

# Wem gehört die Zeit?

## Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis

Heiko Roehl und Martin Seiler

*Auch in Zukunft werden Organisationen auf die Zeit ihrer Mitarbeiter angewiesen sein. In der schnellen, neuen Welt radikal kundenorientierter Geschäftsmodelle benötigen Organisationen flexibel einsetzbare Zeitressourcen, um den wechselhaften Bedarfen des Marktes entgegenzukommen. Das Dilemma: Wie können Unternehmen bei steigender Nachfrage nach Zeitsouveränität der Mitarbeitenden stets kundenorientiert und konstant zuverlässig Leistungen erbringen?*

### Arbeitszeit ist Lebenszeit

Unsere Gesellschaft wandelt sich zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Frische Brötchen am Sonntagmorgen sind für uns ebenso selbstverständlich wie Einkaufen bis 20 Uhr oder gar Mitternacht. Das war nicht immer so. Die Kunden haben dieses neue Serviceverständnis eingefordert. Doch wie hat sich das Kundenverhalten wirklich verändert? Selfservices, die zu jeder Zeit verfügbar sind, nehmen zu. Die Grenzen zwischen klassischer Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen immer mehr.

Die Zeitfenster der Kundenkontaktaufnahme werden größer und sie verlagern sich. Der Kunde nutzt Angebote rund um die Uhr, Kommunikation in Echtzeit gewinnt an Bedeutung. Gerade Digital Natives haben von Social Media hohe Erwartungen – sie sind es gewohnt, ihre Anliegen online und in Echtzeit zu besprechen und klären zu können. Als Kundenerwartung für viele Organisationen eine große Herausforderung.

Auf der anderen Seite sind es genau jene Kunden, die – in ihrer Rolle als Arbeitnehmer – immer größere Ansprüche an die Verfügbarkeit der eigenen Zeit stellen. Eine steigende Anzahl von Menschen ist von dem Lebensgefühl dominiert, es fehle an Zeit: immer und überall. Das Bedürfnis der Menschen nach eigener, selbst gestaltbarer Zeit, nach Zeitsouveränität, steigt stetig. Gleichzeitig besteht der Drang, permanent vernetzt sein zu wollen oder zu müssen. Nicht zuletzt sind attraktive Arbeitszeiten ein wichtiger Faktor der Arbeitgeberattraktivität. Wie also können Unternehmen bei steigenden Bedarfen nach Zeitsouveränität ihrer Mitarbeitenden kundenorientiert und konstant zuverlässig Leistungen erbringen?

### Innovative Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation setzen auf Kompromisse, um unternehmerische und mitarbeiterseitige Interessen

bestmöglich in Einklang zu bringen. Die Bandbreite an möglichen Modellen ist groß. Zudem können diese kombiniert werden – zum Beispiel Gleitzeit mit Funktionszeit, Teilzeit mit versetzten Arbeitszeiten oder Schichtarbeit in Teilzeit. Wer wann arbeitet, wird entweder von den Betriebsparteien über eine Betriebsvereinbarung festgelegt oder eigenverantwortlich innerhalb von Teams, Arbeitsgruppen oder weitestgehend unabhängigen Mitarbeitenden geregelt. Die Mehrzahl der flexiblen Arbeitszeitmodelle ist mit Kurzzeitkonten verbunden. Lang- und Lebensarbeitszeitkonten sind Instrumente, auf denen Wertguthaben angespart werden können, um längere Phasen bezahlter Freistellung oder reduzierter Arbeitszeit zu finanzieren.

Um ein für Arbeitnehmer und Unternehmen angemessenes Zeitmodell zu finden, sollte es organisationsspezifisch maßgeschneidert sein, damit es zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens passt und Zeitbedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt. Zwei Unternehmen stellen im Folgenden ihre erfolgreich eingeführten Modelle vor und teilen ihre damit verbundenen Lernerfahrungen. Die Unternehmen sind sowohl bei der Konzeption als auch der Einführung der Arbeitszeitmodelle unterschiedliche Wege gegangen. Sie haben beide ganz eigenständige Lösungen erarbeitet und bei der Einführung jeweils Wege gewählt, die ihrer Kultur entsprechen.

## Zwei Unternehmen – zwei Lösungen

Obwohl innovative Arbeitszeitmodelle 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 ist der Erfahrungsstand mit der Einführung.

