

Köln, 14.09.2017

## Erfahrungsaustauschtreffen

**ZEITREICH – Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik lösen**  
Innovative Arbeitszeitmodelle für KMU in der Metall- und Elektroindustrie, im Einzelhandel, in der Chemieindustrie sowie in der öffentlichen Verwaltung

Foto: I-vista / [pixelio](#)

**Teilnehmende:** 40 Teilnehmende  
(davon 27 Vertreterinnen und Vertreter  
aus 9 Betrieben und Verwaltungen  
sowie 13 Mitglieder des  
Projektkonsortiums)

**Ort:** Institut der deutschen Wirtschaft  
Köln.



- 1 Überblick über den aktuellen Projektstand
- 2 Wer sind wir und wo drückt der Schuh?
- 3 Keiner ist so klug wie alle – Wechselseitiger Ideen- und Erfahrungsaustausch
- 4 Vorstellung und Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse



## Überblick über den aktuellen Projektstand

## Überblick über den aktuellen Projektstand



- Die Modellphase des Projekts ist abgeschlossen.
- Die Ergebnisse aus der betrieblichen Arbeit werden sukzessive in Form von Fallstudien aufbereitet.
- Die Zwischenergebnisse werden im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Veranstaltung im April 2018 vorgestellt.
- Die Arbeit in den Second-Starter-Betrieben hat begonnen und wird bis Ende August 2018 andauern.
- Am Ende des Projekts stehen zwei Leitfäden und ein „Train-the-Trainer-Konzept“, welche im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltung vorgestellt werden.

## Die Modell-Betriebe und -Verwaltungen



**REWE**



## Die Second-Starter-Betriebe und -Verwaltungen



**Amtsgericht  
Dortmund**



**HEWING**



Technische Betriebe Stadt Konstanz

thyssenkrupp

## Wer sind wir und wo drückt der Schuh?

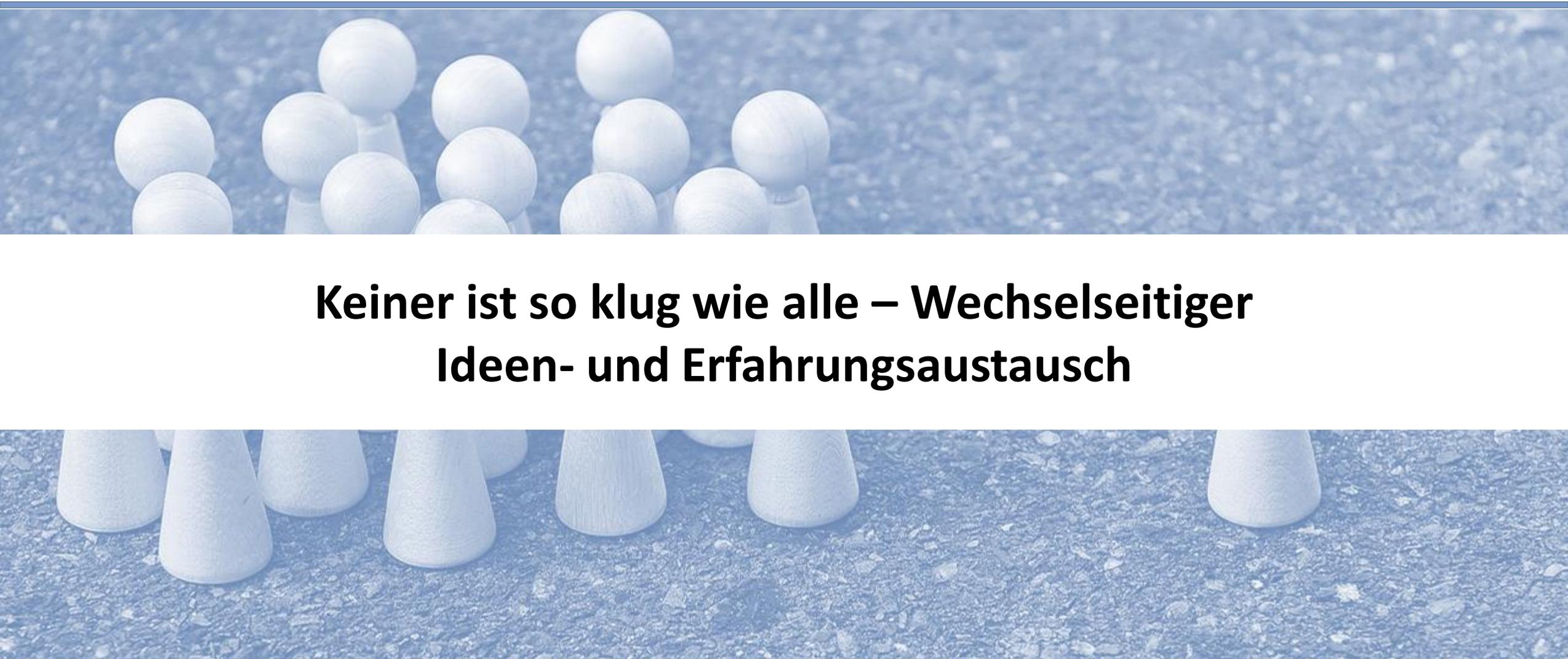
## Kurze Vorstellungsrunde aller Betriebe und Verwaltungen zu ausgewählten Fragestellungen

