteten Maschinen auszurichten, sich deren Verfügungsmacht unterzuordnen, zu gehorchen und zu funktionieren. In der Schule ging es u. a. darum, das Bild der gleichmäßig voranschreitenden Zeiger als richtungsgebendes Zeitmuster der temporalen Ordnung in die Köpfe und die Körper der Heranwachsenden einzupflanzen. Das Zeitleben, einstmals eine leidenschaftliche Angelegenheit, wurde auf diesem Weg zu einem kalkulierten und gemanagten Zeitleben. Auf dem Weg durch die Schule wurden den jungen Menschen jene Einstellungen und Fähigkeiten beigebracht, die ihnen die rationale Zeitwirtschaft der Industriearbeit abverlangte. Das fand auch die Zustimmung des großen Aufklärers Kant: »So schickt man Kinder anfangs in die Schule, nicht schon in der Absicht, dass sie dort etwas erlernen sollen, sondern damit sie sich daran gewöhnen mögen, still zu sitzen und pünktlich das zu beobachten, was ihnen vorgeschrieben wird [...].«<sup>4</sup>

Werktor, Schulhof und Kasernentor fungierten als Schwellen des Umschlags von Zeit in Zeitdisziplin. Der Maschinentakt und die in Verwaltungshandeln umgesetzte Zeigerlogik entschieden über die raum-zeitlichen Möglichkeiten des Erlebens, über die Zeiterfahrungen, die Zeitwahrnehmungen und das Zeithandeln. Der Takt wanderte von außen nach innen, von der Administration über die Schule ins Verhaltensrepertoire von Lehrern und Schülern. Dort implantiert, formt er mit seiner Logik des Eins-nach-dem-anderen das Zeitdenken und die Zeitpraktiken, prägt die Erwartungen, die Verpflichtungen, die Regelungen und auch die Moral. Der Mensch wird vertaktet, verlehrplant und verfahrplant — in Amerika fragt man seitdem: »What makes him tick?«

Verloren geht jene Zeitorientierung, die den Rhythmen von hell und dunkel, den Jahreszeiten und den Vorgaben des christlichen Kalenders folgt. Spätestens als gegen Ende des 19. Jahrhunderts auch die privatesten und intimsten Lebensvollzüge des Alltags von den Imperativen der ›Vertaktung‹ infiziert waren, ist aus dem modernen Menschen ein standardisierter Mensch geworden. Er bewegt sich in einer Welt getakteter Programme und Fahrpläne, verdichteter Fristen, Termine und Deadlines, die eine aktive Teilhabe an den Naturrhythmen immer weniger zulassen. Die uhrzeitliche Selbstverdinglichung geht schließlich so weit, dass es zu einem großen Kompliment wird, als ein Subjekt wahrgenommen zu werden, das »pünktlich wie die Uhr« ist. Ein höchst ambivalentes Lob. Preist es doch einen Lebensentwurf, der auf pure Zweckdienlichkeit hin ausgerichtet ist, der sich von seiner rhythmischen Eigenzeit verabschiedet hat und sich dem Diktat des Uhrentakts mit Haut und Haar unterwirft.

Die Imperative des Takts haben die Menschen unabhängiger von der Natur und deren Rhythmen gemacht, dies aber um den Preis neuer, anderer Zeitzwänge und Zeitnöte. Verführt wurden die Menschen, die Zeiten und die Zeitmaße der äußeren und ih-

---

<sup>4</sup> Kant 1803, S. 698.

rer inneren Natur zu missachten und zu verletzen. Die Uhr hat die Menschen aus dem Gleichgewicht mit den biologischen Zeitsignalen und Zeitgebern gebracht. Der zur Routine gewordene Blick aufs Ziffernblatt hält die Menschen davon ab, bei ihren Zeitentscheidungen und Zeitproblemen auch auf ihren Körper und dessen Zeitsignale zu schauen und zu hören. Er hindert sie daran, die subjektiven Leidenschaften, die Zeitgefühle, die mit dem Zeiterleben untrennbar einhergehen, anzuerkennen und auszuleben.

Wir wissen heute, dass die Uhr nicht nur Magd und Freundin ist, sondern auch eine Diktatorin. Der Takt hat dem Leben eine Ordnung verpasst, die diesem viel von seiner Lebendigkeit geraubt und der Wirtschaft einen Teil ihrer produktiven Möglichkeiten vorenthalten hat. Der vor 600 Jahren mit der Uhrzeitrevolution einhergehende Wechsel des Zeitmusters vom Rhythmus zum Takt als Leitbild der Zeitordnung hat eine Menge verändert, unter anderem eine Vielzahl neuer Denk- und Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Aber er hat nicht alles gehalten, was man sich von ihm versprochen hat. Daher bemüht man sich in jüngster Zeit darum, den Takt und dessen Einfluss zu begrenzen.

### **Vom Takt zur Gleichzeitigkeit**

Mehrere hundert Jahre war das Zeitmuster ›Takt‹ Leitbild für die zeitliche Ordnung des Daseins. Heute nun, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, verliert dieser Takt an Attraktivität. Er ist, was seine individuelle und gesellschaftliche Gestaltungskraft angeht, auf dem Rückzug. Veränderungen, speziell im Bereich der Kommunikationsmedien, belegen das eindrücklich. Der getaktete Münzfernsprecher, vor wenigen Jahrzehnten mit seiner Wohnstatt Telefonzelle noch allgegenwärtiger Teil der Stadtmöblierung, hat gemeinsam mit dem Fernkopierer (Fax) und dem Telegramm den Weg ins Postmuseum angetreten. Immer häufiger hingegen begegnen einem Menschen, die, wo immer sie sich auch befinden, auf das Display ihres Smartphones blicken und über den berührungssensiblen Bildschirm wischen. Was ist geschehen, was hat sich verändert?

Einige wenige Jahrzehnte vor der Zeitenwende zum dritten Jahrtausend fing der bis dahin relativ reibungslos laufende Motor des modernen Beschleunigungsfortschritts an zu stottern. Die für das Wirtschaftswachstum verantwortliche Steigerung der Schnelligkeit hatte eine Grenze erreicht. Der Transport von Informationen, Wachstumsgarant Nummer eins, war bei der Grenzgeschwindigkeit der elektromagnetischen Wellen, und damit an der Steigerungsgrenze des vertakteten Zeitregimes angekommen. Die bis dahin erfolgreiche Modernisierungsstrategie ›Vertaktung‹ war damit, ökonomisch zumindest, nicht mehr länger Erfolg versprechend. Mit ihr kam dann auch die Prozesslogik des Takts, das ›Eins-nach-dem-anderen‹, als Leitbild der Ordnung des zeitlichen Handelns ins Schlingern. Schlagartig war der Traum von einem uhrwerkgleichen Universum am Ende des 20. Jahrhunderts ausgeträumt. Das Uhrzeitgehäuse, in dem man es sich ein paar Jahrhunderte bequem gemacht hatte, bekam Risse und wurde marode. Das mechanistische Weltbild des Uhrwerks, das die Dreieinigkeit von Berechenbarkeit, Kontrolle und Linearität zum modernen Glaubensbekenntnis hat werden lassen, zeigte Symptome der Übernutzung. Seine Produktivkraft schien aufgebraucht.

Damit die Moderne aber weiterhin modern bleiben, und unter einem anderen Namen weitermachen konnte, musste etwas geschehen. Auf der Bühne der Zeitorganisation und der Zeitordnung musste es zu einer signifikanten Umbesetzung kommen — auch weil sich der auf Wachstum programmierte Kapitalismus nur durch nicht endende Steigerung der Beschleunigung stabilisieren kann und aufrechterhalten lässt. Diese Krise sah auf den ersten Blick dramatisch aus. Aber inzwischen hat die Titanic, zumindest in diesem Fall, den Eisberg umschifft. Der Alarm ist abgeblasen, die Musik spielt weiter und der Sekt fließt erneut in Strömen. Denn ein Geschwindigkeitsrekord jagt wieder den anderen. Was ist geschehen? Die Ökonomie hat eine neue und Erfolg versprechende Wachstumsstrategie gefunden, die sich — mitsamt ihren Regeln und Strategien — inzwischen erfolgreich etabliert hat. So sieht ihr neues Paradigma aus: Wachstumsimpulse erwartet man jetzt von einer zu umfassender Zeitverdichtung führenden Vergleichzeitigung, und zwar ist es die Vergleichzeitigung der Zeitmuster Takt und Rhythmus. Für diese zeitlich neu ausgerichtete Welt, die ihre Kriterien und Maße zu einem Großteil von der Ökonomie erhält, steht die Attraktionsformel ›Flexibilität‹.

Die schöpferischen Kräfte und Energien (Ökonomen sprechen von ›Innovationen‹) entdeckt man neuerdings, speziell seit der Erfindung des Winzlings Mikrochip, vor allem im Nicht-Linearen, im Verzweigten, Vernetzten und Widersprüchlichen. Für komplexe, weiträumige, unberechenbare globalisierte Zusammenhänge und für diejenigen, die statt Wurzeln zu schlagen, Netzwerke knüpfen, ist das Zeitmuster ›Takt‹ und das ›Eins-nach-dem-anderen‹ des Zeigerverlaufs nur noch sehr eingeschränkt von Nutzen. Es ist für ein Verbindungsmedium wie das Internet mit seinen Abermilliarden Nutzern schlichtweg zu simpel, zu anspruchslos und zu wenig komplex. Es reduziert Ungewissheiten, Unschärfen und Unterschiede auf Kosten produktiver Möglichkeiten. Das führt dann dazu, dass, wie der italienische Komponist Luigi Nono feststellt: »Die einmalige, einheitliche, vereinheitlichende Zeit verschwindet [...]. Die metrischen Einheiten des Maßes koexistieren und multiplizieren sich, sie heben sich auf.«<sup>5</sup> Diese Entwicklung führt dazu, dass die Uhr und ihr Takt immer weniger als zeitliches Ordnungsprinzip zu gebrauchen sind. Was die Ordnungsidee der Uhr propagiert, das Tick-Tack des ›Eins-nach-dem-anderen‹, das der inhaltsleeren, beliebig teilbaren Zeit, ist heute in seiner Begrenztheit erkannt. Für das Zeithandeln heißt das, dass wir den Punkt der Erkenntnis, dass es auch anders sein könnte, längst hinter uns gelassen haben. Es wird uns immer häufiger und immer deutlicher vor Augen geführt, dass es bereits anders ist. Und ›anders‹ heißt, dass die postmodernen Zeiten nicht mehr rhythmisch, aber auch immer weniger taktförmig organisiert sind, sondern fragmentiert in einzelne, in getrennte Zeitabschnitte. Der postmoderne Zeitgenosse verfügt über keine zeitliche Einbettung, die ihm ein rhythmisches und immer weniger auch ein taktförmiges Leben ermöglichen würde.

Inzwischen sieht man es so, dass der produktive Mensch nicht notwendigerweise der pünktliche und vertaktete Mensch ist. Das sind eher jene flexiblen Arbeitskräfte, die stets am Punkt sind und immer dort, wo sie gebraucht werden — und die deshalb auch hin und wieder in Kauf nehmen, unpünktlich zu sein. Dem Glauben, dass dem Men-

---

5 Nono 1987, S. 45.

schen die exakte Einteilung von Stunden und Minuten von Geburt an im Blut liegt, laufen die Anhänger heute in Scharen davon.

Zur Erinnerung: Solange die Geschichte der Menschheit vor allem eine Geschichte der Suche nach Nahrung war, und die Menschen die meiste Zeit des Tages mit deren Beschaffung und Zubereitung zubrachten, orientierte sich ihr Zeithandeln an den Zeitsignalen und den Zeitmustern der Natur. Aus diesem Grund waren bis zum Ende des Mittelalters die menschliche Innenwelt und die natürliche Außenwelt über den Rhythmus miteinander und aufeinander abgestimmt. Mit dem Beginn der Neuzeit begann man im Abendland, ohne die sich daraus ergebenden Folgen auch nur in Ansätzen abschätzen zu können, das naturnahe Zeitmuster Rhythmus durch das Zeitmuster des maschinell hergestellten Takts zu ersetzen. Nach sechshundert Jahren zerfallen die vom Takt geordneten Mikrowelten. Den Wachstum, Freiheit und Wohlstand versprechenden Schlagworten ›Flexibilisierung‹ und ›Beweglichkeit‹ folgend, löst sich diese Gesellschaft von dem Vorbild des taktförmigen ›Eins-nach-dem-anderen‹ als richtungsweisendem Zeitmuster, um von nun an situativ zwischen Rhythmus und Takt wählen und entscheiden zu können. Es geht also nicht mehr um Rhythmus oder Takt, sondern um Rhythmus *und* Takt. Der Wechsel der Zeitmuster geschieht situativ, von Gelegenheit zu Gelegenheit und von Arbeitsaufgabe zu Arbeitsaufgabe. Das ist das, was wir ›flexible Zeiten‹ nennen. Die Anbindungen des Zeithandelns an die Zeitmuster Takt und/oder Rhythmus sind fluid, fragil und immer nur kurzfristig. Wo ehemals die Takt- bzw. die Rhythmusvorgaben die Zeitmuster der zeitlichen Ordnungsleistungen prägten, ist heute Selbstorganisation angesagt. Diese Anstrengung geht in einer Welt kreuz und quer laufender Ursachen und Wirkungen, die wir ›Globalisierung‹ nennen, mit einem hohen Gefahrenpotenzial zur Überforderung einher, für deren Opfer Burn-out-Kliniken bereitgehalten werden.

Der Preis besteht in zunehmender Orientierungslosigkeit und der Gefahr eines Vagabundierens zwischen unverbundenen Zeitketten. Der Gewinn liegt in dem Zuwachs an Möglichkeiten, eigenmächtig über die Ordnung und die Muster der Zeit entscheiden zu können. Die permanente Forderung nach einer Gleichzeitigkeit von Selbststeuerung und Standardisierung, aber auch die Verdichtung der Sensationen pro Zeiteinheit, stellen die Zeitentscheidungen der Beschäftigten unter permanenten Vorbehalt und erhöhen die an sie gestellten Anforderungen. Und in diesem Zusammenhang stellt sich dann die Frage: Wie viel zeitliche Flexibilität, wie viel Beweglichkeit bei der Wahl der Zeitmuster verträgt die Gesellschaft und wie viel vertragen die Individuen? Die Antwort liefert, wie immer wenn es um Zeitordnungen geht, die Alltagspraxis. Möglichkeiten und Grenzen werden im Realexperiment durch Versuch und Irrtum ausgetestet. Glaubt man Zeitungsmeldungen, dann scheinen wir inzwischen eine Grenze erreicht zu haben. Diese betrifft die Möglichkeiten zur Informationsverarbeitung. Mussten in den 1970er-Jahren leitende Angestellte etwa 1.000 Nachrichten jährlich bearbeiten, so hat die E-Mail-Flut dazu geführt, dass das Führungspersonal heute bis zu 30.000 Botschaften im Jahr erhält. Ob sich dieser informationelle ›Overkill‹ in eine rhythmische und somit verkraftbare Lebensform bringen lässt, darf bezweifelt werden.

Wenn das wirkmächtige Zeitmuster der Uhrzeit, der Takt, nicht mehr länger alleine die Richtung der Lebensführung vorgibt, verlieren die auf dieser Grundlage entstandenen kollektiv geregelten, sozial geteilten Zeiten und die gesellschaftlichen Zeitinstitutionen an Akzeptanz. Die stabilisierenden Eckpfeiler der Lebensführung geraten ebenso ins Wanken wie die ordnenden Zeitmuster Takt und Rhythmus an Einfluss verlieren. Ihre Gestaltungskraft und Verbindlichkeit verringern sich, ihr Vermögen zur Vergemeinschaftung bröckelt und nimmt ab. Traditionelle Zeitinstitutionen werden fragil und verlieren an Gestalt und Einfluss. Deshalb müssen Zeitentscheidungen immer mehr vom Einzelnen getroffen werden. Werden die vielen Einzelnen aber gezwungen, stets von neuem über jene Zeitmuster, denen sie folgen, zu entscheiden, dann wird ein weitsichtiges und zukunftsorientiertes Handeln immer schwieriger. Die Folge ist, dass den Menschen heute immer mehr und immer häufiger die Fähigkeit abverlangt wird, Sicherheit und Orientierung individuell herzustellen und die Unbestimmtheit der jeweils gültigen und maßgeblichen Zeitmuster auszuhalten. Für dieses episodische, situationsflexible Agieren und Reagieren auf unsicherem Gelände, hält man im Süden Deutschlands die Vokabel ›Durchwursteln‹ bereit. Das sieht dann so aus: Die abgeklärten, ›coolen‹ Multimedianoutzer unserer Tage agieren flexibel, mobil, dezentral und befristet. Sie jonglieren mit den Zeitmustern Takt und Rhythmus, bewegen sich in multipel fragmentierten Zusammenhängen und Zeitformen. Auf diese Weise erweitern sie ihre individuellen Handlungsspielräume und vergrößern die Möglichkeiten ihres Rollenwechsels. In den Worten von Niklas Luhmann lässt sich ihr Tun und Lassen als »Selbstfestlegung im Unbestimmten«<sup>6</sup> beschreiben. Unbestimmt, offen, flexibel ist die Wahl der Zeitmuster. Takt und Taktlosigkeit stehen ebenso zur Wahl, wie die breite Vielfalt der Rhythmen.