**Deutsche Telekom Kundenservice:  
Das Projekt Arbeitszeit 2.0**

Bis in die 1970er Jahre hinein war ein typischer Kunde der Deutschen Telekom das Familienoberhaupt, das die Verantwortung für den Hauptanschluss getragen hat. Dementsprechend war der Kundenservice ausgerichtet: Der typische Mitarbeitende in Vollzeitbeschäftigung hatte Arbeitszeiten von Montag bis Freitag von acht bis 17 Uhr. Das Thema Arbeitszeit war im Kundenservice sehr belastet und konfliktbeladen. Historisch ein Teil der Niederlassungen der Telekom, war dieser dezentral organisiert und nach Festnetz und Mobilfunk unterschieden. Seine Rolle bestand eher in der einer Störungsstelle oder einer Beschwerdehotline.

Mit der Gründung der Deutsche Telekom Kundenservice GmbH im Jahr 2007 änderte sich das radikal. Der «neue» Kundenservice vereinte sämtliche Callcenter-Aktivitäten. Das Ziel: 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 wandelte sich die Rolle hin zur ganzheitlichen Beratung zur gesamten Produktpalette der Deutschen Telekom.

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: 1. «Fest», 2. «Flexibel» und 3. «Bedarfsorientiert». Von Beginn an war das Ziel des Projektes Arbeitszeit 2.0 mit der Einführung einer Paketsystematik die Wahlmöglichkeit für unterschiedliche Lebenssituationen der Mitarbeiter zu be-

rücksichtigen. Entsprechend wurde die Kommunikation im gesamten Projekt angelegt. War ein Mitarbeiter abhängig von einer Fahrgemeinschaft? Oder musste aufgrund z. B. der familiären Situation ein Schichttausch möglich sein?

Die Entwicklung und Einführung der neuen Arbeitszeitmodelle vollzog sich in einem komplexen Dialogprozess mit unterschiedlichen Interessensgruppen:

**1. Vorbereitung, Information und Kommunikation**

Nach der intensiven Arbeit in Workshops zur konkreten Ausgestaltung der Pakete galt es, die gemeinsam erarbeiteten Rahmenbedingungen in ein Regelwerk zu überführen. Dies mündete Mitte 2013 im Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Arbeitszeit 2.0.

**2. Start des Erfassungstools**

Im Kundenservice erfolgt die Personaleinsatzplanung seitdem über ein Erfassungstool. Dieses stellt eine IT-Lösung für Mitarbeitende, Planer, Teamleiter und Vertreter des Sozialpartners bereit. Mit der Einführung von Arbeitszeit 2.0 kam ein neuer Aspekt hinzu: die Wahl des Arbeitszeitpakets.

**3. Persönliche Wahl Arbeitszeitpaket 1, 2 oder 3**

Die Mitarbeitenden wählen ihr Paket. Die Wahl ist grundsätzlich verbindlich. Diese Phase dauert ca. vier Wochen.

**4. Bewertung und Eskalation**

Dabei prüft die Personaleinsatzplanung, ob die Wahl der Pakete mit den Schichtrahmenmodellen vereinbar und eine bedarfsdeckende Schichtplanung möglich ist. Nicht realisierbare Wünsche werden durch die Umsetzungsteams bearbeitet und es erfolgt ggf. eine Anpassung im Erfassungstool.

**5. Zeitplanerstellung**

Während der Zeitplanerstellung erfolgt eine manuelle Übernahme der Rahmenbedingungen der Schichtplanung aus dem Erfassungstool. Die personalisierte Schichtplanung wird durch das Workforce Management durchgeführt und durch den Sozialpartner mitbestimmt.

**6. Start Arbeitszeit 2.0**

Ab sofort arbeiten die Mitarbeitenden des jeweiligen Projekt-Schrittes in den vereinbarten Paketen.

Für das Projekt Arbeitszeit 2.0 bedeutete die Planung und Umsetzung einen hohen Aufwand. In seinem Verlauf haben sich die Rahmenbedingungen fortlaufend weiterentwickelt, so dass zunehmend Erfahrungsberichte von Führungskräften und Mitarbeitenden aufgenommen wurden, die das Modell bereits eingeführt hatten. Damit gab es nur zu einem gewissen Teil eine Standardagenda, die in zahlreichen Informationsveranstaltungen für die Mitarbeitenden umgesetzt wurde. Diese gingen über reine Information hinaus, sicherten die Beteiligung der Führungskräfte und stellten das Kernstück des Change im Projekt dar. Übergeordnetes Ziel war es, eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen sowie – neben intensiver Fallarbeit – Führungsrollen zu definieren und Change-Kompetenz auszubauen.

