

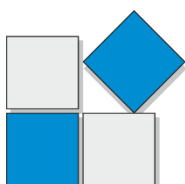
Jahrgang 2021

Fachartikelreihe
Zukunft Workforce Management

Flexibel ist nicht genug

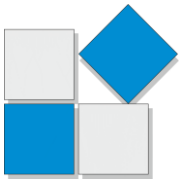
Jürgen Wintzen

Ausgabe
08/2021



WINTZEN - Consulting GmbH
Workforce Management & Industrial Engineering

Mail: info@wintzen-consulting.de
Web: www.wintzen-consulting.de
Tel.: +49 4161 540793



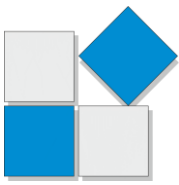
In den letzten 10 Jahren hat die Diskussion über die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit den Unternehmen nicht nur wichtige Planungshilfen für eine effizientere Personaleinsatzplanung gegeben und den Mitarbeitern einen Souveränitätsgewinn für die zeitbezogene Gestaltung des Alltags geschaffen, sondern auch neue Denkspielräume eröffnet und einen wichtigen Beitrag zu einem kulturellen Wandel in Unternehmen und Gesellschaft geleistet. Besonderer Verdienst gebührt dabei zum einen den Arbeitszeitpionieren, jenen Innovatoren in den Unternehmen, die mit Gedankenreichtum und Mut neue Arbeitszeitkonzepte entwickelt und umgesetzt haben, und zum anderen denen, die als Berater den manchmal sehr steinigen Weg der Überzeugungsleistung gehen, um Hilfestellungen zu geben und Erfahrungstransfer zu sichern.

Die WINTZEN-Consulting GmbH mit Ihren erfahrenen Beratern im Arbeitszeitmanagement und der Arbeitszeitberatung gehört zu den Pionieren einer effizienten Arbeitszeitgestaltung.

Arbeitszeitgestaltung lässt sich nicht lösen von arbeitsinhaltsbezogenen Überlegungen. Gerade in dieser Verbindung liegt die wesentliche Chance für eine Modernisierung des Arbeitslebens und eine nicht nur effizientere, sondern auch den Interessen daller Beteiligter stärker entgegenkommende Nutzung des Potentials der MitarbeiterInnen. Dieses Potential ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor auf dem Weg in die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Von der effizienten Nutzung dieses Wettbewerbsfaktors hängen nicht nur der Fortbestand des einzelnen Unternehmens im immer intensiver werdenden globalen Wettbewerbs, sondern auch die gesamtgesellschaftliche Wohlstandssicherung und -entwicklung ab. Ideen hierzu zu entwickeln und zu verbreiten, ist die Grundlage für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und für Fortschritt.

Im Fokus der zielgerichteten Beratung durch die WINTZEN-Consulting GmbH stehen dabei die Fragen der Entwicklung flexibler, vor allem aber auch effizienter Arbeitszeitmodelle, sowie deren Umsetzung und Implementierung. Einen besonderen Stellenwert nimmt der Themenkomplex einer familienorientierten Arbeitszeitgestaltung ein – ein Thema, dessen nicht nur gesamtgesellschaftliche, sondern auch für das Einzelunternehmen wichtige Bedeutung zunehmend stärker ins Bewusstsein treten muss.

Dabei geht es nicht nur um die Erschließung des Fähigkeitspotenzials für wirtschaftliche Wertschöpfungsprozesse; es geht vor allem um eine zukunftsorientierte Balance zwischen Beruf und Familie, von der nicht nur Leistungsfähigkeit- und kraft, der aktuell Erwerbstätigen, sondern auch der nachwachsenden Generation abhängen.



Manche Betriebe bieten die unterschiedlichsten Arbeitszeitmodelle an oder haben bereits ein flexibles Arbeitszeitsystem entwickelt. Oft erweist es sich in der Praxis als wenig effizient, was sich in zunehmenden Plusstunden, steigenden Personalkosten, mangelnder Kundenorientierung und Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Führungskräften niederschlägt.

Ein flexibles Arbeitszeitmodell wird nicht automatisch zum „Selbstläufer“, denn flexible Arbeitsformen bedürfen der Akzeptanz aller Beteiligten, um den notwendigen Change-Managementprozess erfolgreich durchzuführen. Durch die größeren Gestaltungsspielräume steigt die Anforderung an die MitarbeiterInnen und Führungskräfte, sich intensiv mit Planung und Steuerung zu befassen. Erst durch das aktive Gestalten dieses Prozesses werden die Chancen der Flexibilisierung für das Unternehmen sowie für die MitarbeiterInnen realisiert.