### Modell-Betriebe und -Verwaltungen

- Wer sind wir und was machen wir?
- Welchen Arbeitszeitkonflikt haben wir im Projekt bearbeitet? Welches Arbeitszeit-Modell haben wir entwickelt?

### Second-Starter-Betriebe und -Verwaltungen

- Wer sind wir und was machen wir?
- Wo drückt der Schuh?
- Welche Erwartungen an das Projekt bringen wir mit?



**Keiner ist so klug wie alle – Wechselseitiger  
Ideen- und Erfahrungsaustausch**

## **Thematisch Langzeitkonten**

Gastgeber:

Herbert Zahnen und Helena  
Nickels, Zahnen Technik GmbH

Fachliche Begleitung:

Dr. Andrea Hammermann, IW Köln

# ZEITREICH ERFAHRUNGSAUSTAUSCHTREFFEN

## Ausgangslage:

- Arbeitszeit unter Berücksichtigung von ‚Arbeiten 4.0‘
- Berücksichtigung der neuen Unternehmensentwicklungen
- Zeitkonflikte erkennen und Lösungen finden
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Flexible Gestaltung des Berufslebens für die Mitarbeiter
- Neuregelung der Fahrzeitenregelung zur Baustelle

# ZEITREICH ERFAHRUNGSAUSTAUSCHTREFFEN

## Aktivitäten:

- Sechs Workshops / Projektsitzungen
- Mitarbeiterbefragung mit hoher Teilnehmerquote
- Termine mit Anbietern von Lebensarbeitszeitkonten
- Ausarbeitung einer Betriebsordnung (z.B. Einbringungs- u. Freistellungsmöglichkeiten) für die Nutzung der Lebensarbeitszeitkonten
- Recherche und Vergleiche von Tarifverträgen
- Ausarbeitung einer neuen Fahrzeitenregelung zur Baustelle

# ZEITREICH ERFAHRUNGSAUSTAUSCHTREFFEN

## Ergebnisse:

- Einführung von **Lebensarbeitszeitkonten**
- Neue **Fahrzeitenregelung** (übertarifliche Montagevergütung)
- Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Umgang mit **Vertrauensarbeitszeit**