Fassen wir zusammen: Der sich im Ordnungsmuster des Netzes bewegende spätmoderne Zeitgenosse ist nicht gezwungen, wie seine frühen Vorfahren, im Einklang mit den Rhythmen der inneren und der äußeren Natur zu existieren. Er ist aber auch nicht mehr, wie seine Großeltern, verpflichtet, den taktförmigen Vorgaben der Uhr und der Maschinen zu gehorchen. Der Digital User des 21. Jahrhunderts darf und muss selbst entscheiden, welchem Zeitmuster er in welcher Situation folgt. Er hat die Wahl — und die Qual. Die Rhythmen der Natur sind ihm in der Industriegesellschaft ausgetrieben und fremd geworden. Die digitalen Medien und ihre Permanenz ermöglichen ihm heute einen Ausstieg aus der Taktung und somit auch aus der industrietypischen Zeitordnung. Von den Imperativen der Takte, wie sie die Programmmedien und der Arbeitsakkoord vorgeben, wird er heute, wo die Nonstop-Gesellschaft digitale Durchgängigkeit und Flexibilität verlangt und forciert, sukzessive erlöst. Statt ihrer sucht er zwischen einer unendlichen Zahl von zersplitterten Fristen, Terminen, Deadlines und Auszeiten nach besseren Zeiten. Es entwickelt sich eine Gesellschaft mit einem Grundkonflikt, dem sich kein heutiger Zeitgenosse entziehen kann. Auf der einen Seite eine Gesellschaft, die weiterhin noch fest im Griff der Uhr ist und dem Takt gehorcht, auf der anderen Seite das subjektive Erleben, die Bedürfnisse und Gefühle, die dem rhythmischen Zeitmuster der menschlichen Zeitnatur folgen. Es ist ein Konflikt, den wir heutzutage

---

6 Vgl. Luhmann 2009.

tagtäglich zu balancieren gezwungen werden. Zuweilen nur wundert man sich, warum dieser Zustand, der von dem des Glücks soweit entfernt ist, wie das Leben einer Larve vom Hochzeitsflug einer Bienenkönigin, ›Zeitfreiheit‹ genannt wird.



## 2 Arbeitszeit ist Lebenszeit

Martin Seiler

Unsere Gesellschaft wandelt sich immer mehr zu einer Dienstleistungs- und Servicegesellschaft. Betrachten wir die ganz einfachen Beispiele: Frische Brötchen an einem Sonntagmorgen sind heute normal. Ebenso das Einkaufen in Supermärkten bis 20:00 oder sogar 22:00 Uhr. Das war nicht immer so. Die Kunden haben dieses neue Serviceverständnis eingefordert, was ihnen als Beschäftigte mit mancher Kehrseite an anderer Stelle wieder begegnet. Diesen Trend kann man nicht ignorieren. Immer mehr Menschen leben und arbeiten vernetzt. All diesen Kunden bieten Firmen ihre Produkte und Dienstleistungen an — und natürlich auch den dazugehörigen Kundenservice. Service rund um die Uhr ist längst keine Zukunftsmusik mehr, sondern Teil unseres täglichen Geschäfts. Wir reihen uns da in eine Landschaft von Service-Anbietern ein, die von einem Großteil der Gesellschaft als selbstverständlich wahrgenommen werden: Tankstellen, Hotels, Taxiunternehmen oder Flughafenpersonal. All diese ›immer verfügbaren‹ Services sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken.

Zeit ist ein knappes Gut. Das spüren wir in einer sich ständig schneller drehenden globalisierten und digitalisierten Welt immer deutlicher. Die Digitalisierung ist die große Herausforderung und der tief greifende Wandel, vor dem die Gesellschaft steht. Arbeit und Organisation gestalten sich neu, eine finale Antwort darauf, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen wird, gibt es noch nicht. Dies ist aber auch eine große Chance, Dinge noch ausgestalten zu können.

Für Unternehmen spielen verschiedene Facetten eine große Rolle:

- Die *Kunden* haben geänderte Erwartungen, beispielsweise eine permanente Erreichbarkeit.
- Neue *Technik* erfordert neue Skills. Gleichzeitig wird die Automatisierung viele Standardprozesse ersetzen, aber in den verbleibenden Tätigkeiten kommt der Eigenverantwortung der Mitarbeiter eine viel höhere Bedeutung zu.
- Damit entstehen auch neue Anforderungen an *Führung*. Traditionelle Strukturen und Hierarchien bremsen den Wandel und verlangsamen die Veränderungsgeschwindigkeit. Gefragt sind mehr Eigenverantwortung und Unternehmertum.
- Die *Kultur* muss sich weiterentwickeln zu einem gemeinsamen Aushandeln von Themen. Mitarbeiter und Unternehmen müssen sich diesen neuen Gegebenheiten gemeinsam stellen. Dies gilt insbesondere auch für die Arbeitszeit.



Kundenanforderungen werden immer dynamischer. Die Produktions- und Entwicklungszyklen werden immer schneller. Nur derjenige, der bei den Trends und Angeboten vorne ist, wird erfolgreich sein. Dabei sind die Unternehmen auf die Zeit ihrer Mitarbeiter angewiesen. Wie hat sich das Kundenverhalten wirklich verändert? Zum einen ist es das Angebot: Durch neue Produkte, neue Dienste und Geschäftsmodelle sind die Kunden unabhängig von Zeit und Raum. Und zum anderen verschwimmen immer mehr die Grenzen zwischen klassischer Arbeitszeit und Freizeit. Selfservices, die rund um die Uhr durchgeführt werden können, nehmen zu.

Das heißt für uns: die Zeitfenster der Kundenkontaktaufnahme werden größer und verlagern sich. Der Kunde nutzt unser Angebot sozusagen rund um die Uhr. Die ›Real-time-Kommunikation‹ (Kommunikation in Echtzeit) gewinnt an Bedeutung. Besonders die junge Generation (Digital Natives) hat durch die Nutzung von Social Media andere Erwartungen an den Kundenservice — sie sind es gewohnt, ihre Anliegen online und in Echtzeit zu besprechen und klären zu können.

Eine steigende Anzahl von Menschen ist von dem Lebensgefühl dominiert, es fehlt an Zeit: immer und überall. Das Bedürfnis der Menschen nach eigener, selbst verfügbarer Zeit steigt stetig. Gleichzeitig besteht der Drang, permanent vernetzt sein zu wollen oder zu müssen. Ein selbstbestimmtes Abschalten wird dadurch immer schwieriger und führt vielfach auch zu emotionalen Belastungen.

Dies erfordert Kompetenz, mit den neuen Gegebenheiten umgehen zu lernen. Eine neue Form von Aushandeln entsteht. Die Zielkonflikte lassen sich nicht ohne Weiteres aushebeln. Insofern macht die Digitalisierung Lust auf Neues. Sie gibt Vielfalt und neue Möglichkeiten. Gleichzeitig ist sie aber auch Last, weil eine permanente Verfügbarkeit durchaus Druck erzeugen kann. Vielfach sind wir Menschen Täter und Opfer zugleich. Aus einer Kunden- und Anwenderperspektive wollen wir Produkte und Dienstleistungen überall und jederzeit nutzen. Wir sehen es als selbstverständlich an, Services rund um die Uhr verfügbar zu haben. Dies tun wir ohne das unmittelbare Bewusstsein zu entfalten, dass dies vielfach nur möglich ist, indem Menschen auch zu diesen Zeitpunkten arbeiten und Leistungen erbringen. Die Perspektive ändert sich sofort, wenn man als beschäftigter Arbeitnehmer diese schier unendliche Flexibilität aufbringen soll. Gefragt ist hier ein Gestaltungsrahmen, der mit traditionellen Mechanismen längst an seine Grenzen gestoßen ist. Einer modernen Form von Ausbeutung kann nur mit innovativ neuen Rahmensetzungen begegnet werden.

Unternehmen nehmen diese gesellschaftlichen Veränderungen und andere Kundenbedürfnisse rasch an. Verhindern oder aufhalten lässt sich dies wohl kaum, deshalb gilt auch hier das Credo: Es kommt auf die Ausgestaltung an. In der schnellen, neuen Welt radikal kundenorientierter Geschäftsmodelle benötigen sie flexibel einsetzbare Zeitrressourcen, um den wechselhaften Bedarfen des Marktes entgegenzukommen.

So sieht das Dilemma aus, das die Grundfrage für dieses Buch liefert: Wie können Unternehmen bei steigenden Bedarfen nach Zeitsouveränität der Mitarbeitenden kundenorientiert und konstant zuverlässig Leistungen erbringen? Wie sehen die Zeitmodelle aus, mit denen diese auseinanderdriftenden Pole zusammengehalten werden können?

### 3 Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation

*Sascha Stowasser/Corinna Jaeger*

Entwicklungen wie Globalisierung, demografischer Wandel und Digitalisierung erfordern innovative Arbeitszeitmodelle. Arbeitszeiten müssen flexibler werden, um Wettbewerbsfähigkeit, Standorte und Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern. Im ›War for Talents‹ punktet, wer attraktive Arbeitszeiten anbietet — tariflich und außertariflich. Insbesondere Fach- und Nachwuchskräfte lassen sich nicht nur gewinnen, sondern auch binden, wenn sie Einfluss auf die eigene Arbeitszeit haben. Arbeitszeiten müssen im Sinne der Prävention gesundheitsbewusst gestaltet werden, sodass auch Beschäftigte in Nacht- und Schichtarbeit bis zum regulären Verrentungszeitpunkt arbeiten können. Leistungsgewandelte und gesundheitlich Beeinträchtigte benötigen angepasste Arbeitszeiten, um produktiv tätig sein zu können. Unternehmen, die individuelle Gestaltungslösungen ermöglichen, fördern den Einsatz zeitlich eingeschränkt verfügbarer und die Erschließung nicht genutzter Beschäftigtenpotenziale für den Arbeitsmarkt. Mit einem intelligenten Arbeitszeitmanagement erhöhen sie die Chance, vom vielzitierten Fachkräftemangel verschont zu bleiben. Deshalb lautet die Devise: weg vom Gießkannenprinzip hin zu differenzierten Arbeitszeiten.

Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation setzen auf Kompromisse, um unternehmerische und mitarbeiterseitige Interessen bestmöglich in Einklang zu bringen. Der wechselnde Kapazitätsbedarf eines Unternehmens ist zuverlässig und kostengünstig abzudecken. Den wachsenden Anforderungen an Qualifikationen und Mobilität ist nachzukommen. Sowohl Männer als auch Frauen legen zunehmend Wert darauf, berufliches Fortkommen und die private Lebenssituation miteinander zu vereinbaren.

Es existiert eine große Bandbreite an Arbeitszeitmodellen. Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle können zudem kombiniert werden — zum Beispiel Gleitzeit mit Funktionszeit, Teilzeit mit versetzten Arbeitszeiten oder Schichtarbeit mit Teilzeit. In einem Arbeitszeitmodell wird der Rahmen für die Anwesenheitssteuerung der Mitarbeiter gesetzt. Wer wann arbeitet, wird entweder von den Betriebsparteien über eine Betriebsvereinbarung festgelegt oder eigenverantwortlich innerhalb von Teams, Arbeitsgruppen oder von weitestgehend unabhängigen Mitarbeitern geregelt. Die Mehrzahl der flexiblen Arbeitszeitmodelle ist mit Kurzzeitkonten verbunden. Lang- und Lebensarbeitszeitkonten (vgl. Abschnitt 3.2.9) sind Instrumente, auf denen Wertguthaben angespart werden können, um längere Phasen bezahlter Freistellung oder reduzierter Arbeitszeit zu finanzieren.

Ein Arbeitszeitmodell muss maßgeschneidert sein, damit es zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens passt und Zeitbedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt. Nur so kann es die gewünschte Wirkung erzielen.

Die nachfolgend dargestellten innovativen Arbeitszeitmodelle flexibilisieren über Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit.<sup>1</sup> Sie basieren häufig auf einer klassischen Variante, die aufgrund neuer Anforderungen an die Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung weiterentwickelt worden ist. Ergebnisorientierung und variierender Arbeitsort erweitern den Gestaltungsspielraum.

## **3.1 Flexibilisierung über das Arbeitszeitvolumen**

Dieser Abschnitt bietet eine Übersicht über Arbeitszeitmodelle, bei denen an erster Stelle die Dauer der (tarif-)vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit — das sogenannte Arbeitszeitvolumen — variiert.

### **3.1.1 Teilzeit**

Bei Teilzeit liegt die Höhe der vertraglichen Wochenarbeitszeit unterhalb des Arbeitszeitvolumens für Vollzeitbeschäftigte im gleichen Unternehmensbereich. Das Entgelt ist entsprechend reduziert. Einen Rechtsanspruch auf die Rückkehr aus Teilzeit in Vollzeit gibt es nicht. Lange Zeit herrschte die klassische Variante vor, nämlich Teilzeit im Sinne einer halben Stelle mit entsprechend verkürzter Arbeitszeit, z. B. vormittags von 8:00 bis 12:00 Uhr.

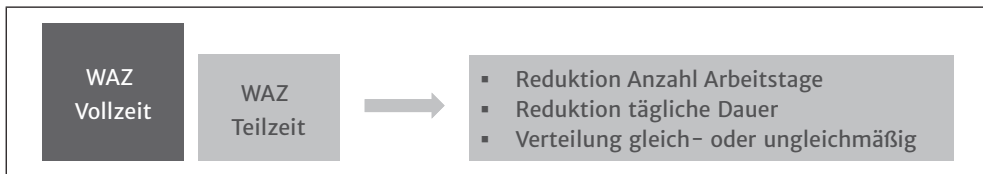
Teilzeit der neuen Generation ist wesentlich flexibler — sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte (Abb. 3-1). Die Höhe des vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumens reicht von oberhalb der geringfügigen Beschäftigung bis hin zu vollzeitnah. Die im Durchschnitt zu erbringende Wochenarbeitszeit wird abhängig vom betrieblichen Bedarf und der persönlichen Lebenssituation verteilt — entweder gleichmäßig mit verkürzter täglicher Dauer oder ungleichmäßig auf einzelne Tage mit längerer Dauer. Jegliche Mischformen sind in der betrieblichen Praxis mittlerweile zu finden. Phasen mit gleichmäßiger und ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit pro Tag bzw. pro Woche wechseln sich ab. Auch längere Zeiträume kommen in Betracht. Konjunkturrell und saisonal bedingte Auslastungsschwankungen lassen sich durch flexibel einsetzbare Teilzeitkräfte gut abdecken. Im Extremfall wechseln sich Phasen hoher Wochenarbeitszeit mit Phasen bezahlter Freistellung ab. Das Entgelt ist verstetigt auf Basis des Teilzeitarbeitsvertrags.

In Zusammenhang mit Nacht- und Schichtarbeit findet sich die klassische Teilzeitvariante mit langen Schichten und dafür weniger Arbeitstagen am häufigsten in der Produktion. Vielen dieser Unternehmen erscheint der Planungsaufwand für Teilzeit-

---

<sup>1</sup> Vgl. Jaeger 2015a.

schichten mit verkürzter täglicher Arbeitszeit zu hoch. Was im Dienstleistungssektor bereits zur Normalität gehört, muss sich in anderen Branchen noch entwickeln.