Abbildung 1  
Übersicht Paketsystematik

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

Quelle: Projekt Arbeitszeit 2.0

Der umfassende Change-Prozess hat sich ausgezahlt: Retrospektiv betrachtet haben die – von den Teilnehmenden positiv aufgenommenen – Veranstaltungen den Umsetzungsprozess getragen. Der positive Verlauf bei der Umsetzung des Veränderungsvorhabens zeigt, dass die Führungskräfte ihre Verantwortung wahrgenommen und für eine Realisierung der Arbeitszeit 2.0 im Sinne des Solidarmodells gesorgt haben.

### Neue Arbeitszeitmodelle bei der ING-DiBa

Die ING-DiBa will die Eigenverantwortlichkeit ihrer Mitarbeitenden zu stärken, neue Freiräume zu schaffen und mehr Möglichkeiten geben, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.

Die Antwort des Unternehmens auf die doppelte Herausforderung aus Kunden- und Mitarbeiter-Ansprüchen zeigt sich heute in einem Kontinuum von Arbeitszeitmodellen. Die drei wichtigsten Modelle sind:

- Gleitzeit im tariflichen Bereich (39 Stunden-Woche, 7,48 Stunden täglich zwischen 7–20 Uhr),
- Vertrauensarbeitszeit im übertariflichen Bereich,
- Jahresarbeitszeit im Kundendialog.

Dazu kommen Ansätze, die Mitarbeitenden mehr Freiheit in ihrer persönlichen Arbeitsorganisation erlauben sollen. Derzeit entwickelt die Bank neue Konzepte für mobiles Arbeiten, die sich an den konkreten Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden orientieren.

So entsteht ein immer breiteres Angebot an unterschiedlichen Modellen, die den veränderten Arbeitsinhalten genauso gerecht werden sollen wie den Ansprüchen der Kunden. In den Arbeitsverträgen heißt es beispielsweise: «Diese Regelungen sollen den ArbeitnehmerInnen im Rahmen ihrer Aufgabenstellung und der betrieblichen Erfordernisse ermöglichen, Arbeitsbeginn, Arbeitsende sowie persönlich bedingte Arbeitsunterbrechungen in Abstimmung variabel zu gestalten.» Es gilt also: Mitarbeitende sollen im Rahmen der gesetzlichen Regelungen möglichst viel Freiraum erhalten, und das nicht nur durch Instrumente und Konzepte bei der Einsatzplanung, sondern sogar per Tarifvertrag, der für alle tarifgebundenen Beschäftigten gültig ist.

Im Tarifvertrag ist zudem die Teilzeit geregelt. Teilzeitorptionen sollen u. a. eine berufliche Weiterbildung oder auch die Kinderbetreuung ermöglichen: «Umwandlungswünschen der ArbeitnehmerInnen hinsichtlich ihres Arbeitszeitvolumens ist Rechnung zu tragen, sofern die arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten sowie die personelle Situation dies zulassen.» Für den Fall, dass ein Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten arbeiten möchte und die Bank diesen Wünschen nicht entsprechen kann, muss sie ihre Entscheidung begründen. In den meisten Fällen findet die ING-DiBa einen Weg, um ihren Mitarbeitenden individuelle Arbeitszeitregelungen zu ermöglichen.

Der Arbeitgeber verpflichtet sich auch, Mitarbeitende an Samstagen sowie an Sonn- und Feiertagen grundsätzlich nicht zu beschäftigen – ausgenommen in den Bereichen, in denen es unbedingt notwendig ist. Dazu gehören neben dem Kundendialog die IT-Abteilungen. Außerdem sind der 24. sowie der 31. Dezember grundsätzlich dienstfrei. Allerdings können Mitarbeiter hier auf freiwilliger Basis beschäftigt werden.

In den letzten Jahren hat sich eine Vielzahl von Modifikationen bislang eher starrer Arbeitszeitregelungen entwickelt. Das traditionelle «nine-to-five»-Modell verliert an Bedeutung. Neue Mitarbeitergenerationen setzen auf stärker auf Work-Life-Balance, mobiles Arbeiten und Freiheiten bei der Arbeitszeitgestaltung. Um den selbstgesteckten Anspruch eines «Great Place to Work» nachhaltig zu erfüllen, stehen die Arbeitszeitplanung nach Lebensphasen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie das Führen von Teams mit weniger Präsenzzeiten weit oben auf der Agenda des Unternehmens.