# ZEITREICH ERFAHRUNGSAUSTAUSCHTREFFEN

## Erfolgsfaktoren:

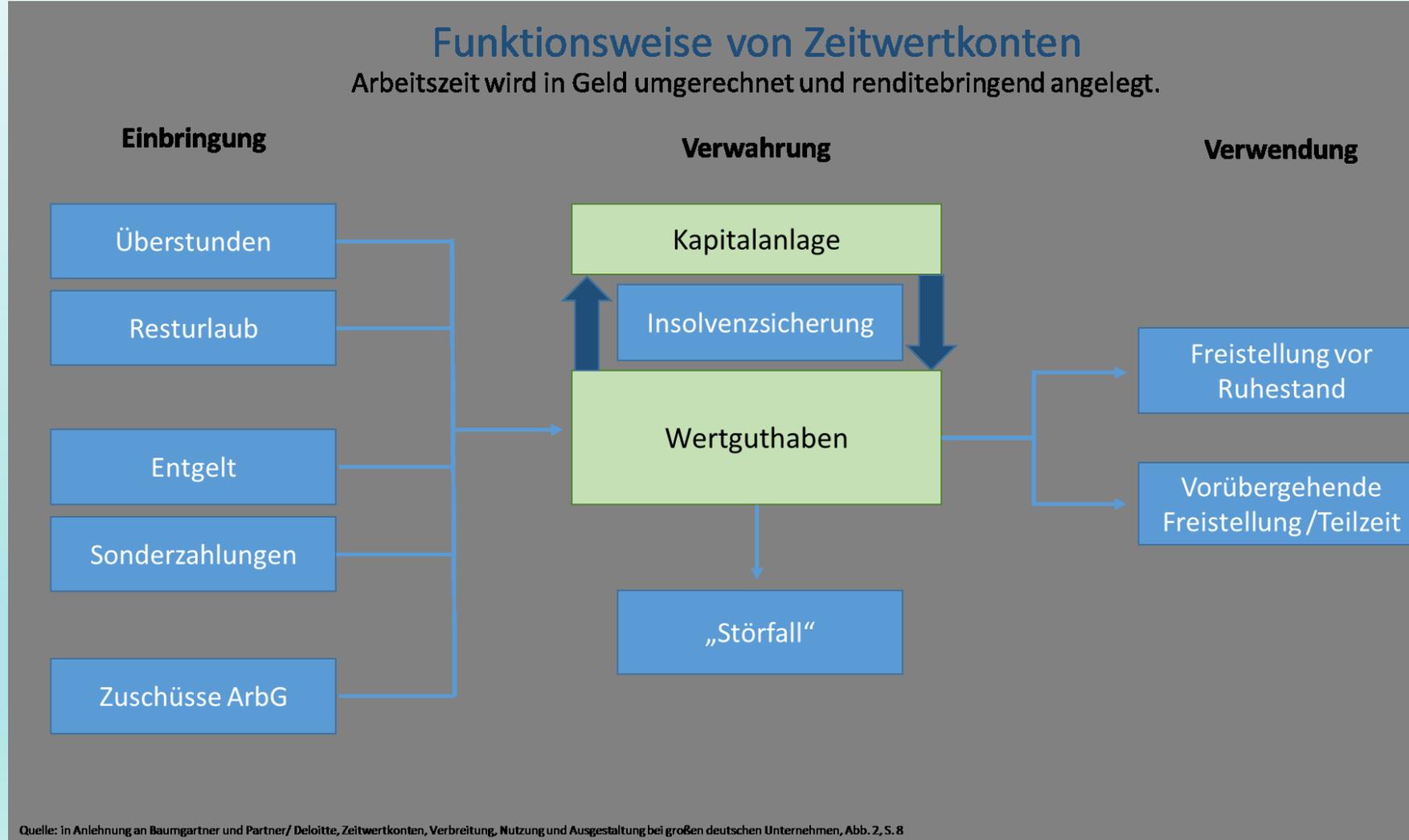
- Alle Jobfamilien sollen in den Prozess einbezogen werden.
- Dadurch entstehen ganzheitliche Lösung für alle Mitarbeiter im Unternehmen.
- Alle Sorgen und Anmerkungen der Mitarbeiter berücksichtigen, nicht Umsetzbares sachlich gut begründen und somit ein gutes und faires Miteinander fördern.
- Strukturierte Sitzungen unter professioneller Leitung.

