

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Grußwort | 13 |
| Vorwort | 15 |
| I Arbeitszeitmanagement in Wirtschaft und Verwaltung | 17 |
| 1 Flexibilisierung der Arbeitszeiten | 18 |
| 1.1 Inhaltliche Verortung der Themenstellung | 18 |
| 1.2 Arbeitszeit als Ressource in Organisationen | 23 |
| 1.3 Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Wandel | 28 |
| Literatur | 32 |
| 2 Grundlegende Prämissen der flexiblen Arbeit | 35 |
| 2.1 Vom „Achtstundentag“ zu innovativen Arbeitsverhältnissen | 35 |
| 2.2 Arbeitszeitmanagement: Strategischer Einsatz von Arbeitszeit in der Organisation | 44 |
| 2.3 Arbeitszeitmanagement: Strategische Ausrichtung der Arbeitszeit an Geschäftsmodellen | 52 |
| 2.4 Fazit | 59 |
| Literatur | 60 |
| Übersicht zu den Falldarstellungen. | 64 |
| 3 Methoden zur Ermittlung des Flexibilitätsbedarfs | 77 |
| 3.1 Wie kann Flexibilitätsanforderungen begegnet werden? | 77 |
| 3.2 Welche Ziele werden mit flexiblen Arbeitszeiten angestrebt? | 78 |
| 3.3 Wie flexibel sollten Arbeitszeiten sein? | 79 |
| 3.4 Wie kann Flexibilitätsbedarf ermittelt werden? | 80 |
| 3.5 Was ist bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten zu beachten? | 88 |
| 3.6 Ausblick | 90 |
| Literatur | 91 |
| II Arbeitszeitmanagement in der Praxis von Wirtschaft und Verwaltung | 92 |
| 1 Handlungsansätze in der Privatwirtschaft (Falldarstellungen). | 92 |
| Der Flexibilitätspool bei ArcelorMittal Bremen GmbH: Mit sozialer Verantwortung betriebliche Anforderungen qualifiziert, wirtschaftlich, leistungsfähig erfüllen. | 93 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Einleitung. | 93 |
| 2 | Aufgabe | 94 |
| 3 | Herausforderung | 95 |
| 4 | Lösung. | 97 |
| 5 | Erfahrungen | 107 |
| 6 | Qualifizierung zur Gewährleistung und Unterstützung von Flexibilisierungsprozessen | 112 |
| 7 | Fazit | 118 |
| | Anlage 1 | 120 |
| | Anlage 2 | 121 |
| | Anlage 3 | 124 |
| | Anlage 4 | 126 |
| | Lösungsansätze der Arbeitszeitflexibilisierung in der Logistikbranche | 127 |
| 1 | Einleitung und Motivation | 127 |
| 2 | Die BERA GmbH. | 127 |
| 2.1 | Die Unternehmensphilosophie der BERA GmbH. | 128 |
| 2.2 | Die Dienstleistungen der BERA GmbH | 129 |
| 2.3 | Rechtliche Aspekte bei der Arbeitnehmerüberlassung | 132 |
| 2.4 | Praktischer Handlungsansatz: Master-Vendor-Dienstleistung im Bereich der Logistik. | 135 |
| 2.5 | Lösungsinstrumente für das Arbeitszeitmanagement. | 137 |
| 2.6 | Erfolgsgheimnis des Lösungsansatzes | 140 |
| 2.7 | Zusammenfassung und Ausblick. | 140 |
| | Volatilität ist Normalität auf deutschen Flughäfen: Flexible Bewältigung durch Infrastrukturanalyse, optimierte Schichtplanung und Subcontracting unter synergetischen Gesichtspunkten | 143 |
| 1 | Angaben zum Flughafen Stuttgart, zu den Aufgaben und zur Problemstellung | 143 |
| 2 | Herausforderungen des Unternehmens | 147 |
| 2.1 | Lösungsansätze durch Outsourcing und Subcontracting | 147 |
| 2.2 | Lösungsansätze durch Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von IT-Systemen | 151 |
| 2.3 | Lösungsansätze durch Anpassung und Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie Investition in Qualifikation | 154 |
| 2.4 | Lösungsansätze durch Umstrukturierung in der administrativen Organisation des Verkehrsbereichs | 155 |
| 3 | Ergebnis. | 156 |
| 4 | Möglichkeiten der Generalisierung | 157 |
| 4.1 | Der Krankenhaussektor am Beispiel des OP-Betriebes. | 158 |
| 4.2 | Logistik | 159 |
| | Literatur | 160 |