Was also waren die Learnings in punkto mehr Flexibilisierung? Über alle Maßnahmen hinweg zeigte sich, dass sich Kräfte und Know-how am besten bündeln bzw. Widerstände reduzieren lassen, wenn rechtzeitig alle Stakeholdergruppen eingebunden werden und Wertschätzung erfahren, dies gilt für:

- das Senior Management, welches von neuen Maßnahmen überzeugt sein muss, um sie mitzutragen und in seiner Führungskaskade aktiv zu kommunizieren.
- die Führungskräfte, da eine voranschreitende Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation direkten Einfluss auf die Führungskultur nimmt. Die Führungskräfte müssen diese Entwicklung mittragen und daher genau wissen, was die personalpolitische Position des Arbeitgebers ist. Dazu müssen sie mit Führungskräfte-Programmen auf die Veränderung ihrer Rolle vorbereitet werden.
- die Mitarbeitenden, die über regelmäßige Befragungen ihren Arbeitgeber über ihre Bedürfnisse informieren können und Neuerungen zu ihrem Arbeitsplatz nicht zuerst aus dem Intranet erfahren sollten, sondern möglichst persönlich abgeholt werden. Am besten ist es, sie gleich mitgestalten zu lassen, denn das generiert das stärkste Commitment.
- Betriebsräte und Gewerkschaften, mit denen jedes Unternehmen ein gutes Miteinander pflegen muss. Wer mit offenem Visier aufeinander zugeht, schafft Vertrauen. Die ING-DiBa informiert z. B. ihre Betriebsräte, selbst wenn bestimmte Themen nicht mitbestimmungspflichtig sind. Nicht selten werden auf diese Weise gemeinsam Lösungen erarbeitet.
- Unternehmenskommunikation und Marketing, die helfen, Neuerungen in punkto Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation früh aus einer Kommunikationsperspektive heraus mitzugestalten. Ihre Expertise sollte nicht erst ins Spiel kommen, wenn es um das Verkaufen der Maßnahmen geht.
- das Change Management, das bei der Mitgestaltung ein wichtiger Bestandteil sein kann, um ggf. frühzeitig Maßnahmen

men für erwartete Widerstände zu erarbeiten bzw. den Hinweis zu geben, dass Widerstände auftreten können.

- Multiplikatoren (wie z. B. das Diversity Council der ING-DiBa), die gerne mitwirken, wenn es ihre Ziele unterstützt, etwa die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Datenschützer und Risk Manager, die früh eingebunden werden müssen, damit nicht plötzlich formale, gesetzliche Gründe zum Show-Stopper werden.
- die IT, die rechtzeitig ins Boot geholt werden muss, damit die Ressourcen kalkuliert und priorisiert werden können.

Generell gilt: Beim sensiblen Thema der Arbeitsflexibilisierung können Schnellschüsse Reputation, Akzeptanz und Mitarbeiterzufriedenheit einer Organisation gefährden. Alle Anspruchsgruppen sollten rechtzeitig in den Transformationsprozess eingebunden werden, Change Manager und Change Kommunikatoren sollten die Veränderung begleiten.

Es gilt, neugierig zu sein, Lust zu haben, Neues auszuprobieren, die Komfortzone zu verlassen und auch Scheitern zuzulassen, um daraus zu lernen. Mitarbeitende sollten weitgehend eigenverantwortlich handeln können, Führungskräfte ihre Führungsrolle stärker als Coach und Wegweiser wahrnehmen, als Orientierungsstifter und nicht als Obersachbearbeiter und Arbeitseinteiler. Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis von allem.

## Leitprinzipien erfolgreicher Zeitmodelle

Es gibt wohl kaum ein anderes Thema, das derart tief in der Organisationskultur wurzelt wie die Entwicklung und Einführung von Arbeitszeitmodellen. Für den Menschen ist die Arbeitszeit der Rhythmus, der ihn mit der Organisation verbindet, der das Leben in der Organisation strukturiert und der Orientierung gibt. Jede Branche, jedes Unternehmen hat eine ganz eigene Zeitrechnung. Die Herstellung einer Wochenzeitschrift fordert von den Beteiligten einen anderen Rhythmus, als eine Pflegestation oder ein Automobilwerk. Organisationen prägen je nach der Form ihrer Wertschöpfung Zeitregime aus, die den Menschen innerhalb der Organisation bestimmen und Teil der Normalität seines Alltags sind.