# ZEITREICH ERFAHRUNGSAUSTAUSCHTREFFEN

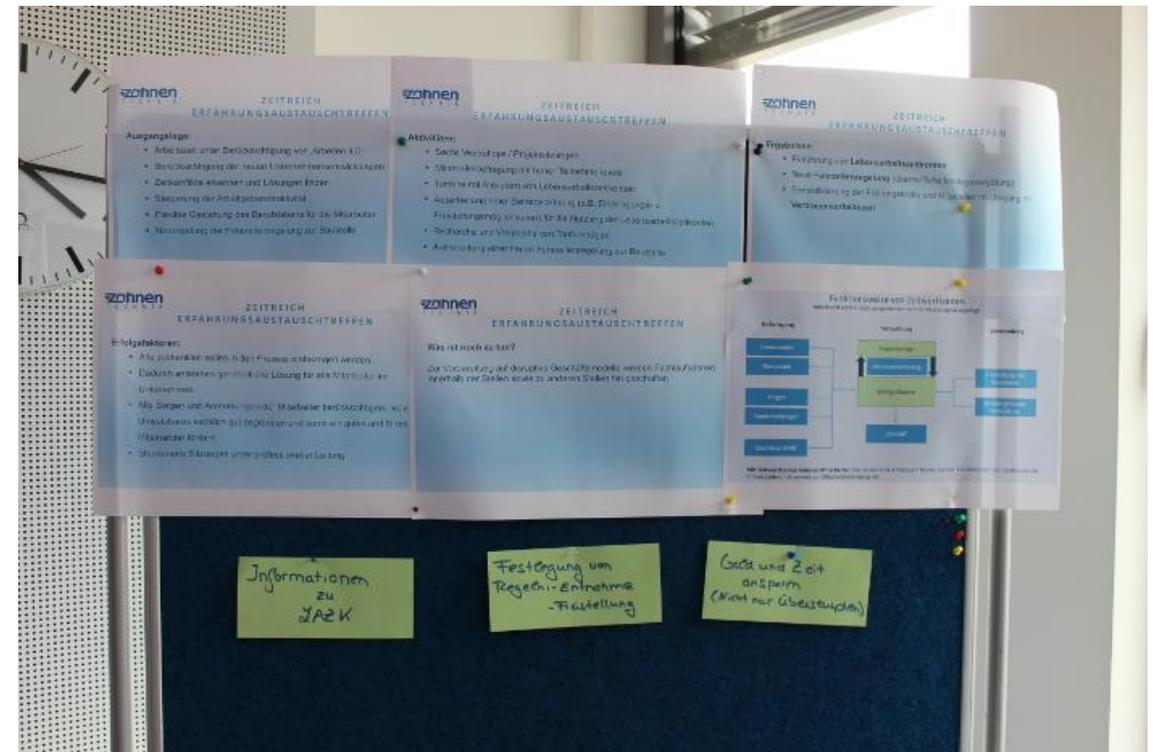
## Was ist noch zu tun?

Zur Vorbereitung auf disruptive Geschäftsmodelle werden Fachlaufbahnen innerhalb der Stellen sowie zu anderen Stellen hin geschaffen.