| | |
|--|------------|
| Wenn Mutti spät zur Arbeit geht – Arbeitszeitgestaltung für Allein- erziehende in einem Schichtbetrieb | 162 |
| 1 Der SOEX Betrieb Bitterfeld-Wolfen | 162 |
| 2 Vereinbarkeitsprobleme | 163 |
| 3 Handlungsansätze | 163 |
| 4 Erste Mitarbeiterbefragung 2010 | 164 |
| 5 Abschaffung der Wochenendarbeit | 165 |
| 6 Physiotherapeuten im Rahmen der Betrieblichen Gesundheits- förderung | 166 |
| 7 Beteiligung am Servicebüro | 167 |
| 8 Vermittlung von ehrenamtlichen Tagesmüttern zur Absicherung der Randzeiten- und Notfallbetreuung | 168 |
| 9 Einführung einer „Mutti-Schicht“ für Beschäftigte nach der Erziehungszeit | 169 |
| 10 Zweite Mitarbeiterbefragung 2012 speziell zur Ermittlung der Problemlagen und Bedarfe Alleinerziehender | 169 |
| 11 Umstellung einer Zweischichtabteilung auf ein Tagschichtarbeitszeitmodell | 171 |
| 12 Lehre aus der Arbeitszeitumstellung | 179 |
| 13 Vorläufige Einschätzung des neuen Arbeitszeitmodells in einer Produktionsabteilung der SOEX TSG Bitterfeld Wolfen | 180 |
| Literatur | 181 |
| | |
| Vertrauensarbeitszeit im 24h-Dienst im Krankenhaus. | 185 |
| 1 Darstellung der Organisation | 185 |
| 2 Einführung einer selbstbestimmten Dienstplanung zur Erhöhung von Stationsauslastung und Mitarbeiterzufriedenheit | 187 |
| 2.1 Identifikation der Anforderungen des Karolinen-Hospitals und seiner Mitarbeiter an die Dienstplangestaltung | 187 |
| 2.2 Rahmenbedingungen für die Dienstplanung | 190 |
| 2.3 Dienstvereinbarung zur selbstbestimmten Dienstplanung | 195 |
| 2.4 Umsetzung der selbstbestimmten Dienstplanung | 198 |
| 3 Kritische Bewertung der eingeführten Dienstplan-Regelung | 199 |
| 4 Fazit | 200 |
| Literatur | 201 |
| Gesetze/Tarifliche Vereinbarungen | 202 |
| | |
| Der außerbetriebliche Arbeitsplatz. Servicequalität und Vertrauens- kultur in einem privatwirtschaftlichen Versicherungsunternehmen | 204 |
| 1 Anlass für ein neues Arbeitszeitmanagement | 204 |
| 2 Mit dem außerbetrieblichen Arbeitsplatz zu einem neuen Arbeitszeitmanagement | 205 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 3 | Von der Idee zur Umsetzung | 207 |
| 3.1 | Erprobungsphase. | 207 |
| 3.2 | Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat | 209 |
| 3.3 | Prinzip der Freiwilligkeit | 209 |
| 3.4 | Unterstützende Maßnahmen. | 210 |
| 4 | Bilanz | 213 |
| 4.1 | Sichtweise der Mitarbeiter | 213 |
| 4.2 | Sichtweise des Unternehmens | 214 |
| 4.3 | Lessons learned | 215 |
| 4.4 | Zukunftsperspektiven | 218 |
| | Literatur | 219 |