**Abb. 3-1** Teilzeit — mögliche Varianten von Teilzeitarbeit

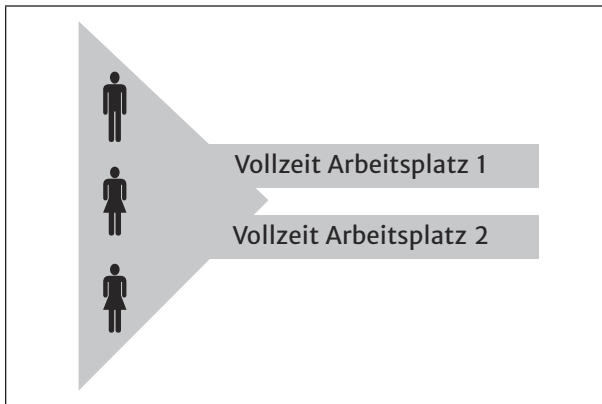
#### *Effekte:*

Teilzeit ermöglicht die Anpassung der Personalkapazität an den Arbeitszeitbedarf. Sie ist ein geeignetes Instrument, um die Personalkapazität zu reduzieren, gleichzeitig aber gut qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, mit denen bei beiderseitigem Bedarf auch wieder längere Arbeitszeiten vereinbart werden können. Andererseits lässt sich die Personalkapazität durch zusätzliche Teilzeitarbeit auch erhöhen, beispielsweise als Ersatz für ständig anfallende Überstunden, deren Umfang die Einstellung einer weiteren Vollzeitkraft nicht rechtfertigt. Das entlastet Mitarbeiter und vermeidet Überstundenzuschläge. Teilzeitkräfte lassen sich zudem gut für Pausendurchläufe einsetzen. In diesem Fall setzt sich ihre verkürzte Arbeitszeit aus den versetzten Pausenzeiten von Vollzeitkräften in unterschiedlichen Schichtgruppen bzw. Bereichen zusammen, sodass der Betrieb lückenlos weiterarbeiten kann. Einzelne Untersuchungen zeigen, dass die Produktivität bei geringerer Arbeitszeit höher ist. Teilzeit unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Sie kann dazu beitragen, Fehlzeiten — beispielsweise aufgrund von Erkrankungen eigener Kinder oder Leistungseinschränkung — zu reduzieren. Sie verbessert die Einsetzbarkeit zeitlich eingeschränkt verfügbarer Fachkräfte, zum Beispiel Eltern, Pflegende. Teilzeit erhöht die Arbeitgeberattraktivität.

### **3.1.2 Jobsharing**

Jobsharing ist eine besondere Variante der Teilzeit. Am populärsten ist die klassische Form, bei der sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen, den sie im Wechsel besetzen. Im Unterschied zur ›gewöhnlichen‹ Teilzeit sind jedoch mehrere Personen für denselben Arbeitsplatz verantwortlich und teilen sich Aufgaben. Dies erfordert klare und verbindliche Absprachen.

Mittlerweile gibt es modernere Varianten, bei denen sich mehrere Mitarbeiter mehrere Arbeitsplätze teilen (Abb. 3-2). Die Anzahl der Personen ist immer höher als die Anzahl der Arbeitsplätze. Durch die Abwandlung der klassischen Form lässt sich das Arbeitszeitvolumen der Job-Sharer variieren, es entspricht nicht mehr zwingend der 50-Prozent-Stelle. Als Arbeitszeitmodell der neuen Generation ist Job-Sharing auch für Führungskräfte geöffnet worden.



**Abb. 3-2** Jobsharing — Beispiel für neuere Variante

#### *Effekte:*

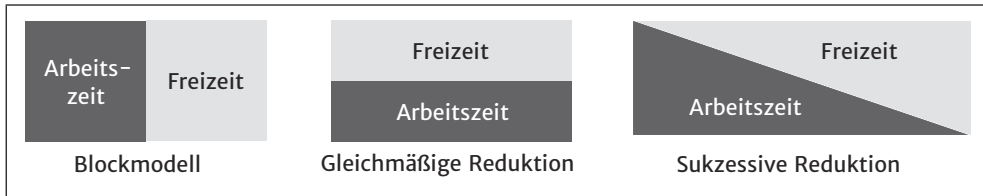
Die Effekte entsprechen überwiegend denen der Teilzeit.

Jobsharing der neuen Generation ist ein zukunftsfähiges Konzept, das die Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Karriere, Kind und anderweitigen privaten Interessen für Männer und Frauen in allen beruflichen Positionen fördert.

### **3.1.3 Flexibler Übergang in die Rente**

Wie der Begriff andeutet, ist auch Altersteilzeit eine Variante der Teilzeit. Das Spezielle an diesem Arbeitszeitmodell ist, dass es erst ab einem bestimmten Alter in Anspruch genommen werden kann. Ursprünglicher Sinn und Zweck war unter anderem, durch das Reduzieren der Arbeitszeit von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand überzuleiten, statt einen abrupten Wechsel zu vollziehen, den viele Rentner psychisch nicht gut verkraften. Eine staatliche Förderung haben nur noch Beschäftigte erhalten, die vor dem 01.10.2010 in Altersteilzeit gegangen sind.

Tarifverträge einzelner Branchen regeln Altersteilzeit und stocken das Entgelt während der Altersteilzeit auf. Für Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie bietet der Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente (TV FlexÜ) drei Optionen zur Gestaltung der Arbeitszeit vor Beginn der Rente (Abb. 3-3). Es wird in ein Teilzeitverhältnis gewechselt. Bei der Option ›Blockmodell‹ wird in der ersten Hälfte der Laufzeit der Altersteilzeit im Umfang der bisherigen Arbeitszeit gearbeitet. In der zweiten Hälfte der Laufzeit ist der oder die Mitarbeitende bezahlt freigestellt. Bei der Option der ›gleichmäßigen Reduktion‹, wird die reduzierte Arbeitszeit gleichmäßig über die Laufzeit verteilt. Die Option ›sukzessive Reduktion‹ ist ein gleitender Übergang in den Ruhestand. Die Arbeitszeit wird vom Beginn bis zum Ende der Laufzeit immer weiter reduziert, während der Freizeitanteil entsprechend steigt.



**Abb. 3-3** Optionen des Tarifvertrags zum flexiblen Übergang in die Rente

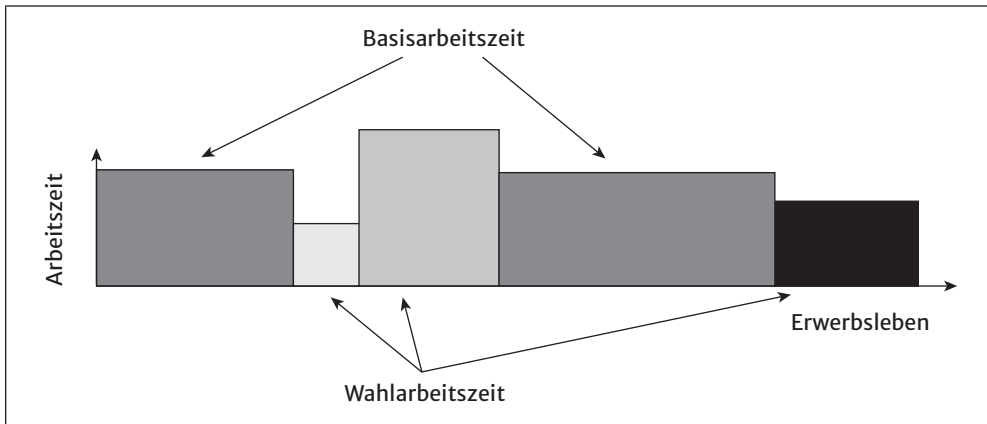
#### *Effekte:*

Die Optionen des TV FlexÜ ermöglichen älteren Beschäftigten, vor Beginn des regulären Verrentungszeitpunktes das Arbeitszeitvolumen zu reduzieren bei anteiliger Fortzahlung des Entgeltes. Auch das Altersteilzeitgesetz bietet Neuzugängen entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten, jedoch ohne finanzielle Förderung.

Im Sinne einer altersngerechten Arbeitszeitgestaltung sind eine gleichmäßige Reduktion der Arbeitszeit sowie der gleitende Übergang in den Ruhestand angemessene Instrumente, um die Arbeitszeit altersbedingt leistungsgewandelter bzw. gesundheitlich beeinträchtigter Älterer anzupassen. Diese Maßnahmen schaffen gute Voraussetzungen dafür, bis zum regulären Verrentungszeitpunkt produktiv tätig sein zu können — insbesondere bei Nacht- und Schichtarbeit. Zudem ermöglichen sie einem Unternehmen, Tandems von älteren und jüngeren Beschäftigten zu bilden, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu gewährleisten.

### **3.1.4 Wahlarbeitszeit**

Wahlarbeitszeit ist ein Arbeitszeitmodell, das es schon relativ lange gibt, das jedoch bis vor wenigen Jahren eher ein Schattendasein geführt hat. Hauptgrund ist, dass das Volumen der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit verändert wird und damit auch das Entgelt. Dadurch unterscheidet es sich gravierend von den meisten flexiblen Arbeitszeitmodellen, die mit einer ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit arbeiten, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums im Durchschnitt auf die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit auszugleichen ist, auf deren Basis ein verstetigtes Monatsentgelt gezahlt wird. Wahlarbeitszeit zeichnet sich dadurch aus, dass Beschäftigte das Volumen ihrer vertraglich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit auf unbürokratische Weise für einen festgelegten Zeitraum absenken oder erhöhen können — mit Rückkehrrecht (Abb. 3-4).



**Abb. 3-4** Wahlarbeitszeit

Das Prinzip funktioniert folgendermaßen. Jeder Mitarbeiter hat einen individuellen Arbeitsvertrag, in dem die Höhe der vereinbarten und bezahlten Wochenarbeitszeit festgelegt ist. Dies ist seine Basisarbeitszeit. Bei Bedarf beantragt der Mitarbeiter für das nächste Kalenderjahr ein Arbeitszeitvolumen, das von seiner Basisarbeitszeit nach oben oder unten abweicht. Das Entgelt wird an die Höhe der Wahlarbeitszeit angepasst. Der Arbeitgeber vergleicht die gewünschten Arbeitszeitvolumina mit der zu erwartenden Auftragslage. Gibt es relevante Abweichungen zwischen dem Arbeitszeitbedarf und der Personalkapazität, die aus der Summe der gewünschten Wochenarbeitszeiten resultiert, müssen Anträge angepasst werden. Anschließend erhält jeder Mitarbeiter als Ergänzung zum individuellen Arbeitsvertrag eine Vereinbarung über die Wahlarbeitszeit des kommenden Kalenderjahres. Nach Ablauf der zwölf Monate hat jeder das Recht zur vertraglich festgelegten Basisarbeitszeit zurückzukehren. Bei Bedarf kann eine Verlängerung der aktuellen Wahlarbeitszeit oder eine davon abweichende Wahlarbeitszeit für das nächste Kalenderjahr beantragt werden.

Wahlarbeitszeit wird auch in Betrieben mit Nacht- und Schichtarbeit umgesetzt. Hier haben die Beschäftigten die Möglichkeit, im Grundschichtplan vorgesehene Freischichten mit Zusatzschichten zu füllen. Entsprechend steigt die Wochenarbeitszeit, auf deren Basis bezahlt wird.

Eine ›Minivariante‹ der Wahlarbeitszeit besteht darin, sich pro Kalenderjahr zusätzliche freie Tage zu ›kaufen‹. Diese werden in Absprache mit dem oder der Vorgesetzten verteilt. Die Beschäftigten gelten weiterhin als Vollzeitbeschäftigte, auch der Urlaubsanspruch bleibt gleich. Die Finanzierung der zusätzlichen freien Tage erfolgt wahlweise über eine gleichmäßige Kürzung des Monatsentgelts oder eine Verrechnung mit Sonderzahlungen.

#### *Effekte:*

Wahlarbeitszeit bietet Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte ohne Zeitschulden oder Zahlungsverpflichtungen anhand von Arbeitszeitkonten anzuhäufen. Die Personalkapazität kann damit gut und unbürokratisch an längerfristige Auftragsschwan-

kungen angepasst werden. Sie ermöglicht Beschäftigten mit unterschiedlichen Lebensentwürfen, familiären Situationen und individuellen Bedürfnissen individuelle Gestaltungslösungen, ohne die betriebliche Flexibilität einzuschränken. Vorübergehend zeitlich eingeschränkt Verfügbare, die zum Beispiel eine berufsbegleitende Weiterbildung absolvieren, oder Beschäftigte, die vorübergehend ein höheres Einkommen benötigen, können an das Unternehmen gebunden werden. Ändert sich die Lebenssituation, können die Beschäftigten neu entscheiden. Wahlarbeitszeit trägt sowohl zur lebenssituationsspezifischen als auch zur alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung bei. Sie ermöglicht einen flexiblen Übergang in die Rente, unabhängig von einer tariflichen oder gesetzlichen Regelung.

In Unternehmen mit Wahlarbeitszeit haben sich die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitgeberattraktivität deutlich verbessert.

## **3.2 Flexibilisierung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit**

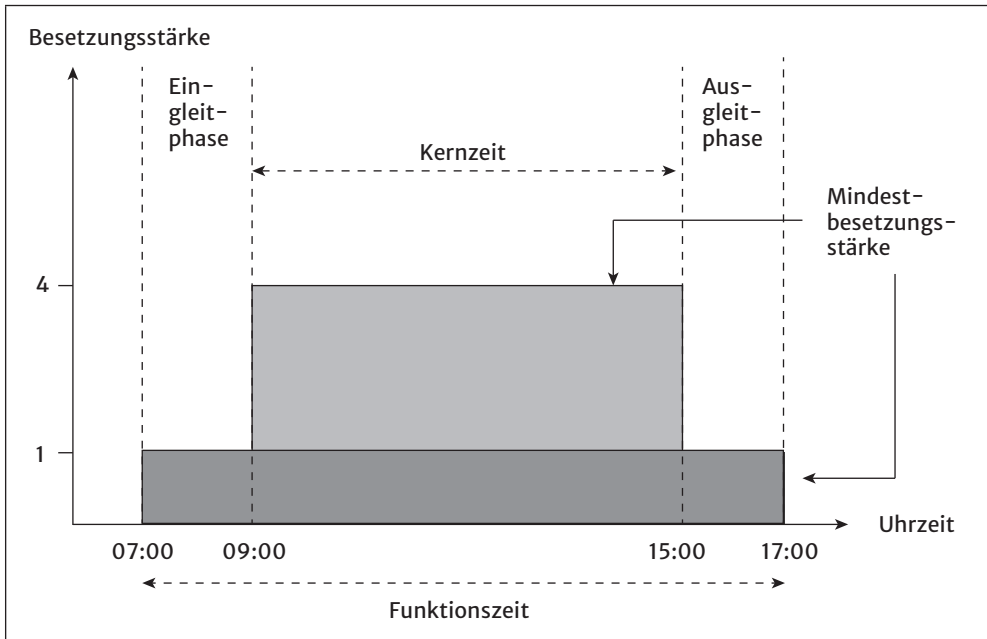
Dieser Abschnitt stellt Arbeitszeitmodelle vor, bei denen an erster Stelle die Lage und Verteilung der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit variiert. Die Lage ergibt sich aus dem Beginn und dem Ende der täglichen Arbeitszeit. Der Zeitraum, über den die vertragliche Wochenarbeitszeit (flexibel) verteilt werden darf, hängt zum Beispiel vom Arbeitszeitgesetz und dem geltenden Tarifvertrag ab. Er kann von einzelnen Tagen — einschließlich Arbeit in der Nacht sowie an Sonn- und Feiertagen — bis über das gesamte Arbeitsleben reichen, vorausgesetzt Langzeitkonten sind zulässig und vorhanden. Am Ende dieses Zeitraums ist die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt zu erreichen.

### **3.2.1 Gleitzeit, Kernarbeitszeit, Funktionszeit**

Gleitzeit ist ein Klassiker aus den 1970er-Jahren und aus vielen beruflichen Bereichen nicht mehr wegzudecken. Mit minimalem Aufwand und großer Wirkung bietet sie Beschäftigten die Möglichkeit, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit im betrieblich vorgesehenen Rahmen eigenverantwortlich festzulegen. Die häufigste Variante der Gleitzeit setzt sich aus Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht und Gleitzeitspannen zusammen, innerhalb derer die Beschäftigten den Beginn und das Ende ihrer täglichen Arbeitszeit grundsätzlich selbst bestimmen können. Dabei sind die betrieblichen Belange zu berücksichtigen. Merkmal der Funktionszeit sind Zeitabschnitte, in denen eine Mindestbesetzungstärke zu garantieren ist, um die Funktionsfähigkeit des Betriebes zu gewährleisten (Abb. 3–5a).



Je nach vereinbartem Flexibilitätsgrad lassen sich bei Gleitzeit sowohl Lage als auch Dauer und Verteilung variieren. Gleitzeit wird über ein Arbeitszeitkonto verwaltet. Der Ausgleichszeitraum, innerhalb dessen die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt zu erreichen ist, beträgt oftmals lediglich einen bis drei Monate.