Arbeitszeiten sind sowohl auf der Seite der Organisation als auch auf der Seite der Menschen in Routinen verankert, die sie sehr hartnäckig vor einfacher Veränderbarkeit schützen. Aufseiten der Organisation ist die Gestaltung von Arbeitszeit etwa durch Leistungsmerkmale des Unternehmens, Kundenerwartungen, Interessenvertretung oder durch die Unternehmenspolitik bedingt. Aufseiten der Mitarbeitenden ist sie durch die Gestaltung der Lebenszeit bedingt. Familie, Entspannung und Gesundheit fordern ihren Raum und müssen mit der Arbeitszeit in Einklang gebracht werden. Viele Familien planen ihre Zeit inzwischen wie kleine Unternehmen.

Hat man hier auf beiden Seiten ein halbwegs passendes Arrangement gefunden, bleibt man gern dabei – auch wenn es

für alle Beteiligten eigentlich nicht mehr so richtig funktioniert. Deshalb spricht in der Praxis meist mehr gegen eine Neuorganisation der Arbeitszeit als dafür. Die Umstellung von Arbeitszeitmodellen erfolgt zudem im laufenden Betrieb einer gegen Fehler meist ziemlich intoleranten Leistungserbringung; sozusagen ein Reifenwechsel bei voller Fahrt.

## Die plausible Story entscheidet

Um tief greifende Veränderungen in der Zeitorganisation eines Unternehmens zu erreichen, muss für alle Beteiligten plausibilisiert werden, warum der Wandel wichtig, sogar unabdingbar ist. Fehlt eine einfach erzählbare Geschichte, wird die Umsetzung schwierig.

Idealerweise ist das Projekt sowohl mit dem Verweis auf die Außenwelt (Geschäftslogik, Kundenbedarfe u. a.), als auch auf die Innenwelt (Arbeitszufriedenheit, Talent-Management u. a.) der Organisation plausibilisierbar. Die Schlüsselemente der Geschichte sollten von den wichtigsten Interessengruppen gleichlautend kommuniziert werden.

## Es geht viel mehr, als man denkt

Die Arbeitszeitprojekte erschienen allen Beteiligten in der Startphase als schwer beherrschbare und unternehmenspolitisch stark «aufgeladene» Projekte. Mit Blick auf die Widerstände und Routinen, die sich den Zeit-Gestaltern entgegenstellten, ließ sich zu Beginn der Zeitinnovationsprojekte kaum abschätzen, wie groß die Gestaltungsspielräume tatsächlich waren. An den Fällen lässt sich jedoch gut ablesen, dass die Ergebnisse zum Teil weit über die initialen Erwartungen hinausgehen. Ist man mit den beteiligten Interessengruppen erst einmal über die Ebene der Bewahrungsrhetorik hinausgekommen, öffnen sich ganz neue Horizonte gemeinsamer Gestaltung.

## Ausgewogenes Stakeholder-Management ist wichtig

Der Einführungsprozess neuer Arbeitszeitmodelle hat ebenso viele Interessengruppen wie die Arbeitszeit selbst. Hierzu gehören die Mitarbeitenden, das Management, die Arbeitnehmervertretung ebenso wie unterschiedliche Gremien, die operative Ressourcen planenden Einheiten und viele andere. Diese Stakeholder stehen sich in den meisten Fällen zunächst nicht einvernehmlich gegenüber. Sie befinden sich in einem sich aus der Sachlogik ergebenden Interessenkonflikt. Beide Beispiele zeigen jedoch, dass es gelingen kann, die Beteiligten in einem klug gestalteten Prozess auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel hin zu orientieren. Dazu gehört eine kontinuierliche, transparente Kommunikation in alle Richtungen, ebenso wie eine gewisse Wahrhaftigkeit der Gestalter.