2 Handlungsansätze öffentlicher Verwaltung und Sozialwirtschaft (Falldarstellungen) 220

| | | |
|-----|--|-----|
| | Arbeitszeitmanagement in der Bundesverwaltung. | 221 |
| 1 | Problemlage | 221 |
| 2 | Problemfelder im Einzelnen | 222 |
| 2.1 | Handlungsfeld Geschäftsprozesse | 222 |
| 2.2 | Handlungsfeld Demografie | 223 |
| 2.3 | Handlungsfeld Familie und Beruf | 224 |
| 2.4 | Handlungsfeld Flexibilisierung und Sonderarbeitszeiten. | 227 |
| 2.5 | Handlungsfeld Gesundheit. | 228 |
| 2.6 | Handlungsfeld Motivation und Produktivität/Wirtschaftlichkeit. | 230 |
| 2.7 | Handlungsfeld Beratung und Kommunikation | 231 |
| 2.8 | Handlungsfeld Informationstechnik. | 232 |
| 2.9 | Handlungsfeld Führungskräfte | 232 |
| 3 | Arbeitszeitmanagement als Steuerungsinstrument | 233 |
| 4 | Trendentwicklungen für das Arbeitszeitmanagement | 235 |
| 4.1 | Mobiles Arbeiten. | 235 |
| 4.2 | Längere Arbeitszeiten | 238 |
| 4.3 | Serviceorientierung | 239 |
| 4.4 | Schichtdienst | 240 |
| 4.5 | Langzeitkonten | 241 |
| 5 | Perspektiven. | 243 |
| | Literatur | 244 |
| | Anlage: Das Gestaltungspotenzial in der Gesamtübersicht. | 245 |

| | | |
|---|---|-----|
| | Arbeitszeitmanagement in der Bundesverwaltung: Das Instrument der Dienstvereinbarungen über die Einführung eines Arbeitszeitkorridors bei der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben. | 251 |
| 1 | Ziele der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA). | 251 |
| 2 | Personalpolitik und Instrumente des Arbeitszeitmanagements | 252 |

| | | |
|---|--|-----|
| 3 | Dienstvereinbarung über die Einführung eines Arbeitszeitkorridors für Beschäftigte in der Waldarbeit | 254 |
| 4 | Grenzen des Instruments und Konfliktbereiche. | 256 |
| 5 | Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Übertragung des Flexibilisierungsansatzes | 257 |
| | Gesetze und Literatur | 258 |

Abteilungsbezogene Dienstvereinbarungen in Verbindung mit flexiblem Mitarbeiterinsatz als Instrumente des Arbeitszeitmanagements zur Sicherstellung von Aufgabenerledigung und Kundenzufriedenheit 260

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | Aufgaben des Unternehmens, Beschäftigung und Arbeitszeitmodelle | 260 |
| 2 | Personalpolitik und Personalplanung. | 262 |
| 3 | Beschreibung der Instrumente des Arbeitszeitmanagements zur Gestaltung von Flexibilität | 262 |
| 4 | Herausforderungen des Unternehmens, die durch mittel- und langfristiges Personal- und Arbeitszeitmanagement zu bewältigen sind | 263 |
| 5 | Vorgehensweise der EAD, um den Herausforderungen gerecht zu werden. | 263 |
| 6 | Erfolgsgeheimnis des Instruments/der Instrumente | 265 |
| 7 | Grenzen des Instruments „Dienstvereinbarung flexible Arbeitszeit“ und Konfliktbereiche | 265 |
| 8 | Dienstvereinbarung flexible Arbeitszeit | 266 |
| 9 | Fazit und Übertragbarkeit der Instrumente. | 268 |