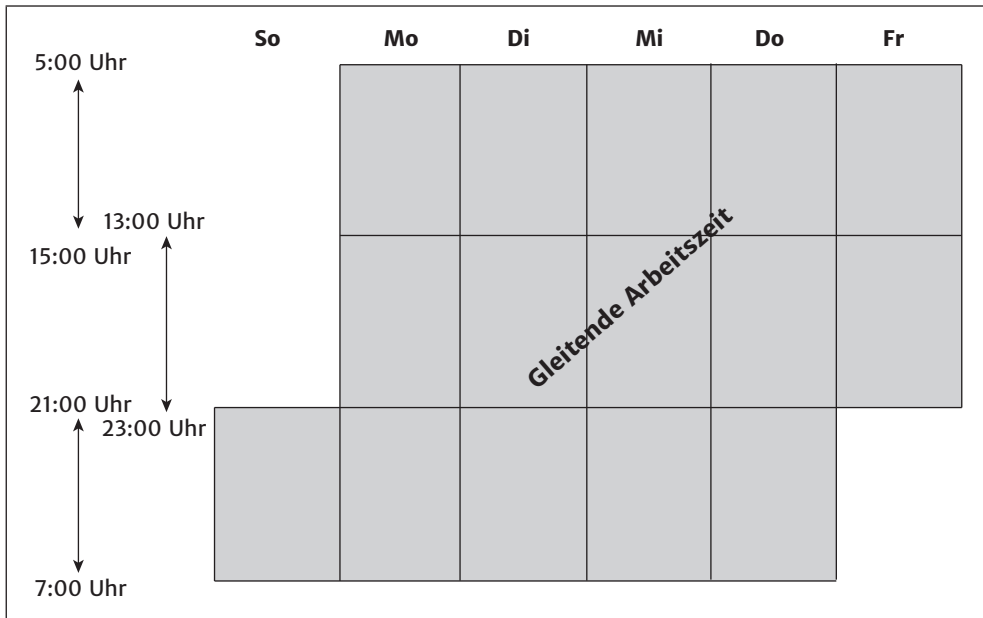
**Abb. 3-5a** Gleitzeit mit Funktionszeit und Kernzeit<sup>2</sup>

Relativ neu ist die vormals undenkbare Variante, Gleitzeit mit Schichtarbeit zu kombinieren (Abb. 3-5b). Dies bieten bislang wenig Unternehmen an, weil Mitarbeiter schichtgruppenübergreifend die flexiblen Wechselzeitpunkte absprechen und zuverlässig einhalten müssen, um einen nahtlosen Betriebsablauf zu garantieren. Auch die Beschäftigten nutzen dieses Angebot kaum, weil sich bei den gängigen Schichtwechselzeitpunkten 6:00, 14:00 und 22:00 Uhr Vor- und Nachteile in etwa die Waage halten.

#### *Effekte:*

Gleitzeit schafft sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte Flexibilitätsspielraum auf Stunden- und Tagesbasis. Sie bietet Beschäftigten ein effektives Maß an Arbeitszeitsoveränität. Kern- und Funktionszeit erleichtern eine bedarfsorientierte Arbeitszeitverteilung, zum Beispiel für den Kundenservice. Ohne Kern- und Funktionszeit ist der Flexibilitätsspielraum am größten; dies erfordert jedoch eine hohe Eigenverantwortung der Beschäftigten, zum Beispiel in Punkto Erreichbarkeit und Teilnahme an Meetings, um die Funktionsfähigkeit des Betriebes zu garantieren. Gleitzeit unterstützt zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

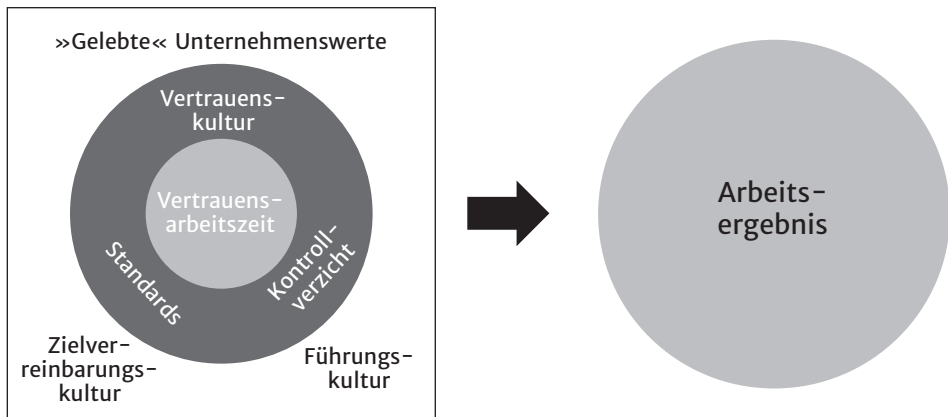
<sup>2</sup> Erlewein/Hofmann 2001, S. 48.



**Abb. 3-5b** Gleitzeit kombiniert mit Schichtarbeit

### 3.2.2 Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit kann in Bereichen gelebt werden, in denen keine Notwendigkeit zur permanenten Zusammenarbeit besteht. Sie ist das für Beschäftigte flexibelste Arbeitszeitmodell mit zahlreichen Varianten (Abb. 3-6). Soweit der Tarifvertrag dies vorsieht, kann sie auch für Tarifkräfte vereinbart werden. Grundsätzlich gibt es außer dem vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumen keine festgelegten Arbeitszeiten, es sei denn Servicezeiten sind abzudecken, in denen alle Bereiche ausreichend besetzt sein müssen. Bei Vertrauensarbeitszeit zählt das Arbeitsergebnis, nicht die geleistete Arbeitszeit — mit oder ohne Anwesenheit im Betrieb (siehe Abschnitt 3.3.1 Telearbeit und mobiles Arbeiten). Der Arbeitgeber überlässt die Verteilung der Arbeitszeit — unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange — den Beschäftigten. Diese eigenverantwortliche und individuelle Steuerung der Arbeitszeit entbindet den Arbeitgeber jedoch nicht von seiner gesetzlich vorgeschriebenen Aufzeichnungspflicht bezüglich Arbeitszeit, die über die tägliche Höchstarbeitszeit von grundsätzlich acht Stunden gemäß Arbeitszeitgesetz hinausgeht. Auch hat der Arbeitgeber für die Einhaltung weiterer arbeitszeitrechtlicher Regelungen zu sorgen. Vertrauensarbeitszeit ist grundsätzlich mit einer Zielvereinbarung kombiniert.



**Abb. 3-6** Vertrauensarbeitszeit<sup>3</sup>

#### *Effekte:*

Vertrauensarbeitszeit erfordert eine vom Vertrauen geprägte Unternehmenskultur. Sie ermöglicht weitreichende Flexibilität sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte. Beschäftigten bietet sie ein hohes Maß an Arbeitszeitsouveränität, Handlungs- und Entscheidungsspielraum und fördert somit die Motivation. Dies setzt eine stark ausgeprägte Eigenverantwortung der Beschäftigten sich selbst und dem Unternehmen gegenüber voraus. Durch die Ergebnisorientierung fallen keine bezahlten unproduktiven Arbeitszeiten an, Kosten können gesenkt, Effizienz und Produktivität gesteigert werden. Vertrauensarbeitszeit erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

### **3.2.3 Nacht- und Schichtarbeit**

Charakteristisch für Nacht- und Schichtarbeit ist, dass verschiedene Beschäftigte einen Arbeitsplatz nacheinander übernehmen. Je nach Schichtmodell und Schichtplan kann die Arbeitszeit sowohl am Tag als auch in der Nacht liegen. Die Betriebszeit ist höher als die individuelle Arbeitszeit der Beschäftigten. Schichtarbeit findet sich häufig in Bereichen mit investitionsintensiven Anlagen bzw. Maschinen und arbeitsbedingt langen Prozesszyklen. Im Dienstleistungssektor ist Schichtarbeit ebenfalls weit verbreitet, z. B. um die Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten (Beispiel Krankenhaus).

Gängige Schichten sind Früh-, Spät- und Nachtschicht. In Ausnahmefällen kann die Dauer einer Schicht bis zu 12 Stunden betragen. Schichtsysteme werden nach der Art und Anzahl der zu arbeitenden Schichten und der Anzahl der Schichtgruppen unterschieden. In einem vollkontinuierlichen Schichtmodell läuft der Betrieb über  $7 \times 24$  Stunden durch. Fallen Schichten am Wochenende weg, wird von einem teilkontinuierlichen Schichtmodell gesprochen (Abb. 3-7). Ein diskontinuierliches Schichtsystem enthält keine Nachtschichten.

<sup>3</sup> Jaeger 2014, S. 35.

### Altersgerechte Gestaltung von Schichtsystemen

Unter anderem durch die Globalisierung nimmt Schichtarbeit zu. Durch wechselnde Arbeitszeiten und Nachtarbeit stellt sie eine besondere Belastung dar. Deshalb ist es wichtig, Nacht- und Schichtarbeit altersgerecht zu gestalten, sodass auch Beschäftigte in diesem Arbeitszeitmodell bis zum regulären Verrentungszeitpunkt produktiv tätig sein können.<sup>4</sup>

Altersgerecht gestaltete Schichtsysteme berücksichtigen u. a. arbeitswissenschaftliche Empfehlungen, so zum Beispiel (Beermann 2005, modifiziert): maximal drei Nachtschichten in Folge, nach jeder Nachtschichtfolge mindestens 24 besser 48 Stunden frei, wenig gleiche Schichtarten in Folge (kurze Rotation), Wechsel in eine später beginnende Schichtart (Vorwärtsrotation).

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N		
B			F	F	S	S	N
C	N	N			F	F	
D	S	S	N	N			

**Abb. 3-7** Altersgerecht gestaltetes teilkontinuierliches Schichtsystem

### Ansätze zur Flexibilisierung von Schichtsystemen

Konjunkturelle und saisonale Auftragsschwankungen machen es notwendig, die Betriebs- und Arbeitszeit an den jeweiligen Kapazitätsbedarf anzupassen. Andernfalls müsste, zum Beispiel anhand von Neueinstellungen und Entlassungen über die Anzahl der Beschäftigten flexibilisiert werden. Für kleinere Schwankungen bewähren sich in der betrieblichen Praxis sogenannte Gangschaltungsmodelle, bei denen je nach Bedarf einzelne Schichten hinzugeschaltet bzw. abgeschaltet werden. Bei größeren und länger anhaltenden Auftragsschwankungen, die eine hohe, mittlere oder niedrige Auslastung mit sich bringen, eignen sich Stufenmodelle, bei denen komplette Arbeitstage hinzugenommen bzw. weggelassen werden.<sup>5</sup> Beide Ansätze ermöglichen es, die Arbeits- und Betriebszeit über eine einfache und systematische Vorgehensweise mit minimalem Aufwand an die jeweilige Auftragslage anzupassen. Auch für die Beschäftigten ist dies transparent. In dem zitierten Beispiel des Stufenmodells können sie in jeder Auslastungsstufe die eigenen Arbeitszeiten beeinflussen, Schichten tauschen oder in eine andere Fertigungslinie mit anderer Auslastungsstufe wechseln.

Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation scheuen auch nicht vor Schichtarbeit zurück. Ganz im Gegenteil: Eine zunehmende Anzahl an Kombinationen von Schichtarbeit mit anderen Arbeitszeitmodellen bereichert die Arbeitswelt. So nimmt beispielsweise der Trend zu, Schichtarbeit in Teilzeit anzubieten (siehe Abschnitt 3.1.1), ebenso wie

<sup>4</sup> Vgl. Jaeger 2014.

<sup>5</sup> Vgl. Jaeger 2012.

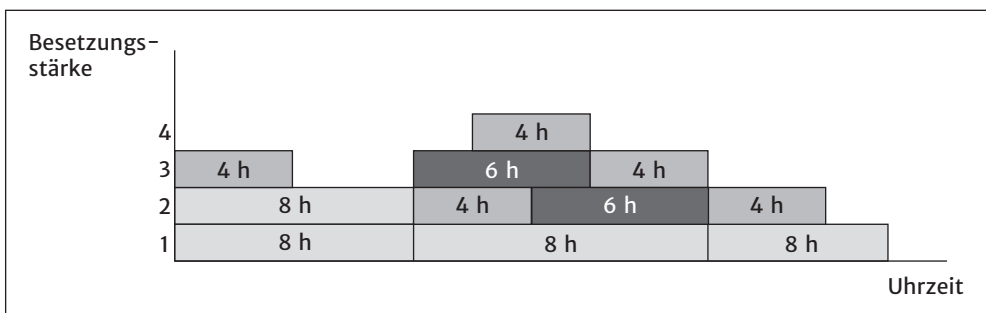
die Kombination von Schichtarbeit und Wahlarbeitszeit (siehe Abschnitt 3.1.4) sowie von Schichtarbeit mit Gleitzeit (siehe Abschnitt 3.2.1). Im Rahmen einer Studie zum Thema Digitalisierung wird aktuell ein sogenannter Schicht-Doodle untersucht, der Mitarbeiterwünsche bei der Zuordnung von Zusatzschichten berücksichtigt.

#### *Effekte:*

Bei Nacht- und Schichtarbeit sind Betriebszeit und individuelle Arbeitszeit entkoppelt. Dies ermöglicht Produktionsprozesse, deren Dauer die gesetzlich zulässige tägliche Höchst Arbeitszeit der Beschäftigten übersteigt. Die ausgedehnten Betriebszeiten fördern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im globalisierten Markt. Im Dienstleistungssektor gewährleisten sie Rund-um-die-Uhr-Schutz und -Versorgung. Mit Schichtarbeit einhergehende wechselnde Arbeitszeiten bieten auch an Werktagen Freizeit zur Erledigung privater Angelegenheiten, wie zum Beispiel Behördengänge, ohne dafür Urlaub nehmen zu müssen. Schichtzulagen und Zuschläge erhöhen das Einkommen der Beschäftigten. Innovative Schichtsysteme eröffnen einen großen Flexibilitätsspielraum. Unternehmen können angemessen auf Kundenwünsche reagieren, indem sie die Betriebs- und Arbeitszeiten an die Auftragslage anpassen — nicht die Anzahl der Mitarbeiter. Beschäftigte haben Einfluss auf ihre Arbeitszeiten, z.B. über Teilzeit, Gleitzeit und Wahlarbeitszeit, um Schichtarbeit und private Angelegenheiten besser aufeinander abzustimmen. Nacht- und Schichtarbeit belastet Beschäftigte jedoch in besonderem Maße. Deshalb sind Schichtpläne gemäß arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen zu gestalten.

### 3.2.4 Versetzte Arbeitszeiten

Auch bei versetzter Arbeitszeit ist die Betriebszeit länger als die individuelle Arbeitszeit. Die Beschäftigten arbeiten jedoch nicht wie bei Schichtarbeit nacheinander, sondern in zeitlich überlappenden Abschnitten (Abb. 3–8). So können stundenweise Auftragsspitzen — also Zeitabschnitte, in denen besonders viele Beschäftigte benötigt werden — gut abgedeckt werden. Ideal ist die Kombination mit Teilzeit (siehe Abschnitt 3.1.1), wenn die Einsatzzeiten der Teilzeitbeschäftigten verkürzt sind. Versetzte Arbeitszeiten sind besonders häufig im Kundenservice zu finden, z. B. Callcenter und Einzelhandel.



**Abb. 3–8** Versetzte Arbeitszeiten mit unterschiedlicher Länge

#### *Effekte:*

Mit versetzten Arbeitszeiten lässt sich die Besetzungsstärke sehr fein an unterschiedliche Auslastungen anpassen — insbesondere im Tages- und Wochenverlauf. Um stundenweise Auftragsspitzen effizient und kostengünstig abzudecken, ist die Kombination mit kurzen Teilzeiteinsätzen ideal. Bei der Planung der versetzten Arbeitszeiten einbezogene Beschäftigte sind motiviert und können Beruf und private Verpflichtungen besser aufeinander abstimmen.

### **3.2.5 Arbeit auf Abruf**

Arbeit auf Abruf ist das für Unternehmen flexibelste Arbeitszeitmodell. Die beiden häufigsten Varianten sind kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ) und Rufbereitschaft.

Bei KAPOVAZ arbeitet der Beschäftigte nur dann, wenn Arbeit für ihn anfällt. Vereinbart werden z. B. eine Mindestarbeitszeit pro Einsatz und eine Ankündigungsfrist für einen Einsatz. Der Arbeitgeber entscheidet über Arbeitseinsätze und ruft den Beschäftigten bei Bedarf.

Rufbereitschaft wird zusätzlich zur >geregelten< Arbeitszeit geleistet. Beschäftigte in Rufbereitschaft stehen kurzfristig zum Abruf bereit, z. B. um Stör- und Notfälle zu beheben. Das bekannteste Einsatzgebiet für Rufbereitschaft dürfte der ärztliche Dienst im Krankenhaus sein. Aber auch in Unternehmen, die technische Produkte herstellen, geht der Trend in Richtung Erweiterung der Kundendienstleistungen durch Rufbereitschaft in Bereichen wie After Sales/Customer Support, technischem Dienst und Ersatzteilservice.

Die gesetzlichen Regelungen bezüglich der Arbeit auf Abruf sind nicht immer eindeutig und enthalten Interpretationsspielräume, z. B. hinsichtlich der Ruhezeit gemäß Arbeitszeitgesetz (§ 5). Zudem ist Arbeit auf Abruf in einzelnen Branchen tariflich geregelt und wird über eine Betriebsvereinbarung konkret ausgestaltet.

