

## Zeitmanagement und Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbetrieb

### 1. Grundlagen

A) *Arbeitszeitflexibilisierung*; B) *Dienstleistung*; C) *Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbetrieb*  
Zahlen und Fakten

### 2. Probleme bei starren Arbeitszeiten im Dienstleistungsbetrieb

### 3. Innovatives Zeitmanagement in Dienstleistungsbetrieben

A) Kennzeichen für *innovatives Zeitmanagement*; B) Umsetzung im Dienstleistungsbetrieb;  
C) *Ergebnisorientierung* anstatt *Verfügbarkeitsorientierung*

### 4. Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung in Dienstleistungsbetrieben

A) Einführungsphase; B) Arbeitszeitkonten; C) Vergütungspolitik im Kontext der *Lebensarbeitszeit*; D) Das *selbstgesteuerte Team*; E) *Vertrauensarbeitszeit*

## 1. Grundlagen

A) *Arbeitszeitflexibilisierung*:

„Oberbegriff für alle Formen der Arbeitszeitgestaltung mit veränderlicher Dauer (Länge) und Lage (Anordnung) der Arbeitszeit“. Heute arbeiten über 80 Prozent aller Beschäftigten flexibel<sup>1</sup>. Doch sind dies wirklich flexible Zustände?

B) *Dienstleistung*:

Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind, deren Ziel es ist, beim Kunden Nutzen zu stiften

Qualität = subjektive Erwartung des Kunden; Zeit wichtiger Einflussfaktor.

C) *Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbetrieb* Zahlen und Fakten<sup>2</sup>:

Knapp 60 Prozent der Dienstleistungsbetriebe arbeiten flexibel:

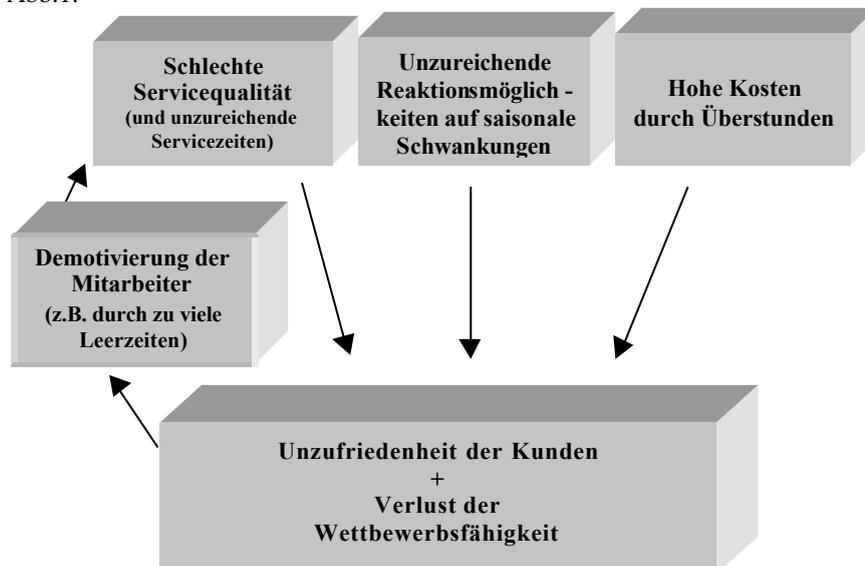
Häufig: - flexible Wochenarbeitszeit und Gleitzeit mit Kernzeit

Selten: - Lebensarbeitszeit und Telearbeit

Haupthindernis: betriebliche Gründe.

## 2. Probleme bei starren Arbeitszeiten im Dienstleistungsbetrieb

Abb.1:



<sup>1</sup> Nach Angaben des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) von 2001

<sup>2</sup> Nach einer Umfrage der Deutschen Industrie und Handelstage 2000

### 3. Innovatives Zeitmanagement in Dienstleistungsbetrieben

A) Kennzeichen für innovatives Zeitmanagement allgemein:

*Komplexitätsreduktion – Flexibilitätsorientierung – Integrationsorientierung*

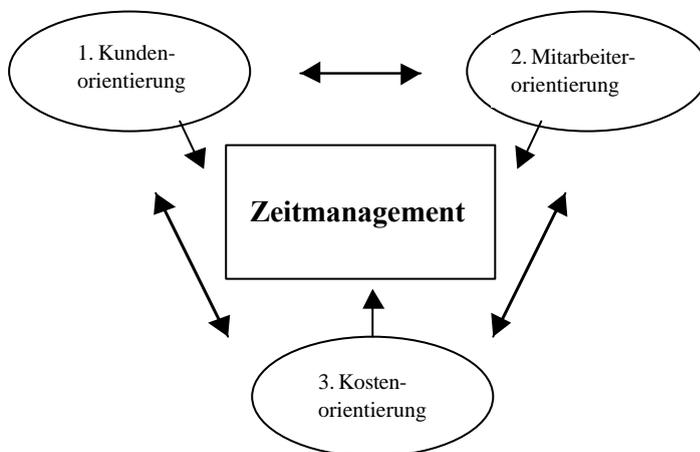
B) Umsetzung im Dienstleistungsbetrieb:

(1.) Erwartungen der *Kunden* erkennen

(2.) Mit den Wünschen der *Mitarbeiter* abstimmen (gegebenenfalls Organisation umstrukturieren)

⇒ *Kosteneinsparungen*. Zusätzliche Einsparungen durch optimale Ressourcenverwendung (z.B. durch Telearbeit und Desk Sharing).