Arbeitszeitmanagement in der öffentlichen Verwaltung – dargestellt am Beispiel der Agentur für Arbeit Stralsund. 270

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | Ziele der Arbeitsförderung – Aufgaben der Agenturen für Arbeit – Kurzporträt | 270 |
| 2 | Agentur für Arbeit Stralsund. | 271 |
| 3 | Arbeitsmarktliche Herausforderungen, die zu Ungleichgewichten in der Arbeitsbelastung führen | 273 |
| 4 | Strategischer Rahmen modernen Personalmanagements | 277 |
| 5 | Resümee – Schlußbetrachtung | 291 |
| | Abkürzungsverzeichnis | 292 |

Vertrauensarbeitszeit im Wissenschaftsbetrieb. 293

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | Einleitung. | 293 |
| 2 | Der Mittelbau als Rückgrat des Wissenschaftsbetriebes. | 293 |
| 3 | Vertrauensarbeitszeit als zentrales Arbeitszeitmodell. | 297 |
| 4 | Herausforderungen für das Arbeitszeitmanagement in der Wissenschaft | 300 |

| | | |
|--|--|------------|
| 5 | Fazit | 303 |
| | Literatur | 304 |
| | Anhang | 305 |
| Arbeitszeitgestaltung in der ambulanten Pflege im Spannungsfeld zwischen Servicedenken, Kostendruck und Work-Life-Balance | | 307 |
| 1 | Einleitung. | 307 |
| 2 | Organisation und Charakteristika der ambulanten Pflege in Deutschland | 308 |
| 3 | Arbeitszeitmodelle: Teilzeit, Teilschicht, Überstunden und Rufbereitschaft | 312 |
| 4 | Herausforderungen und Lösungsansätze für das Arbeitszeitmanagement | 317 |
| 5 | Fazit | 322 |
| | Literatur | 323 |
| Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung | | 324 |
| 1 | Gründe für flexible Arbeitszeitmodelle | 324 |
| 1.1 | Arbeitszeitgestaltung durch Langzeitkonten | 324 |
| 1.2 | Mitarbeiterbezogene Gründe | 325 |
| 1.3 | Gründe im Umfeld des Beschäftigten | 326 |
| 1.4 | Betriebliche Gründe | 327 |
| 2 | Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle in der Praxis | 327 |
| 2.1 | Modell des Bundesverwaltungsamtes | 328 |
| 2.2 | Modell bei TRUMPF | 332 |
| 3 | Schlussfolgerungen | 336 |
| | Literatur | 337 |
| 2.3 Von den Falldarstellungen zur Evaluation | | 339 |
| Bewertung der Handlungsansätze für Wirtschaft und Verwaltung aus arbeitsrechtlicher Sicht | | 341 |
| 1 | Einleitung. | 341 |
| 2 | Rechtlicher Rahmen | 342 |
| 3 | Arbeitszeitindividualisierung | 343 |
| 3.1 | Zielvorgaben | 343 |
| 3.2 | Rechtlicher Rahmen | 343 |
| 3.3 | Arbeitszeitkonten | 345 |
| 3.4 | Vertrauensarbeitszeit | 346 |
| 3.5 | Zwischenergebnis | 350 |
| 4 | Telearbeit | 350 |
| 4.1 | Begriff und Bedeutung | 350 |
| 4.2 | Arbeitsschutz | 351 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.3 | Mitbestimmung des Betriebsrates | 352 |
| 4.4 | Zwischenergebnis | 353 |
| 5 | Digitalisierung der Arbeitswelt | 353 |
| 5.1 | Bedeutung | 353 |
| 5.2 | Arbeitszeitschutz. | 354 |
| 5.3 | Persönlichkeitsschutz des Arbeitnehmers | 355 |
| 5.4 | Mitbestimmung des Betriebsrates | 357 |
| 5.5 | Zwischenergebnis | 360 |
| 6 | Abschließende Bewertung | 360 |
| | Literatur | 362 |
| | | |
| | Bewertung der Handlungsansätze für Wirtschaft und Verwaltung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht | 365 |