#### *Effekte:*

Arbeit auf Abruf bietet weitreichende und kurzfristige betriebliche Flexibilität. Wenn Zeitpunkt, Umfang und Dauer von zu erwartenden Arbeitseinsätzen nicht vorhersehbar sind, sich jedoch erfahrungsgemäß eine festgeplante Arbeitszeit nicht lohnt, sind KAPOVAZ bzw. Rufbereitschaft angemessenere und kostengünstige Arbeitszeitmodelle. Bereithaltungszeiten und Arbeitseinsätze während der Rufbereitschaft werden in Abhängigkeit von der geltenden Regelung bei der Anrechnung von Arbeitszeiten berücksichtigt beziehungsweise anteilig vergütet.

### 3.2.6 Arbeitszeitkorridor

Bei einem Arbeitszeitkorridor ergibt sich der Flexibilitätsspielraum aus einer vorab festgelegten Ober- und Untergrenze für die wöchentliche Arbeitszeit (Abb. 3-9). Er bietet die Möglichkeit, die Dauer der Arbeitszeit und damit die Höhe des Monatsentgeltes für Teile oder die gesamte Belegschaft an die Auftragslage anzupassen.

Dies sei an einem Beispiel in Anlehnung an Hoff 2009 (Abb. 3-9) verdeutlicht: Die (tarif-) vertragliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden pro Woche. Diese wird als Obergrenze für den Arbeitszeitkorridor angesetzt. Die Untergrenze liegt 20 Prozent darunter — also bei 32 Stunden. Der Arbeitszeitkorridor bietet einen Flexibilitätsspielraum von acht Stunden. In auslastungsschwachen Phasen können Arbeitszeit und Entgelt auf bis zu 32 Stunden pro Woche reduziert werden. Steigt die Auftragslage wieder, werden Arbeitszeit und Monatsentgelt entsprechend angepasst.

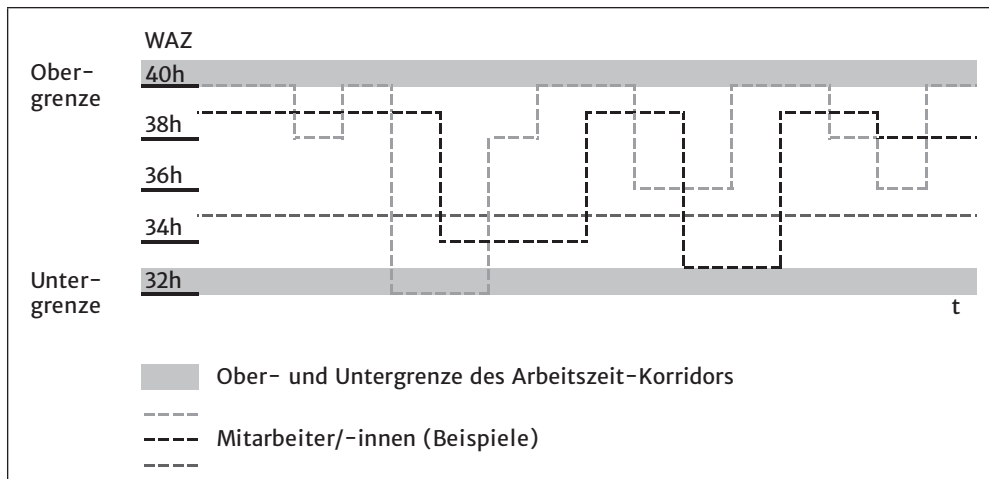


Abb. 3-9 Arbeitszeitkorridor<sup>6</sup>

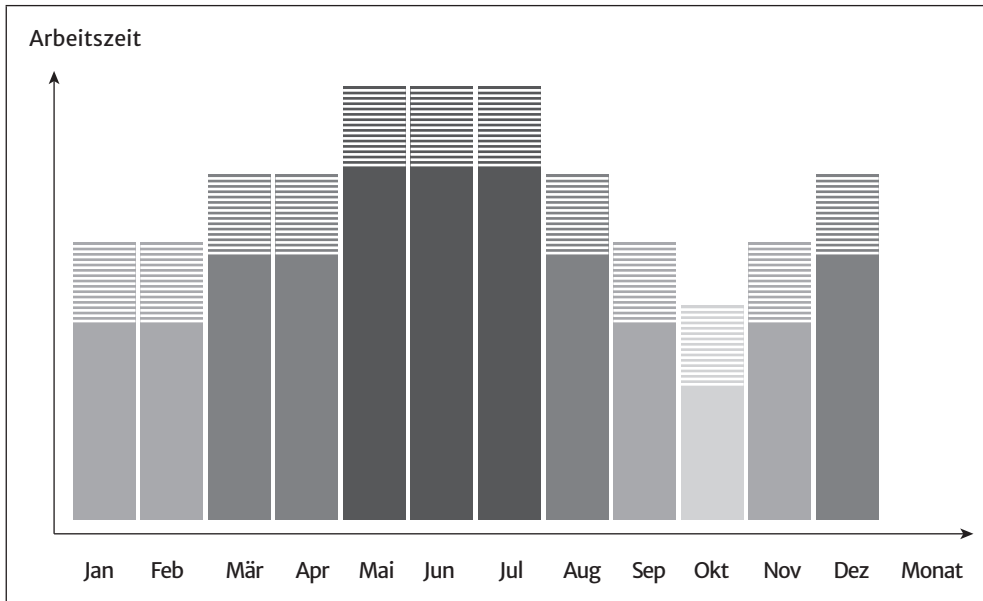
#### Effekte:

Ein Arbeitszeit-Korridor bietet sowohl zeitlichen als auch finanziellen Flexibilitätsspielraum. Die Höhe des Monatsentgeltes hängt von der jeweils geltenden Wochenarbeitszeit ab. Personalkapazität und Monatsentgelt können deutlich schneller als bei der Wahlarbeitszeit (siehe Abschnitt 3.1.4) an zum Beispiel konjunkturelle oder saisonale Auftragsschwankungen angepasst werden.

<sup>6</sup> modifiziert nach Hoff 2009, S. 56.

### 3.2.7 Jahresarbeitszeit

Die Jahresarbeitszeit ergibt sich aus der Summe an Stunden, die ein Beschäftigter auf Basis seiner vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit auf das Jahr hochgerechnet arbeiten muss — abzüglich Ausfallzeiten wie zum Beispiel Feiertage und Urlaubstage. Sind Auslastungsschwankungen mittel- bis langfristig vorhersehbar, umfangreicher und länger andauernd, und ist zudem der Zeitpunkt der wiederkehrenden Auslastungsschwankungen in etwa bekannt, bietet sich an, die Jahresarbeitszeit bereits im Vorfeld über das Jahr unterschiedlich zu verteilen (Abb. 3–10) und über ein Arbeitszeitkonto zu verwalten.



**Abb. 3–10** Jahresarbeitszeit ungleichmäßig verteilt<sup>7</sup>

Die für die jeweiligen Monate vorgegebenen betrieblichen Arbeitszeiträumen mit unterschiedlich hohen Sollzeiten, sollten eine Bandbreite vorhalten (schraffierte Flächen in Abb. 3–10), die dem Unternehmen zusätzliche Flexibilität und den Beschäftigten einen individuellen Gestaltungsspielraum zur Anpassung der täglichen Arbeitszeit bietet.

#### *Effekte:*

Die Arbeitszeit lässt sich an zum Beispiel konjunkturelle oder saisonale Auftragschwankungen anpassen. Mehrarbeit und Leerlaufzeiten können dadurch vermieden werden. Die Beschäftigten haben die Gelegenheit, sich auf die vorab grob geplanten

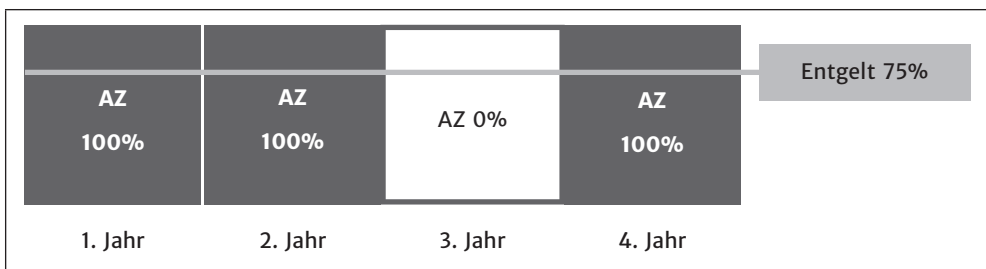
<sup>7</sup> Erlwein/Hofmann 2001, S. 29.



höheren beziehungsweise niedrigeren Wochenarbeitszeiten einzustellen. Die Bandbreiten bieten ihnen individuellen Gestaltungsspielraum für persönliche Zeitbedürfnisse.

### 3.2.8 Sabbatical

Manche Lebenssituationen erfordern eine Auszeit, um besser bewältigt werden zu können. Ein Sabbatical wäre ein geeignetes Instrument, um zu verhindern, dass eine Fachkraft in einer solchen Lebenssituation kündigt. Bei einem Sabbatical handelt es sich um eine Phase bezahlter Freistellung. Beschäftigte können diese arbeitsfreie Phase durch angesammelte Plusstunden und/oder reduziertes Entgelt bei voller Arbeitszeit vor- und/oder nacharbeiten (Abb. 3-11).



**Abb. 3-11** Sabbatical

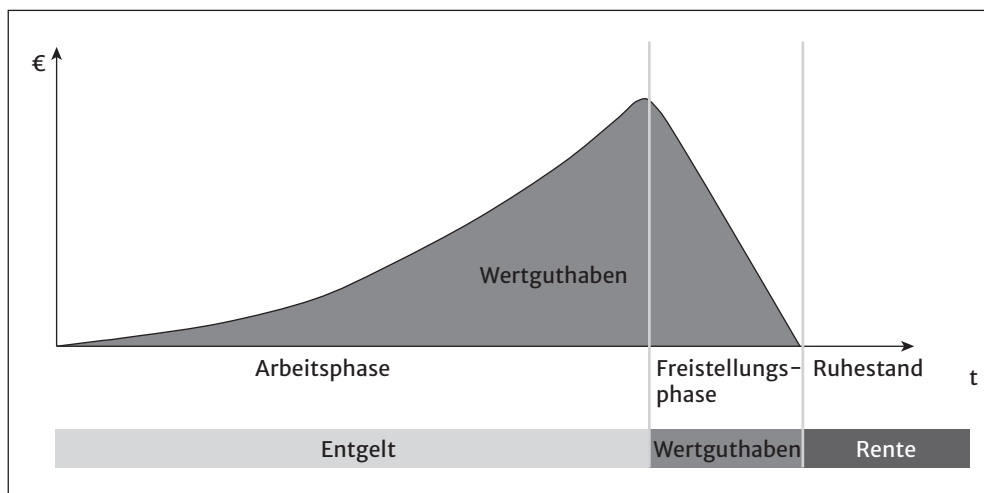
Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: Eine Beschäftigte möchte für zwölf Monate eine bezahlte Auszeit nehmen. Zwei Jahre vorher wird ihr Entgelt auf 75 Prozent reduziert, während sie 100 Prozent arbeitet. Während der einjährigen Auszeit arbeitet sie gar nicht und bekommt ebenfalls 75 Prozent ihres Entgeltes. Nach der Auszeit arbeitet sie das erste Jahr ebenfalls voll (nicht zwingend Vollzeit, weil auch Teilzeit-Beschäftigte ein Sabbatical nehmen können) bei 75 Prozent Entgelt. Nach Ablauf dieses Jahres erhält sie wieder 100 Prozent Entgelt für 100 Prozent Arbeitszeit.

#### *Effekte:*

Ein Sabbatical ermöglicht Beschäftigten eine längere Phase bezahlter Freistellung. Diese kann individuell für unterschiedliche persönliche Zwecke genutzt werden, zum Beispiel eine Weiterbildung, eine Reise oder auch die Verlängerung der Elternzeit. Zudem kann es einem Leistungsverlust vorbeugen beziehungsweise eine längere Phase zur Erholung schaffen. Die Option ein Sabbatical zu nehmen erhöht die Arbeitgeberattraktivität.

### 3.2.9 Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonto

Ein Arbeitszeitkonto ist ein Instrument, das die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten im Tages- und im Schichtdienst unterstützt. Der Zeitraum, über den Arbeitszeiten ungleichmäßig verteilt werden, kann von einem Tag bis über das gesamte Erwerbsleben reichen — wenn die tariflichen Rahmenregelungen dies zulassen. Auf Langzeitkonten wird über eine längere Phase Arbeitszeit angespart und zu einem deutlich späteren Zeitpunkt in einem oder mehreren Freizeitblöcken bzw. Phasen mit reduzierter Arbeitszeit abgebaut. Das Fassungsvermögen ist sehr groß. Den längsten Ausgleichszeitraum hat ein Lebensarbeitszeitkonto. Bei diesem wird das angesparte Guthaben unmittelbar vor Beginn der Rente verwendet, entweder für eine bezahlte Vollfreistellung (Abb. 3-12) oder für eine bezahlte Teilfreistellung (gleitender Übergang in den Ruhestand). Vor dem 01.01.2009 eingeführte Langzeitkonten dürfen in Zeit geführt werden. Für später eingeführte Langzeitkonten gilt das sogenannte »Flexi II«-Gesetz, sie müssen als Wertkonto in Geld geführt werden. Hierbei handelt es sich um ein komplexes Konstrukt, bei dem u. a. umfangreiche Vorschriften aus dem Sozialversicherungs- und Steuerrecht zu beachten sind.



**Abb. 3-12** Lebensarbeitszeitkonto geführt in Geld<sup>8</sup>

Der Verwendungszweck von Langzeitkonten hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Lange Zeit dienten sie primär dem Arbeitgeber als Flexibilisierungsinstrument, um auf starke und länger andauernde Auslastungsschwankungen zu reagieren und bestenfalls Kurzarbeit zu vermeiden. Im Rahmen des demografischen Wandels und eines Wertewandels insbesondere in den jüngeren Generationen, gewinnt Freizeit zunehmend an Bedeutung. Um die Gefahr von Konflikten zwischen betrieblicher und individueller Flexibilität zu reduzieren, führen immer mehr Unternehmen strikt voneinander getrennte

<sup>8</sup> Jaeger 2015b, S. 194.

Arbeitszeitkonten ein. Dabei wird über ein arbeitgeberseitig gesteuertes sogenanntes Flexi-Konto die Arbeitszeit an den jeweils benötigten Kapazitätsbedarf angepasst. Den Beschäftigten hingegen steht ein Langzeitkonto zur Verfügung, auf dem sie Arbeitszeit — und, je nach Vereinbarung auch andere Zeitanteile bzw. Entgeltbestandteile — ansparen können, um längerfristige individuelle Freistellungen von der Arbeit zu finanzieren. Ein Guthaben auf einem Langzeitkonto könnte beispielsweise verwendet werden, um das reduzierte Entgelt in Zusammenhang mit dem in Abschnitt 3.2.8 beschriebenen Sabbatical aufzustocken. Eine Freistellung vor der Ansparphase ist prinzipiell möglich (Bildung eines ›negativen Wertguthabens‹), wenn der Arbeitgeber bereit ist, in Vorleistung zu treten.

#### *Effekte:*

Lang- und Lebensarbeitszeitkonten der neuen Generation sind primär für die Abdeckung längerfristiger individueller Freizeitbedürfnisse konzipiert. Somit unterstützen sie eine alternsgerechte und lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung und erhöhen die Arbeitgeberattraktivität. Je nach Vereinbarung ließe sich mit dem Guthaben zum Beispiel Teilzeit (siehe Abschnitte 3.1.1 und 3.1.2) für unterschiedliche private Zwecke, eine länger dauernde Weiterbildung oder auch Phasen reduzierter Arbeitszeit aufgrund beeinträchtigter Gesundheit finanzieren. Das Guthaben könnte zur Aufstockung des Arbeitsentgeltes während einer Familienpflegezeit, Elternzeit, Wahlarbeitszeit mit reduzierter Wochenarbeitszeit (siehe Abschnitt 3.1.4) oder auch einer vorübergehenden Auszeit in Form eines Sabbaticals (vgl. Abschnitt 3.2.8) eingesetzt werden. Guthaben auf Lebensarbeitszeitkonten sind ausschließlich für eine Art ›selbstfinanzierte Altersteilzeit‹ zu verwenden — entweder durch Freistellung im Block (vorgezogener Ruhestand) oder in Form reduzierter Wochenarbeitszeit (gleitender Übergang in den Ruhestand) (siehe Abschnitt 3.1.3). Dies ermöglicht älteren Beschäftigten, ihr Know-how auf Nachwuchskräfte zu übertragen und dadurch wichtiges Wissen im Unternehmen zu halten. Lang- und Lebensarbeitszeitkonten können als Sozialleistung bei der Gewinnung qualifizierter Beschäftigter für das Unternehmen betrachtet werden.