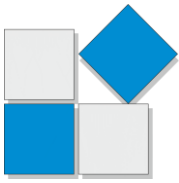
Im Rahmen eines Beteiligungsprozesses werden alle Betroffenen Schritt für Schritt eingebunden und somit Widerständen vorgebeugt. Oft werden die Vorteile, die sich für beide Seiten ergeben, gar nicht erkannt oder formuliert. Notwendig ist daher die Verbesserung der Informationsgrundlagen und eine offensive Kommunikationsstrategie.

Der Weg von der Idee des Arbeitszeitmanagements zu ihrer konkreten Umsetzung ist nicht gradlinig. Zunächst stellen sich verschiedene Fragen, wie:

- Welches Modell ist für uns das Richtige?
- Welchen Wirkungsgrad können wir erreichen?
- Wie organisiert man den Interessenausgleich?
- Wie qualifiziere ich meine Führungskräfte?
- Wie reagiere ich auf die Angst meiner Mitarbeiterschaft vor Minusstunden?

Auslastungsschwankungen & Arbeitszeitmanagement

Verschärfter Wettbewerb, wachsendes Innovationstempo und schnelllebige Märkte bedeuten für Unternehmen oftmals erhöhte Auslastungsschwankungen. Eine übliche Reaktion ist die Veränderung der Arbeitszeitregelung, z.B. die Einführung von Zeitkonten oder die Erhöhung der zugelassenen Bandbreiten der Zeitkonten (z.B. von 50 auf 200 Stunden). Diese Strategie ist nicht ohne Tücken, denn oft entpuppen sich Zeitkonten als Instrument zum „Hamstern“, das auf Blockfreizeiten abzielt. Die Saldenentwicklung passt sich zwar oft an Arbeitsspitzen an, aber ein Abbau der Arbeitszeitkonten bei Auslastungstälern findet nicht gleichermaßen statt. Vereinbarungen, die beispielsweise am Jahresende eine Umbuchung von Plusstunden auf Langzeitkonten vorsehen, ohne dass das Zustandekommen der Salden hinterfragt



wird, sind für das Unternehmen ebenfalls kontraproduktiv. Es fehlt das wirtschaftliche Umgehen mit den Zeitkonten und das Haushalten mit dem vorhandenen Budget.

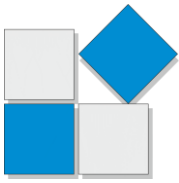
Zur effektiven und interessengerechten Umsetzung der Modelle bedarf es eines aktiven Arbeitszeitmanagements.

Das Beispiel der flexiblen Jahresarbeitszeit als hochflexibles System ist besonders geeignet, Anforderungen an die Personaleinsatzplanung, Steuerung und Information aufzuzeigen, die vermehrte Abstimmungsprozesse im Team und Führungsverantwortung mit sich bringen.

Die Hauptproblematik von schwankenden Arbeitsvolumen sind nicht die „Spitzen“, die normalerweise recht gut, wenn auch teuer, gesteuert werden. Die Probleme liegen in den „Tälern“, in denen die Auslastung sinkt und ein Personalüberhang im Betrieb besteht. Alle Erfahrung zeigt, dass die Produktivität in gewissem Ausmaß mit dem Produktionsvolumen zunimmt und umgekehrt in Zeiten mit tiefer Auslastung Leerzeiten und unproduktive Tätigkeiten anfallen. Die Strategie der Personalausdünnung ist dabei oft nur die zweitbeste Lösung. Viele Vorgesetzte scheuen sich, die Beschäftigten bei Unterauslastung „nach Hause zu schicken“, oder tun dies erst, wenn der Produktivitätsrückgang des Personaleinsatzes augenfällig geworden ist.

Wo es hohe Schwankungsbreiten im Arbeitsanfall gibt, empfiehlt sich die Erweiterung des Ausgleichszeitraums durch Einführung einer Jahresarbeitszeit sowie die Verbindung mit einem aktiven Kapazitäts- und Arbeitszeitmanagements. Der verlängerte Ausgleichszeitraum bedeutet für die MitarbeiterInnen und für das gesamte Unternehmen mehr Flexibilität, Dynamik und Wirtschaftlichkeit bei der individuellen Arbeitszeitplanung.

Um sich als Unternehmen flexibel aufzustellen, gibt es also viele verschiedene Wege, die zum Ziel führen können.



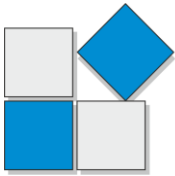
Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der WINCON auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

Wintzen-Consulting GmbH – Workforce Management & Industrial Engineering

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Workforce Management & Industrial Engineering erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen als auch sein Umfeld und sein Image. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und Unternehmenserfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden sind. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation bei unseren Kunden. Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



WINTZEN - Consulting GmbH
Workforce Management & Industrial Engineering

Weihenweg 1 / 21614 Buxtehude / www.wintzen-consulting.de

Quellenangabe: Illustration – fotomek/stock.adobe.com (Cover)