# ZEITREICH ERFAHRUNGSAUSTAUSCHTREFFEN



## Ergebnisse Thementisch: Langzeitkonten



## Ergebnisse Thementisch Langzeitkonten (am Beispiel Zahnen Technik)

### Erfolgsfaktoren / Stolpersteine

- ▶ Es ist wichtig, die Mitarbeiter/innen ausführlich über Langzeitkonten zu informieren und sie in die Konzeption einzubeziehen. Somit lassen sich betriebsspezifische Regelungen zu den Anspar- und Entnahmeoptionen festlegen, die den Bedarfen des Betriebs und denen der Beschäftigten gerecht werden.
- ▶ Klar festgelegte Regelungen beispielsweise zu den Vorlaufzeiten sowie dem Vorgehen im Konfliktfall (beispielsweise durch die Festlegung einer Clearingstelle) sind notwendig, damit sich niemand bevorzugt oder benachteiligt fühlt.
- ▶ Es gibt rechtliche Regelungen zu beachten (Flexi II Gesetz), die u.a. festlegen, dass das Konto in Geld geführt werden muss. Zudem ist eine Insolvenzsicherung Pflicht.
- ▶ Langzeitkonten sollen nicht dazu führen, dass Beschäftigte Zeit hamstern durch viele Überstunden und zu Ungunsten ihrer Erholungszeiten. Es ist daher sinnvoll Ansparmöglichkeiten in Form von Geldbestandteilen zuzulassen (z.B. Weihnachtsgeld/ Teile des Gehalts).
- ▶ Das Lebensarbeitszeitkonto bei Zahnen Technik wird zum 01.01.18 eingeführt. Als Hauptnutzungsgründe der Beschäftigten werden derzeit Hausbau, Pflege, Sabbatical und Weiterbildung vermutet. Die rentennahe Freistellung ist vermutlich nicht das primäre Ziel. Dies liegt an dem niedrigen Altersdurchschnitt der Belegschaft bei Zahnen.

## **Thematisch Mobiles Arbeiten/Telearbeit/Home Office**

Gastgeber:

Susanne Ruth und Ulrich Weyhofen, Bau- und  
Liegenschaftsbetrieb des Landes NRW

Fachliche Begleitung:

Dr. Hartmut Seifert, Senior Research Fellow  
Hans-Böckler-Stiftung

## Strukturdaten, Aufgabe, Ziele

- 2001 gegründet, Zentrale in Düsseldorf, 7 Niederlassungen
- Mitarbeitende: 1.883 Vollzeitäquivalente, ca. 2.200 Personen
- Aufgabe: Der BLB NRW betreibt ein kaufmännisch orientiertes Immobilienmanagement für das Land NRW
- Ziele: Hohe Flächenverfügbarkeit und effiziente Flächenbereitstellung



## Projektziel (Auswahl)

- Flexibilität von Arbeitszeit unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen erhöhen, dabei Eigenverantwortung und Führungsverantwortung stärken, u.a.:
- Flexibilisierung der Alternierenden Teleheimarbeit**



## Produkte (Auswahl)

- Entwurf einer überarbeiteten **Dienstvereinbarung zur „Alternierenden Teleheimarbeit“**
- Stärkung Führungskräfte durch Kodex**



