

ARBEITSZEIT: MODELLE UND BEISPIELE

1. ARBEITSZEITFLEXIBILITÄT

Problem: Wer starre Arbeitszeiten vorgibt, muss damit rechnen, dass die Mitarbeiter die Regelarbeitszeit absitzen – auch wenn nicht viel zu tun ist.

Besser: Über eine Vertrauensorganisation vom Regeln zum Steuern zu gelangen.

Lösungen:

- **Zeitautonome Gruppen bilden** – Innerhalb bestimmter Besetzungs- und Zielvorgaben steuert die Gruppe eigenverantwortlich Arbeitszeit, freie Tage und Urlaub.
- **Zeitbudgetkonten einrichten und Anreize für Zeitersparnis schaffen** – wer weniger Zeit für eine vordefinierte Aufgabe braucht, bekommt die nicht verbrauchte Zeit gutgeschrieben; wer sein Zeitbudget überzieht, rutscht ins Minus.
- **Vollzeit durch Wahlarbeitszeit ersetzen** – jeder Mitarbeiter kann innerhalb vorgegebener Bandbreiten ein individuelles Arbeitszeitvolumen vereinbaren.

Beispiel: Ein Versicherungsunternehmen gibt für die unterschiedlichen Funktionen nur noch die tägliche Servicezeit und die Qualitätsstandards vor. Eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale ist z.B. die Schnelligkeit, mit der eine Kundenanfrage erledigt wird. Wie die Teams ihre Vorgabe umsetzen, bleibt ihnen überlassen.

2. EINSATZFLEXIBILITÄT

Problem: Baut eine Organisation bevorzugt auf Spezialisten und leistet sich zudem personenfixiertes Kästchendenken, werden die Betriebsabläufe kompliziert und unflexibel. Wer auf Kundenforderungen schnell reagieren will, braucht die Möglichkeit, Mitarbeiter über Funktionen und Hierarchien hinweg einzusetzen.

Lösungen:

- **Personalreserven für Kurzfehlzeiten streichen** – wer mit Sollkrankenständen rechnet, bekommt sie auch. Statt dessen funktions- und hierarchieübergreifende Vertretungseinsätze vorsehen.
- **Gruppenarbeit einführen** – soweit möglich mit prozess-, nicht mit funktionsbezogenen Gruppen.
- **Projektarbeit etablieren** – und die Mitarbeiter gezielt als interne Berater in fremden Bereichen einsetzen.

Beispiel: Bei einem Paketdienst werden in Spitzenzeiten oder bei Ausfällen durch Krankheit die Disponenten der Auslieferung eingesetzt. Besteht die Gefahr, dass eine vereinbarte Zustellzeit nicht einzuhalten ist, fahren auch Verwal-

tungsmitarbeiter den Pakettransporter.

3. ENTGELTFLEXIBILITÄT

Problem: Das Entgelt setzt das deutlichste Verhaltenssignal, deshalb sollte zumindest teilweise direkt an den persönlichen Beitrag zum Ergebnis (und damit zur Kundenorientierung) gekoppelt werden. Bei Zeit- wie bei Leistungslohn fehlt der letztendliche Ergebnisbezug.

Lösungen:

- **Entgelt dreistufig aufbauen** – zum Grundlohn kommen die individuelle Zulage nach Beurteilung und die gruppenbezogene Zielerreichungsprämie.
- **Die Mitarbeiter im Rahmen klarer Zielvorgaben (Target Costing) am Betriebsergebnis beteiligen.**

Beispiel: Ein Unternehmen der Metallbranche bezahlt eine individuelle Zulage und eine Gruppenprämie. Die Prämie wächst, wenn für die vereinbarten Qualitäts- oder Mengenziele weniger Arbeitszeit verbraucht wurde. Die Zulage berücksichtigt davon unabhängig Fach- und Zusatzkenntnisse.

4. ARBEITSPLATZFLEXIBILITÄT

Problem: In unflexiblen Organisationen sind Mitarbeiter und Arbeitsplatz starr zugeordnet. Das erhöht die Arbeitsplatzkosten, erschwert die Einsatzflexibilität, aber auch die Kundenorientierung: Der Arbeitsplatz wird zur Bastion, die es zu verteidigen gilt.

Lösungen:

- **Überschaubare Gruppen bilden** – so wird die subjektive Schutzfunktion des Einzelarbeitsplatzes überflüssig.
- **Die Zuordnung Arbeitsplatz/Arbeitsaufgabe überprüfen und sicherstellen, dass die Aufgabe den Arbeitsplatz bestimmt, nicht umgekehrt.**
- **Optimal ausgestattete und von jedem benutzbare Funktionsplätze und -bereiche anbieten, etwa getrennt für Kommunikation und Konzentration.**

Beispiel: In einer kleinen Beratungsfirma teilen sich 8 Mitarbeiter, von denen 4 häufig unterwegs sind, einen Kommunikations-, einen Administrations- und 3 Konzentrationsarbeitsplätze. Drei der Mitarbeiter haben zudem einfach ausgestattete Büros zuhause, für den seltenen Fall, dass weniger als 3 Leute auf Reisen sind.

5. STRUKTURFLEXIBILITÄT

Problem: Große wie kleine Organisationen neigen in ihrer Grundstruktur zur Zentralisierung. Das führt zu Überregulierung, zur Fehlsteuerung von Informationen etwa über Kundenwünsche oder Marktsituation und zu hohen Innovationsbarrieren.

Lösungen:

- **Strikte Größen- und Zeitbegrenzung bei Projekten aller Art einführen**, notfalls: Zellteilung.
- **Schaufenster für organisatorische Innovationen** (etwa flexible Arbeitszeiten) **einrichten**: Ein Pilotbereich erprobt das neue Konzept und macht es dadurch für alle anschaulich.
- **Informationsfluss systematisieren** – jeder Mitarbeiter und jede Gruppe bekommt bestmögliche betriebliche Unterstützung, um die für die eigene Arbeit notwendigen Informationen zu gewinnen, zu verdichten und fortlaufend zu aktualisieren.

Beispiel: Ein Dienstleistungsunternehmen, das seine Arbeitszeit marktbedingt möglichst schnell flexibilisieren muss, hat mit dem Betriebsrat folgende Vereinbarung getroffen: Nahezu alle bisherigen Arbeitszeitregelungen werden – zeitlich befristet – außer Kraft gesetzt; die Flexibilisierungsprozesse werden gemeinsam gesteuert. Jede Seite kann zu jedem Zeitpunkt den Notfallknopf drücken und damit die alten Regeln sofort wieder in Kraft setzen.