### **3.3 Arbeitsformen, die flexible Arbeitszeiten unterstützen**

Dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist heute neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die des Arbeitsorts möglich. Durch Arbeitsformen, welche flexible Arbeitszeiten unterstützen, haben die Beschäftigten die Möglichkeit, bestimmte Tätigkeiten ortsungebunden zu erledigen.

### 3.3.1 Telearbeit und mobiles Arbeiten

Bei Telearbeit wird regelmäßig oder unregelmäßig an unterschiedlich vielen Tagen außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte gearbeitet. Sind die Mitarbeiter dabei von zu Hause aus tätig, spricht man auch von Homeoffice. Mobiles Arbeiten findet nicht an einem Telearbeitsplatz statt, sondern an unterschiedlichen Orten außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte.

#### *Effekte:*

Telearbeit hat klare Vorteile. Sie ermöglicht Beschäftigten, ihren Beruf und ihr Privatleben besser zu vereinbaren sowie Fahrzeiten und Fahrtkosten zu sparen. Vor allem Homeoffice wird genutzt, um konzentriert und ungestört zu arbeiten (zum Beispiel bei Betriebsstätte mit Großraumbüro). Unternehmen profitieren von effizient und produktiv eingesetzten Arbeitszeiten. Mobiles Arbeiten nutzt moderne Medien. Dadurch können Aufgaben an beliebigen Orten bearbeitet, Leerlaufzeiten vermieden und die Anhäufung von Aufgaben während der Abwesenheitszeit reduziert werden. Zudem gewähren sie eine gute Erreichbarkeit und den Austausch unabhängig vom Ort.

Aber auch mögliche Nachteile dürfen nicht unter den Tisch gekehrt werden. Gerade bei ausschließlicher Telearbeit besteht für den Mitarbeiter die Gefahr vom Unternehmen und den Kollegen isoliert zu sein. Absprachen und Führung sind erschwert. Im Homeoffice werden Beruf und Privatleben möglicherweise zu stark vermischt.

### 3.3.2 Erreichbarkeit

Arbeitsbezogene Erreichbarkeit definiert die Verfügbarkeit von Beschäftigten außerhalb der regulären Arbeitszeit und unabhängig vom regulären Arbeitsort. Moderne Informations- und Kommunikationstechniken wie Handy, Smartphone, E-Mail, Tablet etc. ermöglichen den Beschäftigten, sich regelmäßig über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen zu informieren sowie unabhängig vom Arbeitsort und der normalen Arbeitszeit zu arbeiten. Damit arbeitsbezogene Erreichbarkeit positive Effekte für Beschäftigte und Unternehmen bringt, muss sie gut strukturiert und klar geregelt sein. Dazu gehört auch, Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit zu vereinbaren.

#### *Effekte:*

Arbeitsbezogene Erreichbarkeit bietet Chancen und Risiken für die Integration von Lebensbereichen und die Gesundheit von Beschäftigten. Sie kann zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen, wenn sie Beschäftigten ermöglicht, ortsunabhängig und flexibel zu arbeiten. In diesem Fall steigen aller Wahrscheinlichkeit nach Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen. Arbeitsbezogene Erreichbarkeit birgt jedoch auch das Risiko von zeitbasierten Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben. Dies ist z. B. der Fall, wenn ständige Erreichbarkeit vom Unternehmen erwartet wird. Sie wird zum gesundheitlichen Risiko, wenn Mitarbeiter selbst

meinen, ständig erreichbar sein zu müssen, sich jederzeit über Entwicklungen im Unternehmen informieren und somit nicht in der Lage sind, abzuschalten und sich zu erholen.

### **3.4 Fazit**

Es besteht ein steigender Bedarf an flexiblen Arbeitszeitmodellen und lebensphasenorientierten Angeboten für tarifliche und außertarifliche Beschäftigte. Insbesondere junge und gut ausgebildete Fachkräfte erwarten individuelle Gestaltungsspielräume in Punkto Arbeitszeit und Arbeitsort, um Beruf und Privatleben gut aufeinander abstimmen zu können. Zu den Arbeitszeitmodellen einer neuen Generation gehört eine zunehmende Anzahl an Kombinationen unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle, die auch Nacht- und Schichtarbeit einbezieht. Damit steht sowohl den Unternehmen als auch den Mitarbeitenden ein deutlich höheres Flexibilitätspotenzial zur Verfügung.

Entwicklungen, wie die fortschreitende Digitalisierung, bieten Chancen auch für die Arbeitszeitgestaltung. Beispielsweise könnten zeitlich eingeschränkt verfügbare von Teilzeit auf Vollzeit aufstocken, wenn sie lediglich einen Teil ihrer Aufgaben vor Ort erledigen müssten, und anschließend von zu Hause aus Prozesse überwachen, steuern und notfalls eingreifen könnten. Wenn zunehmende Digitalisierung Maschinendurchläufe in der Nacht ermöglicht, müssten weniger Menschen nachts arbeiten. Das würde die Belastung reduzieren und Schichtzulagen sparen.

Innovative Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeitsformen erweitern Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Damit steigen Eigenverantwortung und Abstimmungsaufwand. Dies erfordert eine adäquate Arbeitsorganisation mit klaren und verbindlichen Regelungen.

Ein vielseitiges Angebot an unternehmensspezifischen Arbeitszeitinstrumenten stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar. Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort steigert Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Arbeitgeberattraktivität.

## 4    **Drei Unternehmen — drei Lösungen**

### **Einleitung**

*Heiko Roehl*

Obwohl innovative Arbeitszeitmodelle vor dem Hintergrund der dargestellten Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft längst der Normalfall sein müssten, tun sich viele Unternehmen in der Praxis noch schwer damit. Zu kontrovers erscheint die Diskussion um das richtige Konzept, zu vielschichtig sind die beteiligten Interessen, zu gering die Erfahrungen mit der Einführung neuer Modelle. Und schließlich ist das Gute oft der Feind des Neuen: Die bestehenden Regelungen funktionieren meist zur Zufriedenheit der meisten Arbeitnehmer im Hause, man hat sich auf die Taktung des Unternehmens eingestellt.

Wir zeigen anhand von drei Beispielen, wie innovative Arbeitszeitmodelle in der Praxis funktionieren. Drei Unternehmen stellen im Folgenden ihre ebenso beherzt wie erfolgreich eingeführten Modelle vor und teilen ihre damit verbundenen Lernerfahrungen: Sowohl die Deutsche Telekom Kundenservice als auch die ING-DiBa und Prinovis standen vor der Herausforderung, einerseits einen dauerhaften Betrieb am Kunden aufrechterhalten zu müssen, andererseits aber verstärkt mit Wünschen nach flexibilisierten Arbeitszeiten seitens der Mitarbeitenden konfrontiert zu sein. Die Unternehmen gehen sowohl bei der Konzeption als auch der Einführung der Arbeitszeitmodelle unterschiedliche Wege. Sie haben erfolgreich ganz eigenständige Lösungen erarbeitet und bei der Einführung der Modelle jeweils Wege gewählt, die ihrer Kultur entsprechen.

Wir stellen im Folgenden die Unternehmen und ihre besonderen Herausforderungen bei der Gestaltung der Arbeitszeiten vor. Um die eingeführten Modelle möglichst anschaulich darzustellen, lassen wir in jedem Unternehmen vor allem diejenigen zu Wort kommen, die mit den neuen, innovativen Arbeitszeitmodellen leben: Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

## 4.1 Deutsche Telekom Kundenservice: Glaubwürdigkeit gewinnt<sup>1</sup>

*Martin Seiler/Christine Epler*

Die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH (DTKS) in Bonn vereint die deutschlandweiten Callcenter-Aktivitäten der Deutschen Telekom AG (DT AG). Ihr Ziel ist, den Kunden des Konzerns telefonischen und schriftlichen Service aus einer Hand zu bieten — ganz gleich, ob es um Mobilfunk-, Festnetz- oder Online-Themen geht.



**Abb. 4-1** Standorte Telekom Kundenservice<sup>2</sup>

Ein Blick in die Historie der Telekommunikation zeigt die wesentlichen Meilensteine in der Vergangenheit. Diese Entwicklung ging auch mit erheblichen Änderungen für die

<sup>1</sup> Wenn nicht anders angegeben, stammen die Abbildungen in Kapitel 4.1 aus dem Projekt Arbeitszeit 2.0 und das Copyright liegt bei Deutsche Telekom AG.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Telekom 2016a.

Telekom einher. »Statt mit Antragstellern und Fernsprechteilnehmern hatte man es nunmehr mit Kunden zu tun.«<sup>3</sup>

---

## **Meilensteine der Telekommunikation<sup>4</sup>**

### **1861 — Das Telephon**

Der deutsche Physiker Johann Philip Reis baute den ersten Apparat, der die menschliche Sprache elektrisch übertragen kann. Am 26. Oktober 1861 hält Reis in Frankfurt einen Vortrag »Über die Fortpflanzung musikalischer Töne auf beliebige Entfernung durch Vermittlung des galvanischen Stromes«. Reis nennt seine Erfindung »Telephon«. Das öffentliche Echo auf den Apparat ist aber gering.

### **1880 — Vermittelte Fernsprechnetze**

Anfang der 1880er-Jahre werden in Berlin, Breslau, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln und Mannheim die ersten handvermittelten Fernsprechnetze eingerichtet. Das berühmte »Fräulein vom Amt« tritt seinen Dienst allerdings erst nach knapp einem Jahrzehnt Fernsprechgeschichte an. Bis dahin waren männliche Beamte für den Vermittlungsdienst zuständig.

### **1904 — Quante entwickelt die erste Telefonzelle**

Wilhelm Quante entwickelte 1904 in Wuppertal die erste Telefonzelle. Aufgestellt wurde diese jedoch nicht im Ruhrgebiet, sondern in Berlin. Schon von Beginn an waren die Maße einer Telefonzelle ein häufig diskutiertes Thema. Die Firma Quante selbst schlug vor, dass »jeder überflüssige Zentimeter rücksichtslos zu streichen sei«. Mit der Einführung der Münzfernsprecher stieg die Anzahl der öffentlichen Fernsprecher in Deutschland stark an. Bevor der Selbstwählfersdienst auch in Telefonzellen umgesetzt wurde, liefen alle Gespräche über das »Fräulein vom Amt«. Am Klang des Geldeinwurfs erkannte die Vermittlungsstelle, dass der Kunde in der Telefonzelle bezahlt hatte und das Gespräch durchgestellt werden durfte.

### **1950 — Deutsche Bundespost**

Die Bundespost tritt in Westdeutschland die Rechtsnachfolge der Deutschen Reichspost an. Auch in der Deutschen Demokratischen Republik wurde das gesamte Fernmeldewesen nach Kriegsende und Teilung wieder unter die staatliche Aufsicht von Postministerium und -verwaltung gestellt.

### **1955 — Telefonieren ohne das Fräulein vom Amt**

Mitte der 1950er-Jahre wird das Ende der Handvermittlung eingeläutet. Der internationale Selbstwählfersdienst startet zunächst an der Schweizer Grenze zwischen den Regionen Basel und Lörrach.

---

<sup>3</sup> Blutner/Brose/Holtgrewe 2002, S. 55.

<sup>4</sup> Vgl. Deutsche Telekom 2016b.



### **1958 — Das erste Mobilfunknetz startet**

Im ›A-Netz‹ werden alle in der Bundesrepublik Deutschland existierenden Funknetze zusammengefasst. Das ›Mobile Telefon‹ fürs Auto ist aber alles andere als handlich — das Hauptgerät muss im Kofferraum verstaut werden. Es wiegt etwa 16 Kilo, ist immens teuer und die Gespräche müssen noch handvermittelt werden. Das A-Netz ist auf 10.000 Teilnehmer beschränkt.

### **1985 — Das C-Netz kommt**

Im September 1985 nimmt das ›C-Netz‹ den Regelbetrieb auf. Dank des zellularen Netzaufbaus sind die Benutzer jetzt bundesweit unter einer Nummer erreichbar. Beim Wechsel in einen anderen Sendebereich wird automatisch weitergeschaltet. Auch die Mobiltelefone werden kompakter. Erste tragbare Geräte im Kofferformat kommen auf den Markt. Sie wiegen aber immer noch etwa fünf Kilo und sind vom Format heutiger Handys weit entfernt. Bis 1993 steigt die Zahl der Mobilfunk-Kunden im C-Netz auf rund 850.000.

### **1990 — Postreform I**

Mit der sogenannten Postreform I wird die Deutsche Bundespost in drei selbstständige Unternehmen aufgegliedert: Postdienst, Postbank und Deutsche Bundespost Telekom. Die drei Unternehmen bleiben im Besitz des Bundes.

### **1991 — Internet wird massentauglich**

Tim Berners-Lee vom Genfer CERN-Institut stellt sein Hyperlink-System im Internet der Öffentlichkeit zur Verfügung. Mit der Hyper Text Markup Language HTML wird das Internet massentauglich. Das World Wide Web ist geboren.

### **1995 — Postreform II**

Mit Inkrafttreten der Postreform II wird am 1. Januar 1995 aus dem öffentlich-rechtlichen Unternehmen Deutsche Bundespost Telekom die Aktiengesellschaft Deutsche Telekom AG. Auch Postbank und die Deutsche Post werden zu Aktiengesellschaften. Alleinigere Eigentümer bleibt der Bund.

### **1998 — Marktöffnung**

Mit der Marktöffnung zum 1. Januar 1998 wird der deutsche Telekommunikationsmarkt einer der liberalsten Märkte der Welt. Das Bundespostministerium wird Ende 1997 aufgelöst. Die Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegTP) nimmt ihre Arbeit auf.

### **2007 — Das iPhone kommt**

Einen Meilenstein in der Smartphone-Technologie setzte Apple im Jahr 2007 mit dem iPhone 2G, das T-Mobile in Deutschland exklusiv anbot. Das iPhone bestach durch unkomplizierte Bedienbarkeit, mobiles Surfen war einfach wie nie zuvor. Im Gegensatz zu herkömmlichen Mobiltelefonen ermöglichen Smartphones die komfortable Nutzung einer ganzen Reihe von Anwendungen. Diese Eigenschaften der ›intelligenten‹ Telefonie dienen vor allem der Nutzung des mobilen Internets. Mitte 2008 öffnete der iPhone App Store seine Pforten. Damit erfuhren Apps einen

nicht vorhergesehenen Boom. Die Mini-Anwendungen geben den Nutzern seither die Möglichkeit, das eigene Smartphone ganz nach ihren persönlichen Bedürfnissen zu erweitern.

### **2010 — Fernsehen in der dritten Dimension**

Mit Beginn der Funkausstellung konnten alle Kunden über die Online-Videothek Videoload-Inhalte in 3D abrufen und hatten über das TV-Menü jederzeit Zugriff auf die 3D-Kinohighlights der großen Hollywood-Studios. Da jeder Entertain Media Receiver in der Lage ist, 3D-Signale zu übertragen, muss kein Entertain-Kunde einen Hardware-Austausch vornehmen. Einzige Voraussetzungen zum Abruf von 3D-Inhalten via Entertain sind ein 3D-fähiges TV-Gerät und die dazugehörige Brille.

### **2011 — Die Cloud für alle**

Meine Daten immer und überall: Mit ihren online-basierten Diensten bietet die Telekom eine Cloud für alle Kunden kostenlos an. Der Zugang zu den Services schließt alle relevanten Endgeräte wie PC, Notebook, Tablet-PC, Smartphone und Fernseher ein. Von allen Geräten aus ist auch das Mediacenter zu erreichen, ein zentraler Bestandteil von TelekomCLOUD.

### **2012 — 20 Jahre Mobilfunk**

Nur wenige Dinge haben unser Leben so nachhaltig verändert, wie der Siegeszug des Mobilfunks. Gerade zwanzig Jahre ist es her, dass am 1. Juli 1992 in Deutschland die D-Netze an den Start gingen. Damals war das Mobiltelefonieren noch ein Privileg für wenige. Heute sind Handy und Mobilfunk kaum mehr aus dem Alltag wegzudenken. Innovative Endgeräte und neue Netztechnologien halten den Mobilfunkmarkt in ständiger Bewegung. Ein Ende der Entwicklung ist nicht abzusehen.

### **Deutschland — anhaltend starkes Wachstum bei Glasfaseranschlüssen<sup>5</sup>**

Die Telekom verzeichnete in Deutschland im dritten Quartal 2015 erneut ein deutliches Wachstum in einem wichtigen Innovationsmarkt: Die Zahl der Kunden, die Breitbandkommunikation per Glasfaseranschluss (VDSL und FTTH) nutzen, stieg um weitere 425.000 (Retail und Wholesale). Zum Ende des Berichtsquartals lag die Zahl der Glasfaseranschlüsse bei 3,84 Millionen — ein Anstieg um 75 Prozent innerhalb eines Jahres. Das kontinuierliche Wachstum in diesem zukunftsorientierten Marktsegment ist das Ergebnis eines konsequenten Netzausbaus.