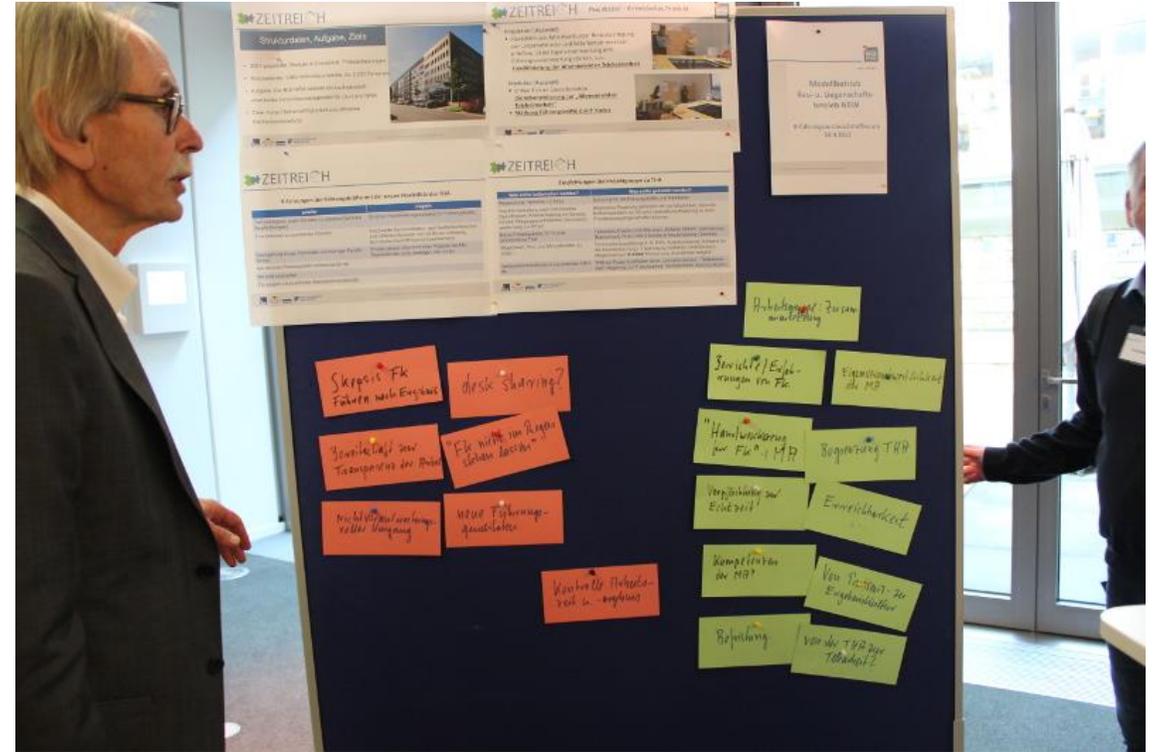
## Erfahrungen der Führungskräfte mit der neuen Flexibilität der THA

positiv	negativ
THA ermöglicht, mehr Stunden zu arbeiten (familiäre Verpflichtungen)	Erhöhter Koordinierungsaufwand für Führungskräfte
THA bedeutet konzentriertes Arbeiten	Erschwerte Kommunikation, weil Telefonkonferenzen und Videokonferenzen von zu Hause schwierig, technische Ausstattung nicht ausreichend
Verringerung langer Fahrzeiten und weniger Pendel-Stress	Problematisch: Übersicht über Präsenz der MA, Teamkalender sollte anzeigen, wer ist wo
MA stimmen Präsenzzeiten untereinander ab	
MA sind motivierter	
Für jüngere Leute erhöhte Arbeitgeberattraktivität	

## Empfehlungen der Projektgruppe zu THA

Was sollte beibehalten werden?	Was sollte geändert werden?
Begrenzung / zeitlicher Umfang	Schulung für die Führungskräfte und Mitarbeiter
Flexible Gestaltung nach individuellen Bedürfnissen; Kriterienkatalog mit Vorrang Kinder/ Pflege/gesundheitliche Gründe/evtl. weiter Weg zur Arbeit	Allgemeine Regelung gekoppelt mit der Möglichkeit, dass die Betriebsparteien vor Ort eine verbindliche Regelung zu einer Prioritätenrangfolge schaffen können.
Keine Präsenzzeiten; 60 % max. wöchentliche THA	Fallweises Arbeiten mit Hilfe einer „Mobilen Station“ (Vermeidung Bezeichnung THA) 2 bis 3 Geräte je Niederlassung / Zentrale
Möglichkeit, Plus- und Minusstunden zu bilden	Technische Ausstattung (z. B. ESS, Videokonferenz); Aufwand für die Stundenbuchung (→ technische Verfahren vereinfachen), Möglichkeit zur <b>direkten</b> Einbuchung; Ausnahmen möglich
Vertrauensvolle Abstimmung zwischen MA + Fk	THA auf Probe; Erarbeiten eines „Verhaltenskodex – Teleheimarbeit“; Regelung zur Erreichbarkeit: Verlässlichkeit, Kommunikation