| 1 | Regelungsgegenstände der Arbeitswissenschaft | 365 |
| 2 | Erkenntnisinteresse der Arbeitswissenschaft bei der Arbeitszeitgestaltung | 367 |
| 3 | Bewertung der Tandemberichte aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive. | 373 |
| 3.1 | Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Aspekte in den Tandemberichten | 373 |
| 3.2 | Unterschiede der Arbeitszeitgestaltung in Wirtschaft und Verwaltung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. | 376 |
| 3.3 | Verallgemeinerungspotenziale der Fallbeispiele | 377 |
| 4 | Künftige Entwicklung | 378 |
| 5 | Fazit | 380 |
| | Literatur | 381 |
| | | |
| | Arbeitszeitgestaltung aus Sicht des Gesundheitsschutzes – Evaluation der Praxisberichte. | 384 |
| 1 | Perspektive der Evaluation | 384 |
| 2 | Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung | 387 |
| 3 | Realisierung in den Praxisberichten | 390 |
| 3.1 | Fragestellung der Evaluation | 390 |
| 3.2 | Verhältnis von Flexibilität und Gesundheitsschutz. | 391 |
| 3.3 | Partizipatives und lernorientiertes Vorgehen | 393 |
| 3.4 | Bedeutung der Arbeitszeitsysteme für das Personal | 394 |
| 4 | Übertragbare Erkenntnisse | 395 |
| | Literatur | 397 |
| | | |
| | Gestaltung von Arbeitszeit im demografischen Wandel: sozial und partnerschaftlich | 398 |
| 1 | Ausgangslage | 398 |
| 2 | Demografische Entwicklung | 403 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3 | Der Weg der Chemie als Vorreiter | 405 |
| 4 | Chancengleichheit – Führung mit und durch Chancengleichheit, die Nutzung der Potenziale von Älteren und Frauen | 408 |
| 5 | Gesundheit im Kontext der Arbeitszeitsysteme | 414 |
| 6 | Fazit | 416 |
| | Literatur | 420 |
| | Bewertung der dargestellten Fallbeispiele unter Aspekten der Qualifi- zierung und Kompetenzentwicklung | 424 |
| 1 | Kurzdarstellung der Perspektive, aus der heraus die Evaluation vorgenommen wird | 424 |
| 1.1 | Globalisierung | 426 |
| 1.2 | Demographie | 426 |
| 1.3 | Wirtschaftlichkeit | 427 |
| 2 | Erkenntnisinteresse der Perspektive und Bezug zur Flexibilisie- rung von Arbeitszeit | 428 |
| 2.1 | Die Gleichzeitigkeit von Chaos und Ordnung | 428 |
| 2.2 | Vielfalt von Mitarbeitertypen | 430 |
| 3 | Realisierung in den Tandemberichten | 432 |
| 4 | Unterschiede in Wirtschaft und Verwaltung | 433 |
| 5 | Verallgemeinerungspotenziale versus Differenzierungen | 435 |
| 6 | Künftige Entwicklung | 437 |
| | Literatur | 439 |
| III | Arbeitszeitmanagement: Herausforderungen und abschließende Empfehlungen | 440 |
| 1 | Arbeitszeitmanagement: Alles ist im Fluss | 441 |
| 2 | Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort | 442 |
| 3 | Flexibilität stellt eine Herausforderung für das Arbeitszeit- management dar | 446 |
| 3.1 | Arbeitszeitmanagement als eigenständiger Bereich des Manage- ments | 447 |
| 3.2 | Häufig genutzte Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung | 452 |
| 4 | Flexibilisierung der Zeit wird durch Mobilität des Raumes ergänzt 453 | |
| 5 | Herausforderungen und Empfehlungen | 456 |
| | Literatur | 460 |