Abb.2: Innovatives Zeitmanagement in Dienstleistungsbetrieben



zu (1): *Kundenzufriedenheit* durch optimalen *Service*

Kunden erwarten typische Dienstleistungsfaktoren: *Flexibilität, Freundlichkeit, Erreichbarkeit und Schnelligkeit*.

Service als Differenzierungskriterium gegenüber Wettbewerbern.

Nach Bedürfnissen der internen und externen Kunden richten. Diese lassen sich im „Service-Triangel“ festlegen:

- Festlegen der Parameter *Servicequalität (oder Serviceversprechen)*; *Besetzungsstärke*; *Servicezeit*

Voraussetzung:

- Bedarfsorientierte Vorausplanung der Arbeitszeit
- Bereitschaft und Fähigkeit zur gegenseitigen Vertretung bei allen Beteiligten

Abb.3:



zu (2): *Mitarbeiterorientierung*; Mitarbeiterzufriedenheit = Kundenzufriedenheit  
„Der Weg zur Kundenzufriedenheit führt notwendig über die Mitarbeiterzufriedenheit.“

C) Ergebnisorientierung anstatt Verfügbarkeitsorientierung  
Viele Arbeitszeitregelungen folgen dem Konzept der *Verfügbarkeitsorientierung*. „Management by Kasperletheater“ (Seid ihr alle da?) nicht dem der *Ergebnisorientierung*: „Arbeitszeit ist die Zeit, die der Arbeitnehmer für die Erledigung der vereinbarten Arbeitsaufgaben benötigt.“

*Ergebnisorientierung* durch die beiden Stellschrauben:

- Leistungserbringung
- Arbeitszeitausgleich

Wenn Leistungserbringung Vorrang hat, Gruppenarbeit und Eigenverantwortlichkeit gefördert werden, kann *Ergebnisorientierung* erreicht werden.

Abb.4: Die zwei Stellschrauben der Arbeitszeitgestaltung



#### 4. Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung in Dienstleistungsbetrieben

A) *Einführungsphase*: Viele Widerstände gegen Arbeitszeitflexibilisierung, deshalb wichtig:

- dass bei Einführung alle beteiligt werden (*Arbeitszeitworkshop*)
- ausreichende Information der Mitarbeiter und der Kunden
- längere Übergangsphase
- „lernendes“ Modell

B) *Arbeitszeitkonten*:

„Ein Zeitkonto ist ein Mitarbeiterkonto, auf dem Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit von der Vertragsarbeitszeit mit dem Ziel saldiert werden, diese nach jeweils festzulegenden Regeln fortlaufend zurückzuführen.“

Z. B. : Gleitzeit, Jahresarbeitszeit oder Lebensarbeitszeit

Problem: Überlaufen der Zeitkonten aufgrund falscher Anreize ⇒ keine Ergebnisorientierung

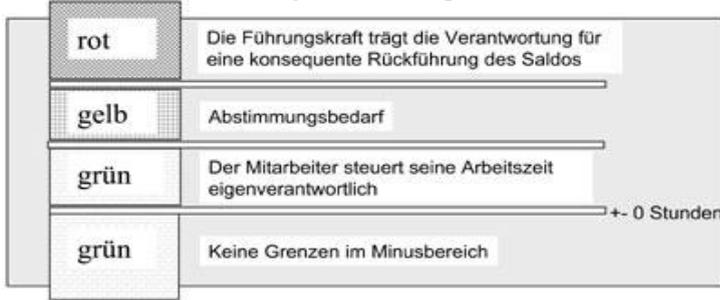
Für die Gestaltung von Zeitkonten empfiehlt sich:

- eigenverantwortliches Aufschreiben; Pausen nicht aufzeichnen
- gemäß dem Durchschnittsprinzip führen (Verteilung der Arbeitszeit unter Berücksichtigung einer gleichmäßigen Auslastung der Mitarbeiter)
- zu keinem Zeitpunkt abschließen (Verzicht auf Stichtag. An jedem Tag sollen die gleichen Regeln gelten)
- laufend steuern

Z.B. Ampelkonten als Steuerinstrument

Das Ampelkonto ist ein Zeitkonto, das Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit übersichtlich darstellt und steuert. Im einem zu definierenden Toleranzbereich (Grünphase) steuert der Mitarbeiter seine Arbeitszeit eigenverantwortlich. Im Falle einer Abweichung (Gelbphase) geht ein Teil dieser Eigenverantwortlichkeit verloren (Abstimmungsbedarf). Sollte der Saldo weiter Abweichen (Rotphase), obliegt die Disposition der Arbeitszeit der Führungskraft (Vereinbarung zur konsequenten Rückführung, eventuell Umstrukturierung).