---

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Telekom 2016c.

### 4.1.1 Kernprozesse

Heute ist der Kundenservice entsprechend der aktuellen Produkte und Services aufgestellt. Gemeinsam mit den anderen Kanälen der Deutschen Telekom — den Telekom-Shops, dem Technischen Service und der Technik — ist der Kundenservice für den kompletten Kundenerlebnisprozess verantwortlich.



Abb. 4-2 Kundenerlebnisprozess

Quelle: Kundenservice

### 4.1.2 Arbeitszeit im Kundenservice

So wie sich die Telekommunikationsbranche weiterentwickelte, hat sich auch das Portfolio des Kundenservice der Deutschen Telekom entwickelt. Bis in die 1970er-Jahre hinein war ein typischer Kunde das Familienoberhaupt, das die Verantwortung für den Hauptanschluss getragen hat. Jugendliche mussten bei einer sich anbahnenden Jugendliebe erst die Hürde des elterlichen Telefons nehmen. Dies ist heute unvorstellbar.

Dementsprechend war auch der *Kundenservice* ausgerichtet. Der typische Mitarbeiter war früher vollzeitbeschäftigt und hatte Arbeitszeiten von Montag bis Freitag von 8:00 bis 17:00 Uhr. Mit der Veränderung der Produkte und Dienstleistungen hin zu Festnetz/Breitband, Mobilfunk, Internet und Internet-TV änderte sich das Kundenverhalten und damit auch die Anforderungen an die Erreichbarkeit des Kundenservice. Eine Änderung der Arbeitszeiten war gefragt. Dies bedeutete eine Neugestaltung der Arbeitszeitregelungen. In der Vergangenheit hatte die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH (DTKS) rund 70 Arbeitszeitregelungen, die ihren Ursprung in den drei Einheiten T-Mobile, T-Com und T-Online hatten. Diese galt es nun zu modernisieren.

### 4.1.3 Ein glaubwürdiger Ansatz

Die Reise in neue Arbeitszeitwelten beginnt in 2011. Auf einer Betriebsrätekonzferenz in Berlin übergibt Martin Seiler, damaliger Geschäftsführer Personal der Deutsche Telekom Kundenservice GmbH (DTKS) eine symbolische ICE-Fahrkarte an Josef Bednarski, den damaligen Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats. Mit dieser Geste beginnt ein gemeinsamer Gestaltungsprozess, der das Ziel hat, das Thema Arbeitszeit einvernehmlich und zukunftsorientiert zu regeln. So startete der Beginn einer ›Zugfahrt‹, die nicht immer

einfach sein würde. Enden würde sie jedoch mit einem innovativen neuen Arbeitszeitmodell für den Kundenservice: *Arbeitszeit 2.0.*

### **Konfliktthema Arbeitszeit**

Aus der Vergangenheit heraus betrachtet, war das Thema Arbeitszeit im Kundenservice sehr belastet und konfliktbeladen. Der Kundenservice war historisch ein Teil der Niederlassungen der Telekom, sehr dezentral organisiert und unterschieden nach Festnetz und Mobilfunk. Seine Rolle bestand eher in der einer ›Störungsstelle‹ oder einer ›Beschwerde-Hotline‹.

Mit der Gründung der *Deutsche Telekom Kundenservice GmbH* in 2007 änderte sich diese Rolle radikal. Der ›neue‹ Kundenservice vereinte die *Callcenter-Aktivitäten* der Deutschen Telekom. Ziel war, den Kunden des Konzerns telefonischen und schriftlichen Service aus einer Hand zu bieten — ganz gleich, ob es um Mobilfunk-, Festnetz- oder Online-Themen geht. Mit dieser Neuaufstellung des Kundenservice wandelte sich auch seine Rolle: von der ›Störungsstelle‹ hin zur ganzheitlichen Beratung zur gesamten Produktpalette der Deutschen Telekom. Heute ist der Kundenservice außerdem der stärkste *Vertriebskanal* der Telekom.

Martin Seiler über den damit verbundenen Handlungsdruck für den Kundenservice:

*»Unsere Gesellschaft wandelt sich immer mehr zu einer digitalisierten Dienstleistungs- und Servicegesellschaft. Diesen Trend kann man nicht ignorieren. Digital geht nicht mehr weg. Immer mehr Menschen leben und arbeiten vernetzt. Sie wollen auf den ständigen Zugang zum Internet und zu ihren persönlichen Kontakten nicht mehr verzichten — egal wann und egal wo sie gerade sind. Dies erfordert bei uns allen ein Umdenken bei der Arbeitszeit.«*

### **Herausforderung ›always-on‹**

Diese veränderte Rolle, verbunden mit einer sich stetig weiter entwickelnden Produktpalette und immer höheren Kundenanforderungen, stellte den Kundenservice vor eine große Herausforderung beim Thema Arbeitszeit. Wie kann man diesen Prozess am besten begleiten und steuern? Welche Möglichkeiten haben Personalbereich und Betriebsrat, diese Reise gemeinsam zu gestalten?

Mit der *Insourcing-Strategie* setzte der Kundenservice verstärkt auf eigene Mitarbeiter. Das Ziel war, Tätigkeiten schwerpunktmäßig mit eigenem Personal durchzuführen. Dies bedeutete, die Flexibilität, die man bisher durch den Einkauf von Dienstleistern abgebildet hatte, nun auch auf eigene Mitarbeiter zu übertragen.

Klar war, dass Arbeitszeiten von 8:00 bis 17:00 Uhr von Montag bis Freitag in einer Zeit, in der sich Kunden verstärkt abends und am Wochenende beim Kundenservice melden, nicht mehr zielführend sind. Die Herausforderung bestand darin, den Anforderungen der Kunden und des Unternehmens gerecht zu werden, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse. Kein geringer Anspruch.

---

### **Ziele der Anpassung der Arbeitszeit an Kundenbedarfe**

- stärkere Abdeckung der Öffnungszeiten mit eigenem Personal durch Reduzierung der Dienstleisterquote — ständige Erreichbarkeit an:
    - Wochentagen
    - Wochenenden
    - Feiertagen
  - stärkere Flexibilisierung der Einsatzzeiten für Mitarbeiter und den Kundenservice der Telekom durch neue Arbeitszeitmodelle
  - Ausweitung der Reaktionsmöglichkeit — jeder Anruf zählt (der Kunde ist >always-on<)
  - >Atmung< und Reaktion auf Peaks und saisonale Schwankungen im Kundenkontakt
- 

### **Anders arbeiten auf der grünen Wiese**

Soweit die Theorie. Doch wie geht man nun vor, um diese Theorie in die Praxis zu überführen? Ein Blick in die Historie zeigt die Größe dieser Herausforderung. Wie schon geschildert, wurde der Kundenservice aus drei Ursprungseinheiten gebildet, in denen es diverse Arbeitszeitregelungen gab. Über 30 Prozent der ca. 12.000 Mitarbeiter hatten individuelle Arbeitszeitregelungen, sogenannte Präferenzen. Diese Situation bot wenig Flexibilität, die Mitarbeiter dann einzusetzen, wenn es der Kundenbedarf erforderte. Außerdem bestand keine Flexibilität, um kurzfristig auf Änderungen im Kundenverhalten oder bei saisonalen Erfordernissen zu reagieren.

Wie schafft man es, dass diese Herausforderungen nicht nur akzeptiert und verstanden, sondern mit neuen Ideen angegangen werden? An dieser Stelle entschied sich der Kundenservice für einen *Greenfield-Ansatz*.

Martin Seiler initiierte dazu die *Woche der Arbeitszeit*. Der Personalbereich organisierte und begleitete einen Workshop-Modus mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, des Workforce-Managements, der fünf regionalen Betriebsräte sowie des Gesamtbetriebsrats.

Die Zielsetzung war, einen neuen, innovativen Ansatz zur Arbeitszeit zu finden. Dies bedeutete für alle Beteiligten auch, sich auf eine neue Art der Zusammenarbeit einzulassen. Arbeitszeit war schon immer ein hochemotionales Thema, und in der Vergangenheit hatten Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich dazu durchaus auch schon vor dem Arbeitsgericht getroffen.

Dies galt es nun hinter sich zu lassen, neue Ideen einzubringen, diese offen zu diskutieren und ggf. auch wieder zu verwerfen. Beide Seiten agierten in den ersten beiden Workshops daher entsprechend vorsichtig. Zunächst war wichtig, eine gemeinsame Vertrauensbasis zu schaffen. Was anfänglich eine große Herausforderung für beide Seiten war, kristallisierte sich im Laufe des Prozesses als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für Arbeitszeit 2.0 heraus — die gemeinsame Gestaltung.

**Nehmen Sie sich Zeit!**

Planen Sie ausreichend Zeit ein, um sich innerhalb Ihrer Firma mit dem Thema Arbeitszeit intensiv zu beschäftigen. Auch wenn es dauert, bis sich erste konkrete inhaltliche Ideen entwickeln — die investierte Zeit lohnt sich!

Was machen andere Branchen, die ›always-on‹ sein müssen? Um sich dieser Fragestellung anzunähern, wurden unterschiedliche Branchen betrachtet, beispielsweise Krankenhäuser. Insgesamt wurde nach der Initialphase mit der ›Woche der Arbeitszeit‹ noch ca. ein Jahr in unterschiedlichen Workshops am Thema gearbeitet.

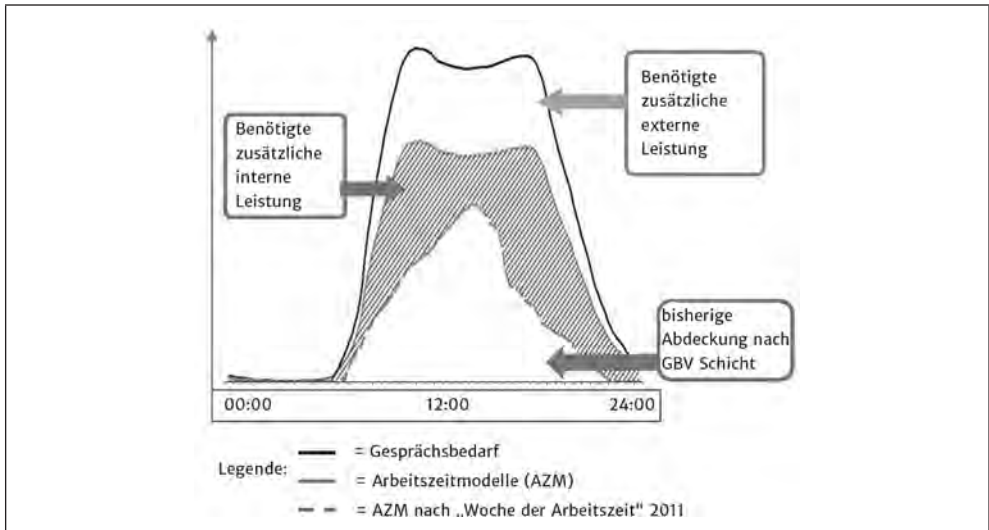
**Der Tanker als Chance**

Schließlich kristallisierte sich eine neue Idee heraus. Im Kundenservice arbeiten ca. 12.000 Menschen. Bei ca. 72 Millionen Kundenkontakten im Jahr ist eine enge Steuerung der Prozesse erforderlich, um den Personaleinsatz effizient zu planen. Aufgrund seiner Größe und Komplexität wird der Kundenservice intern auch ›Tanker‹ genannt. Bei der einen oder anderen Prozessänderung wird kritisiert, dass sich der ›Tanker‹ hier leider nicht mit der Wendigkeit kleiner Start-ups messen kann.

Was wäre nun, wenn man im Fall der Arbeitszeit die Eigenschaften des ›Tankers‹ — Größe und Vielfalt — nutzen würde? Jeder einzelne der 12.000 Mitarbeiter, die im Kundenservice arbeiten, hat andere Rahmenbedingungen, andere Lebensumstände. Diese riesige Zielgruppe mit ihren unterschiedlichen Wünschen und unterschiedlichen Lebensbedingungen hat auch unterschiedliche Wünsche an das Thema Arbeitszeit. Wie wäre es, wenn man unterschiedliche Arbeitszeitmodelle entwirft, die Beschäftigten wählen lässt und dann Kundenbedarf und Mitarbeiterwünsche einander angleicht?

**Der ›Backenzahn‹**

In der ›Woche der Arbeitszeit‹ wurde ein Modell entwickelt, das zum Ziel hatte, die benötigte zusätzliche Leistung zukünftig mit eigenen Ressourcen abzubilden. Ziel war dabei auch die Zukunftssicherung für den Kundenservice. Die bisherige Abdeckung aufgrund der bestehenden Regelungen (Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Schicht) und die neue Abdeckung mit den angestrebten neuen Regelungen wurde in einer Grafik symbolisiert, die intern liebevoll ›Backenzahn‹ genannt wird. In dieser Grafik (siehe Abb. 4-3) ist klar ersichtlich, welche Abdeckung bisher zur Verfügung stand und welche zusätzliche interne Leistung in Zukunft benötigt wird. Im weiteren Verlauf der Beschäftigung mit dem Thema würde dieser ›Backenzahn‹ im Einführungsprozess die einen oder anderen Schmerzen verursachen.



**Abb. 4-3** Gesprächsaufkommen Kundenservice (>Backenzahn<)

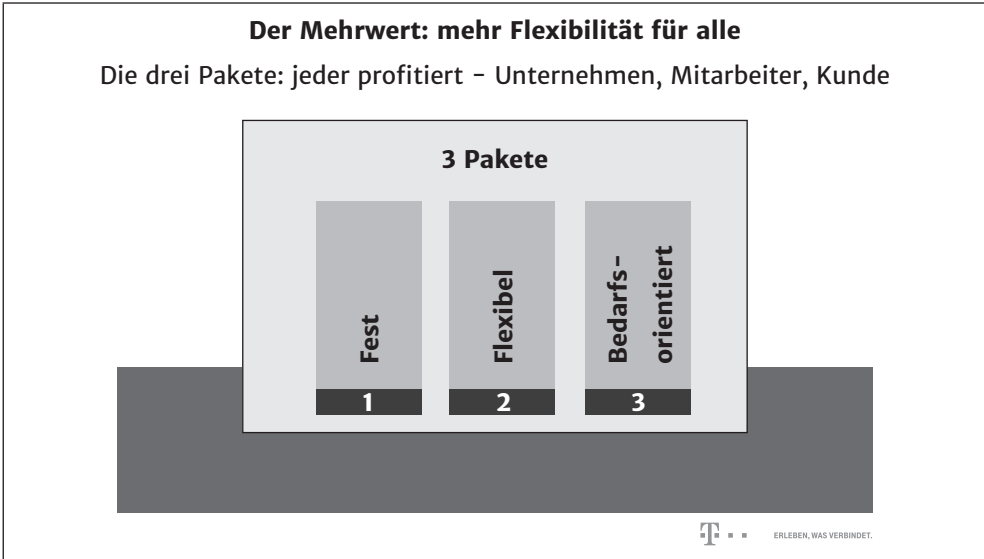
Quelle: Projekt Arbeitszeit 2.0

Zur Vertiefung dieses Ansatzes wurde ein Projekt aufgesetzt, um gemeinsam Lösungen für Arbeitszeitmodelle zu erarbeiten — von der Entstehung der Arbeitszeitpakete über die Pilotierung in einzelnen Bereichen bis hin zu einem iterativen Prozess des Experimentierens und Lernens. So entstand Arbeitszeit 2.0.






















#### 4.1.4 Für Jeden etwas: drei Modelle für die Arbeitszeit

Um die Rahmenbedingungen der Mitarbeitenden mit den Anforderungen der Kunden zu verbinden, wurden drei verschiedene Arbeitszeitpakete ausgearbeitet, die den Mitarbeitenden sowohl verbindliche Arbeitszeiten als auch Flexibilität ermöglichen.

Die Pakete unterteilen sich wie folgt: »Fest«, »Flexibel« und »Bedarfsorientiert«. Von Beginn an war das Ziel dieser Einführung der Paketsystematik mit Arbeitszeit 2.0, die Wahlmöglichkeit für unterschiedliche Lebenssituationen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Entsprechend wurde auch die Kommunikation der Paketsystematik angelegt: War ein Mitarbeiter abhängig von einer Fahrgemeinschaft? Oder musste aufgrund der familiären Situation oder eines Hobbys ein Schichttausch möglich sein? Die Paketsystematik war so angelegt und wurde so kommuniziert, um den Mitarbeitern die Auswahl entsprechend ihrer Lebensumstände zu ermöglichen. In der folgenden Abbildung 4-5 werden beispielhaft einige Kernpunkte der Arbeitszeitpakete dargestellt. Dies ermöglicht den Abgleich mit eventuellen individuellen >K.-o.-Kriterien< auf einen Blick.