## Zwischenlösungen sind erlaubt

Eine gut gestaltete, sorgfältige Konzeptionsphase spielt eine wichtige Rolle für den Projekterfolg. Was dort nicht angelegt

und vorbereitet wird, muss später auf Umwegen und oft mit erhöhten Kosten nachgebessert werden. Aber: Wie jeder komplexe Wandel ist die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle ein mäandernder, sich immer wieder wandelnder Veränderungsprozess. Dessen Planung ist einerseits essenziell, um den Beteiligten Orientierung zu geben, die wichtigsten Meilensteine festzulegen und die Sequenz der einzelnen Schritte logisch aufeinander aufzubauen. Andererseits kann ein solch' komplexer Prozess niemals vollständig geplant werden. Denn während der Einführung wird häufig erst offenkundig, wo die wirklichen Probleme und Widerstände liegen. Deshalb muss improvisieren erlaubt und möglich sein. Wichtig ist zudem, dass die Spannungsbögen solcher Großprojekte nicht zu überdehnt werden. Oft ist es deshalb gut und richtig, Zwischenlösungen zu ermöglichen, um den Beteiligten zu zeigen, dass die Veränderung wirklich möglich ist und dass sie sich in praktischen Lösungen niederschlägt.

#### Parallele Modellierung des IT-Prozesses spart Zeit

Die Informations- und Kommunikationstechnologie ist der natürliche Partner der Arbeitszeitmodellierung. Die parallele Abbildung und Modellierung der neuen Arbeitszeitmodelle in der IT sichert deren zeitnahe Verankerung in den Abläufen. Ganz praktisch sollten die IT-Gestalter früh in den Prozess eingebunden werden, damit die IT-Prozesse nicht zum limitierenden Faktor des Wandels werden.

#### Befähigung als Schlüsselbedingung

Die flexiblere Gestaltung der eigenen Arbeitszeiten war viele Jahrzehnte lang das Privileg der oberen Hierarchien in den Unternehmen. Es galt: Je weiter oben, desto mehr Freiheit. Beide Fallbeispiele machen deutlich, dass ein selbstbestimmter Umgang mit Zeit inzwischen überall im Unternehmen möglich ist – sofern es die Arbeitszeitmodelle hergeben.

Ein souveräner Umgang mit der eigenen Zeit ist keine Selbstverständlichkeit. Zeitkompetenz ist ein Lernprozess. Die Modelle und Systeme können noch so perfekt sein – wenn die Menschen, die sie nutzen sollen, nicht kompetent sind, ihre eigene Zeit zu steuern und steuern zu wollen, wird die Umsetzung nicht gelingen. Dabei geht es auch darum, die eigene, auch private Zeitplanung besser in den Griff zu bekommen, um die Arbeitszeit nach eigenen Bedürfnissen gestalten zu können.

#### Erfolgreiche Modelle setzen auf Eigenverantwortung

Beide vorgestellten Fälle unterlegen das hohe Maß an Eigenverantwortung. Die Mitarbeitenden sprechen sich in ihren Gruppen ab und steuern die Zeit – mal mehr, mal weniger – selbst. Diese Zuweisung von Eigenverantwortung geht meist mit einer erhöhten Informationstransparenz zur Leistungserbringung einher – man weiß immer, wo man in der Gesamt-

leistung bzw. Zeiteinheit steht. Solche Modelle scheinen zentralisiert steuernden Zeit-Organisationsmodellen deutlich überlegen zu sein. Denn diese Eigenständigkeit ist ein wichtiger Schritt in Richtung mündiger Mitarbeitender, denen die Ziele der Organisation nicht gleichgültig sind.



### Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der OrganisationsEntwicklung,  
Geschäftsführender Gesellschafter Kessel  
& Kessel GmbH

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de



### Martin Seiler

Geschäftsführer Human Resources  
Telekom Deutschland

**Kontakt:**  
martin.seiler@telekom.de

## Literatur

- **Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015).** Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland - Pfade der Veränderung.
- **Gebhardt, B., Hofmann, J. & Roehl, H. (2015).** Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung der Führungskompetenzen und -systeme. Bertelsmann Stiftung.
- **Geißler, K. (2012).** Eine kleine Geschichte der Zeit. Vom Rhythmus zum Takt. In: Fischer, P. & Wiegandt, K. (Hrsg.): Dimensionen der Zeit: Die Entschleunigung unseres Lebens. Fischer TB.
- **Jaeger, C. (2014).** Arbeitszeiten alternsgerecht gestalten. In: Betriebspraxis & Arbeitsforschung, Ausgabe 220.
- **Jaeger, C. (2015).** Arbeitszeitmodelle zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Springer.
- **Seiler, M. (Hrsg.) (2016).** Wem gehört die Zeit? Schaeffer-Pöschel.