Abb.5: Arbeitszeitsteuerung über das Ampelmodell

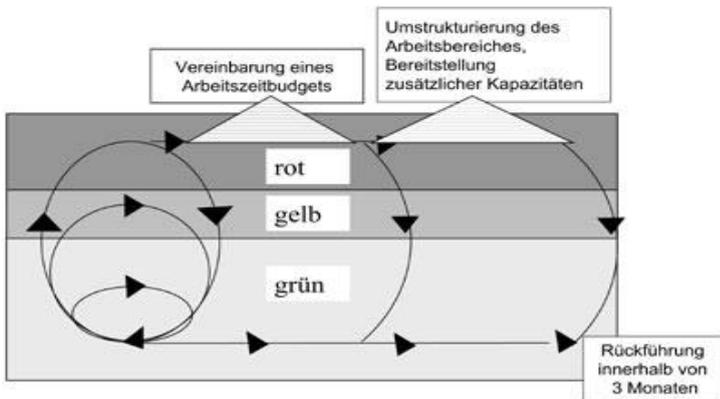


Z. B.

Rot +60 Stunden

Gelb +30 Stunden  
Abweichung von der  
Vertragsarbeitszeit

Abb.6 Vereinbarung eines Arbeitszeitbudgets



### C) Lebensarbeitszeit im Kontext der Gesamtvergütungspolitik

Es gibt zwei Möglichkeiten, ein Langzeitkonto zu führen:

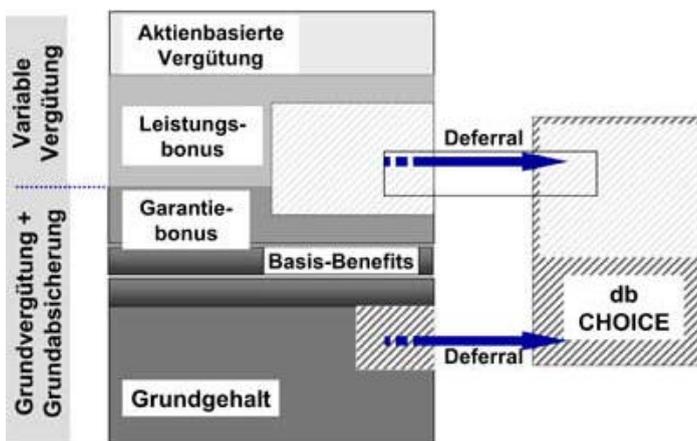
- Zeit: Arbeitszeitkonto mit verlängerter Ausgleichsperspektive („sabbatical“)
- Geld: Vergütungspolitische Komponente

Z. B. *zeit-invest* Modell (ähnlich Cafeteria-Prinzip) der Deutschen Bank:

- Grundvergütung, z.B. obligatorische Altersversicherung
- Variable Vergütung, z.B. Aktienbasierte Mitarbeitervergütung
- D.B. choice (Attraktive Zusatzleistung) z.B. Firmenwagen, Direktversicherung

Absicherung des Guthabens, z.B. bei Insolvenz

Abb. 7: Gesamtvergütungsmodell der Deutschen Bank AG



#### D) Das *selbstgesteuerte Team*

Veränderungen in der Arbeitszeitgestaltung können nicht ohne Folgen für die Organisationsstruktur bleiben.

Für ein System des *selbstgesteuerten Teams* spricht:

- (1) Verstärkte Kundenorientierung macht Arbeitszeitselbststeuerung im Team unerlässlich
- (2) Die zunehmende Komplexität (verschiedene, komplexe Aufgabenbereiche) wird breit verteilt und besser beherrschbar
- (3) Abkehr von formalen Arbeitszeitregeln zugunsten der Ergebnisorientierung
- (4) Die Mitarbeiter erhalten Prozesssicherheit
- (5) Förderung der Einsatzflexibilität
- (6) Betriebliche Fehlzeiten werden gesenkt

#### E) *Vertrauensarbeitszeit*:

Unter Vertrauensarbeitszeit versteht man „die eigenverantwortliche Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeitverpflichtungen durch die Mitarbeiter/innen selbst“ ⇒ weniger Verwaltungskosten und mehr Mitarbeiterzufriedenheit durch Eigenverantwortung („Unternehmer im Unternehmen“).

#### **Literaturempfehlungen:**

- Beyer H.-T. *Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung* Vahlen; München; 1986
- Buchs G. *Arbeitszeitflexibilisierung bei der Deutschen Bank* Symposion Publishing Düsseldorf; 2001; Unter: <http://www.flexible-unternehmen.de/kv0504.htm>
- Linke M. *Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in der Praxis* Symposion Publishing; Düsseldorf; 2001; Unter: <http://www.flexible-unternehmen.de/kv0405.htm>
- <http://www.arbeitszeitberatung.de/arbeitszeit.htm>



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>