**Abb. 4-4** Die drei Arbeitszeit-Pakete Quelle: Projekt Arbeitszeit 2.0


Beschreibung	Paket 1	Paket 2	Paket 3
Flexibilität der Arbeitszeit			
Gleitzeit			
Variozeit			
Schichttausch			
Fahrgemeinschaft			
Ich wähle mir meine Arbeitszeit aus			
Mehr Geld			

**Abb. 4-5** Übersicht Paketsystematik Quelle: Projekt Arbeitszeit 2.0

**Paket 1**


Paket 1 ist ein starres Modell und hat festgelegte, immer gleiche Arbeitszeiten. Der Mitarbeiter darf seine Arbeitszeiten seinen Wünschen entsprechend selbst gestalten. Bedingung hierbei ist, die Wochenarbeitszeit jede Woche zu erbringen. Die Arbeitszeiten werden in einem verbindlichen 12-Wochen-Dienstplan festgelegt und müssen minutengenau eingehalten werden. Flexibilisierungsmöglichkeiten wie Gleitzeit gibt es in diesem Paket nicht. Jeder Mitarbeiter, der Paket 1 wählt, muss außerdem an mindestens zwei Feiertagen im Jahr arbeiten und mindestens drei Wochenenddienste an verschiedenen Wochenenden leisten. Präferenzen sind nicht möglich.



Die neuen Arbeitszeitpakete	
1	Feste Arbeitszeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minutengenaue Festlegung der Arbeitszeit innerhalb eines 12-Wochenplans, der auf ein Jahr ausgerollt und festgeschrieben wird</li> <li>• Einsprungspunkt (Startwoche im 12-Wochenplan) wird durch den Arbeitgeber bestimmt</li> <li>• Mindestanforderungen an den 12-Wochenplan: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schichtbeginn: frühestens ab 08:00 Uhr (hat der Bereich einen späteren Beginn — gilt dieser spätere Beginn)</li> <li>– Spätdienste: 6 verbindlich zu erbringende Spätdienste (entweder innerhalb einer Woche oder in 6 aufeinanderfolgenden Wochen am gleichen Wochentag)</li> <li>– Wochenenddienste: 3 verbindlich zu erbringende Dienste an 3 unterschiedlichen Wochenenden (Sa + So gilt als <b>ein</b> Wochenenddienst)</li> </ul> </li> <li>• Feiertagsdienste: 2 verbindlich zu erbringende Dienste in Abhängigkeit zur Öffnungszeit bzw. Bedarf Bereich</li> <li>• Schichten sind minutengenau zu beginnen</li> <li>• Flexibilität für Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schichttausch max. einmal im Quartal möglich</li> <li>– Keine Gleitzeit (+/-0 Minuten)</li> <li>– Keine kurz- oder langfristige Variozeit*<sup>2</sup></li> </ul> </li> <li>• Arbeitszeitkonto-Grenzen: max. +/-1 WAZ*<sup>1</sup></li> </ul>	
*1 Wochenarbeitszeit *2 vergleichbar mit Dispozeit <div>  ERLEBEN, WAS VERBINDET. </div>	

**Abb. 4-6** Details zu Arbeitszeitpaket 1

Quelle: Projekt Arbeitszeit 2.0

Die neuen Arbeitszeitpakete	
2	Flexible Arbeitszeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minutengenaue Verplanung erfolgt im Schichtrahmenmodell (Früh-/Mittel-/Spät-Schichttyp)</li> <li>• Mitarbeiter mit Spätausrichtung erhalten ein separates Spät-Schichtrahmenmodell (SRM-S)</li> <li>• Schichtbeginn: kann bei gleichem Schichttyp von Tag zu Tag bis zu 30 Min. vom Vortag abweichen; zum/am Wochenende ggf. auch mehr</li> <li>• Planungsvorlauf: 3 Wochen</li> <li>• Tägliche Arbeitszeit beträgt im Durchschnitt 1/5 der WAZ*<sup>1</sup></li> <li>• Feiertagsdienst: auf freiwilliger Basis. Ausnahme: wenn Bedarf nicht gedeckt werden kann, ist eine Verpflichtung möglich</li> <li>• Flexibilität für Mitarbeiter NEU: gilt auch für Mitarbeiter mit Spätausrichtung <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schichttausch und Gleitzeit (+/-20 Min, entspr. bisherigen Regelung)</li> <li>– Variozeit*<sup>2</sup>, vorrangig bereitgestellt</li> <li>– Anrecht auf wunschfreien Tag durch Anwendung von Flex-Instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• »Rot gegen Rot«</li> <li>• »Schichttausch 2 -1«</li> <li>• »Schichttausch 2 +1«</li> <li>• »2:1 Tausch Sichtart«</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Arbeitszeitkonto-Grenzen: max. +/-1 WAZ*<sup>1</sup></li> </ul>	
*1 Wochenarbeitszeit *2 vergleichbar mit Dispozeit <div>  ERLEBEN, WAS VERBINDET. </div>	

**Abb. 4-7** Details zu Arbeitszeitpaket 2


Quelle: Projekt Arbeitszeit 2.0

**Paket 2**

Das Paket 2 bildet das Modell ab, in dem der Kundenservice, abgeleitet aus den Kundenbedarfen, die meisten Mitarbeiter benötigt. Es wird deswegen auch als das Grundmodell bezeichnet. In diesem Paket sind Flexibilisierungsmöglichkeiten wie Gleitzeit oder Schichttausch möglich. Die Verplanung der Schichten erfolgt in einem *Schichtrahmenmodell* für vier bis sechs Tage pro Woche in Früh-, Mittel- und Spätschicht, dabei beträgt der Planungsvorlauf drei Wochen. Die Arbeit an Feiertagen ist für die Mitarbeiter freiwillig.

**Paket 3**

Im bedarfsorientierten Paket 3 erhalten die Mitarbeiter ihren Dienstplan kurzfristig, bis zwei Wochen vor Dienstbeginn. Die Arbeitszeiten liegen hierbei zum Teil in Rand- und Stoßzeiten, zum Beispiel bei einem höheren Anrufvolumen nach Produktlaunch. Anreize, dieses Paket zu wählen, sind zum einen eine höhere monatliche Vergütung und zum anderen ein Zeitkonto, auf welches jeden Monat sieben Stunden zusätzlich >eingezahlt< werden. In diesem Paket variiert die Arbeitszeit von null bis sechs Tagen in der Woche und vier bis neun Stunden am Tag. Wie in Paket 1 sind auch hier Arbeitszeitbeginn und -ende minutengenau festgelegt. Auch besteht kein Anspruch auf Gleitzeit, ein Schichttausch ist jedoch möglich. Dieses Paket bietet für den Kundenservice die höchste Flexibilität und den nötigen Puffer, um auf kurzfristige Peaks im Anrufvolumen zu reagieren.

Die neuen Arbeitszeitpakete	
3	Bedarfsorientierte Arbeitszeiten
<ul style="list-style-type: none"><li>• Variable Verplanung erfolgt im Rahmen der Öffnungszeit Line/Business (0–6 Arbeitstage pro Woche, Planungsbasis: durchschnittliche WAZ*<sup>1</sup> innerhalb von 12 Monaten)</li><li>• Schwankung der geplanten WAZ bei Vollzeit-Mitarbeitern: zwischen 30 und 46 Stunden</li><li>• Planungsvorlauf: 2 Wochen</li><li>• Tägliche Arbeitszeit: zwischen 4 und 9 Stunden</li><li>• bis zu 4 Wochen/Jahr zusätzlich planfreie Zeit für Mitarbeiter möglich, wenn geringer Bedarf besteht</li><li>• Feiertagsdienst: ausschließlich auf freiwilliger Basis</li><li>• Flexibilität für Mitarbeiter:<ul style="list-style-type: none"><li>– Schichttausch</li><li>– Variozeit*<sup>2</sup> in laufender Woche</li><li>– Planbare Freizeit:<ul style="list-style-type: none"><li>• individuelle Festlegung einer zeitlichen Planungsbeschränkung für einen Wochentag (nur Mo bis Do)</li><li>• ein freier Tag nach Wunsch pro Quartal</li></ul></li></ul></li><li>• Arbeitszeitkonten-Grenzen: +/-4 WAZ*<sup>1</sup> (davon kann Mitarbeiter +/-1 WAZ selbst nutzen)</li><li>• Keine Gleitzeit (+/-0 Minuten)</li><li>• Incentivierung (finanzielle Zulage und Zeitgutschrift) für die hohe Flexibilität.</li></ul> <p>Gilt auch für Beamte.</p>	
<div>*1 Wochenarbeitszeit *2 vergleichbar mit Dispozeit</div> <div> ERLEBEN, WAS VERBINDET.</div>	

**Abb. 4-8** Details zu Arbeitszeitpaket 3

Quelle: Projekt Arbeitszeit 2.0

### Benötigte Verteilung

Um insgesamt überhaupt eine höhere Flexibilität zu erreichen, war eine Verteilung der Mitarbeiter auf die einzelnen Pakete vonnöten. Würden beispielsweise alle Mitarbeitenden Paket 1 wählen, könnte die Erreichbarkeit des Kundenservice nicht immer gewährleistet werden. Um diese Erreichbarkeit für die Kunden zu gewährleisten wird daher eine Verteilung mit einem Großteil der Mitarbeiter in Paket 2 und jeweils kleineren Teilen in Paket 1 und Paket 3 angestrebt. Damit diese Verteilung in der Praxis funktionieren kann, ist Solidarität unter den Mitarbeitenden vonnöten: Um Kolleginnen und Kollegen, die von festen Arbeitszeiten abhängig sind, zu unterstützen, arbeiten andere in unabhängigeren Lebenssituationen in Paketen mit einer höheren Flexibilität.

### Tauschmöglichkeiten

Für die Kolleginnen und Kollegen, die im Grundmodell arbeiten, wurde ergänzend eine *Tauschbörse* als Tool eingeführt. Hier können Mitarbeiter im Paket 2 unkompliziert ihre Tauschwünsche einstellen und Schichten untereinander tauschen. Dabei ist keine Einbindung der Vorgesetzten oder des zentralen Workforce-Managements notwendig. Der Tausch kann bereichsübergreifend durchgeführt werden und unterliegt nur wenigen Bedingungen, wie beispielsweise einer Mindestruhezeit von elf Stunden zwischen zwei Schichten. Solange die Einhaltung des Arbeitsschutzes gewährleistet ist, kann sogar über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus getauscht werden.

### Ampelkonten

Zur Einhaltung der Grundsätze der Gesamtbetriebsvereinbarung zu Arbeitszeit 2.0 wurden für die Arbeitszeitkonten (AZK) ›Ampelphasen‹ vereinbart, die wie folgt festgelegt wurden:

#### AMPELPHASEN DER ARBEITSZEITKONTEN (AZK)

*Grüne Phase:* Die grüne Phase entspricht der maximalen Schwankungsbreite des AZK, wie in dem jeweiligen Paket definiert.

*Rote Phase:* Die Überschreitung der maximalen Schwankungsbreite des AZK (Positiv- und Negativsaldo), wie in dem jeweiligen Paket definiert, führt in die rote Phase des AZK.

Das Ziel der Steuerung des AZK über die Ampelphasen ist eine Stärkung der Selbstbestimmung der Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer Arbeitszeit und eine weitere Flexibilisierung als Reaktion auf veränderte betriebliche Arbeitsbedarfe. Dabei ist das Ziel, das individuelle AZK in der grünen Phase zu halten. Ein Eintreten in die rote Phase soll grundsätzlich vermieden werden.

### Steuerung der AZK/Ampelphasen

- In der grünen Ampelphase entscheidet jeder Arbeitnehmer innerhalb der für ihn oder sie geltenden (Paket-) Regelungen selbst über Abweichungen von der täglichen regelmäßigen bzw. geplanten Arbeitszeit. Soweit möglich, sollen dabei betriebliche Be-

lange mit in die Entscheidung einbezogen werden. Ein Auf- oder Abbau von Zeitguthaben bzw. eines Negativsaldos ist nur im Rahmen einer grünen Ampelphase möglich.

- Erreicht das AZK die rote Phase, sind zwischen dem betroffenen Mitarbeiter und der Führungskraft innerhalb von zwei Wochen Maßnahmen einvernehmlich zu vereinbaren, die das AZK verbindlich und zeitnah in die grüne Phase zurückführen. Die Maßnahmen sollen dabei so ausgestaltet sein, dass ein absehbarer Wiedereintritt in die rote Phase vermieden wird.
- Ist aus betrieblichen Gründen oder aus Gründen, die in der Person des oder der Mitarbeitenden liegen, kein Einvernehmen zu erzielen, so wird der jeweilige Einzelfall durch das regionale Umsetzungsteam entschieden. Im Übrigen steht es den Betriebsparteien frei, hierzu örtlich weitere ergänzende Regelungen zu treffen.
- Unabhängig von der Besetzungssituation wird ein Antrag auf AZK-Abbau bei Vorliegen dringender persönlicher Gründe im Einzelfall durch die Führungskraft genehmigt.

Berthold Sörgel, Senior Business Partner im Personalbereich der DTKS und Projektleiter des Projekts Arbeitszeit 2.0 beschreibt zusammenfassend noch einmal den Solidaritätsgedanken:

*»Den Kolleginnen und Kollegen werden in der Regel drei unterschiedliche Arbeitszeitpakete angeboten, aus denen jeder Mitarbeiter, seiner persönlichen Lebenssituation entsprechend, ein Modell auswählen kann. Das ist bereits ein Beispiel von Solidarität. In diesem Fall zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer — was in unserer Branche absolut unüblich ist. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die freie Paketwahl der Mitarbeiter an ihre Grenzen stoßen würde, wenn sich nach dem Abgleich von Kundenbedarfen und Paketwünschen herausstellen sollte, dass diese beiden wichtigsten Komponenten für unseren Kundenservice nicht übereinstimmen.«*

#### 4.1.5 Der Einführungsprozess

##### **Einigung erzielt!**

Nach der intensiven Arbeit in Workshops zur konkreten Ausgestaltung der Pakete galt es, die gemeinsam erarbeiteten Rahmenbedingungen in ein Regelwerk zu überführen. Dies gelang Mitte 2013 mit dem Abschluss der *Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Arbeitszeit 2.0*. Im Rahmen der Unterzeichnung der GBV fügten Martin Seiler und Josef Bednarski die beiden Hälften der ICE-Fahrkarte wieder zusammen.

Mit der Unterzeichnung machte man sich auf in den Umsetzungsprozess. Gleichzeitig zeigte das Zusammenfügen deutlich, dass das Ergebnis ein gemeinsames war und dass beide Seiten dieses partnerschaftlich vereinbart haben.



**Abb. 4-9** Die Fahrkarten werden wieder zusammengefügt

Mit der Gesamtbetriebsvereinbarung Arbeitszeit 2.0 war es gelungen, ein Regelwerk zur Neugestaltung der Arbeitszeit in den Vertriebs- und Service Centern an den Start zu bekommen. Bis dahin war die »Zugfahrt« nicht immer einfach. Trotz vieler Gegensätze ist Arbeitszeit 2.0 jedoch ein hervorragendes Beispiel, wie man gemeinsam zum Ziel kommen kann. Mit dem Ergebnis hatte man die zukünftige Ausrichtung des Kundenservice im Fokus, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kunden, der Mitarbeiter und des Unternehmens.

#### **Der ›Geist der Verhandlungen‹ wirkt nach**

Welch ein Meilenstein mit dem Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung Arbeitszeit 2.0 gelungen war, wurde später im Verlauf des nicht immer einfachen Einführungsprozesses immer wieder deutlich. Kaum stieß man auf ein Thema, das nicht in der GBV geregelt war — und das waren einige —, wurde in gemeinsamen Gesprächen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite der ›Geist der Verhandlungen‹ zitiert. Konkret bedeutete dies, dass man versuchte, sich an geführte Diskussionen zu erinnern und, basierend darauf, eine einfache und pragmatische Lösung zu finden.

Ein wesentlicher Baustein der neuen Pakete waren auch finanzielle und arbeitszeitliche Anreize in Paket 3. Diese wurden in einem Tarifvertrag ausgestaltet.

#### **4.1.5.1 Die Arbeit beginnt**

Unmittelbar nach Erzielung der Einigung wurde die weitere Umsetzung initiiert. Die anfängliche Euphorie über das erzielte Ergebnis erhielt erste Dämpfer. Wie sollte die IT-technische Umsetzung der Paketwahl aussehen? Wie genau müsste der Eskalations-