# Ergebnisse Thementisch: Mobiles Arbeiten/Telearbeit/Home Office



## Ergebnisse Thementisch Mobiles Arbeiten/Telearbeit/Home Office (am Beispiel des Bau- u. Liegenschaftsbetriebs NRW)

### Erfolgsfaktoren

- ▶ Berichte und Erfahrungen von Führungskräften sind wichtige Erfolgsfaktoren, die als Lernansätze genutzt werden können.
- ▶ Führungskräfte müssen dementsprechend geschult werden, um den richtigen Umgang mit Telearbeit und der Führung ihrer Mitarbeiter/innen innerhalb dieses Modells zu erlernen.
- ▶ Der schrittweise Wechsel von Präsenz- zu Ergebniskultur kann als Chance gesehen werden, erfolgreiche Resultate der Arbeit in den Mittelpunkt rücken zu lassen.
- ▶ Die Teleheimarbeitszeit sollte dennoch begrenzt sein und im gesunden Zusammenspiel mit der Präsenzzeit im Betrieb gelingen.
- ▶ Es muss sichergestellt werden, dass Mitarbeiter/innen in entscheidenden Momenten erreichbar sind.
- ▶ Mitarbeiter/innen muss ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit zugetraut werden. Sie sollten daher ebenfalls im richtigen Umgang mit Teleheimarbeitszeit geschult werden.

## Ergebnisse Thementisch Mobiles Arbeiten/Telearbeit/Home Office (am Beispiel des Bau- u. Liegenschaftsbetriebs NRW)

### Stolpersteine

- ▶ Skepsis bei Führungskräften. Ein stark ergebnisorientiertes Führen ist für viele Führungskräfte ungewohnt.
- ▶ Mitarbeiter/innen könnten das Vertrauen der Führungskräfte ausnutzen und weniger verantwortungsvoll arbeiten.
- ▶ Es werden völlig neue Führungsqualitäten von den Führungskräften verlangt. Es ist wichtig, diese dabei nicht im Regen stehen zu lassen.
- ▶ Alle Beteiligten müssen bereit sein, ihre Arbeit transparenter zu gestalten.
- ▶ Durch „desk-sharing“ könnten zwar zum einen hohe Bürokosten abgebaut werden, zum anderen könnte aber auch Konfliktpotenzial unter den Mitarbeiter/innen hervorgerufen werden.

## **Thementisch Teilzeit**

Gastgeber:

Jürgen Kentenich und Margret Möllenkamp-  
Lintz, Finanzamt Trier

Fachliche Begleitung:

Cornelia Rieke, wmp consult

# Ausgangslage Altersstruktur Finanzamt Trier

**weiblich**

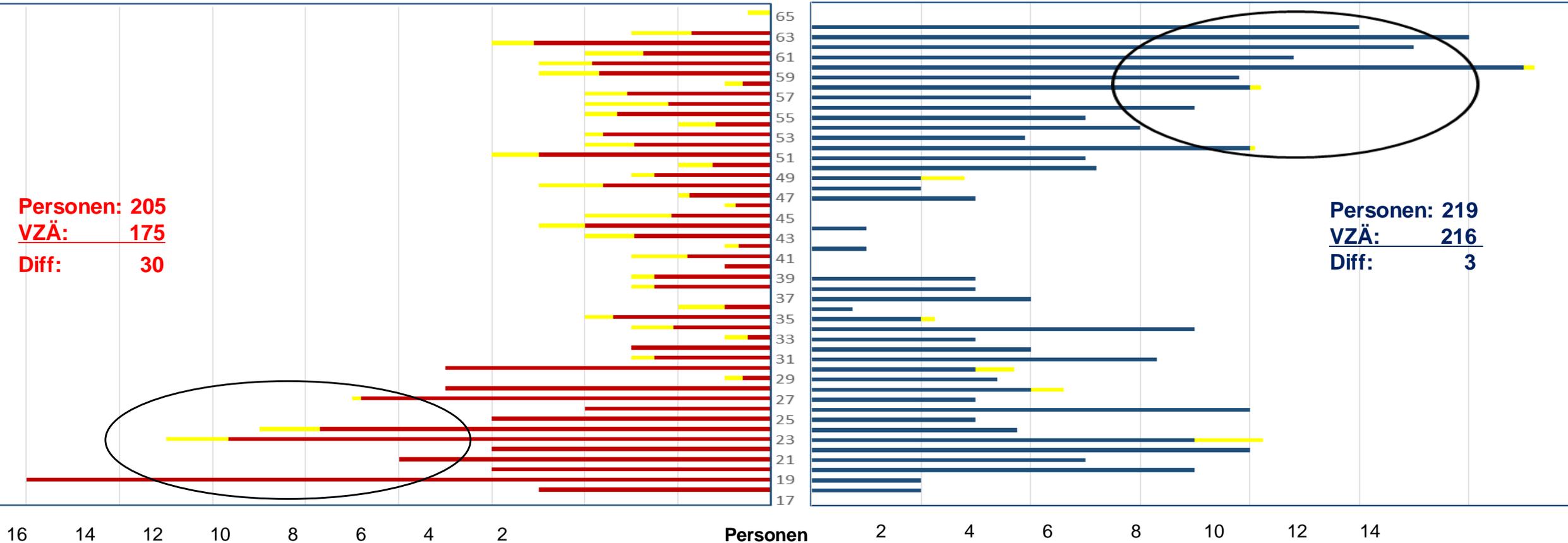
Stand: 16.08.2017

Alter

**männlich**

**Personen: 205**  
**VZÄ: 175**  
**Diff: 30**

**Personen: 219**  
**VZÄ: 216**  
**Diff: 3**



## Aktivitäten

---

1. Personelle Themenbereiche identifizieren: Führungskräfte - Steuerfahnder - Großbetriebsprüfer.
2. Arbeitsgruppen aus diesen Bereichen bilden.
3. Sachliche Themenbereiche identifizieren: Mindestarbeitszeit, unterhältige Teilzeit, vollzeitnahe Teilzeit.
4. Selbstverständnis beachten: Aufgabenerfüllung, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, Bürgerorientierung.
5. Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte einbinden.

## Ergebnisse

---

- Mindestteilzeit: Grundsätzlich 25%.
- Unterhäftige Teilzeit: Ausschluss in den personellen Themenbereichen.
- Vollzeitnahe Teilzeit: Ab 80% gilt als Vollzeit.
- Teilzeit im übrigen: Begrenzung der Anzahl der Teilzeitkräfte.
- Regelungen zu: Telearbeit, Heimarbeit, Präsenzzeiten in der Dienststelle.

# Erfolgsfaktoren, Stolpersteine

## Rechtsgrundlagen Teilzeit

B e s c h ä f t i g t e – Möglichkeiten einer Teilzeitbeschäftigung			
<b>§ 11 Abs. 1 TV-L</b>	<b>§ 11 Abs. 2 TV-L</b>	<b>§ 15 Abs. 4 BEEG</b>	<b>§ 3 PflegeZG</b>
TZ familiäre Gründe AZ „mind. 25 %“ der regelmäßigen Arbeitszeit	TZ persönliche Gründe AZ „mind. 50 %“ der regelmäßigen Arbeitszeit	TZ in der ETZ AZ „mind. 25 %“ - max. 75 % der regelmäßigen Arbeitszeit	Pflege-TZ AZ „mind. 25 %“ der regelmäßigen Arbeitszeit
Keine Höchstdauer bei Vorliegen familiärer Gründe	Keine Höchstdauer	Bis zum 3. Lj. des Kindes. Es können bis zu 24 Monate zwischen dem 3. Geburtstag und dem 8. Lj. des Kindes genommen werden.	Keine Höchstdauer bei vorliegendem Pflegegrund
<b>SOLL</b> , soweit keine dringenden dienstl. Interessen	<i>Siehe auch § 8 TzBfG</i>		<i>Im Fall des § 2 Abs. 5 FPfzG: Höchstdauer 24 Monate</i>
	<b>KANN</b> , soweit vereinbar mit dienstlichen Interessen	<b>ANSPRUCH</b>	<b>ANSPRUCH</b>

B e a m t e – Möglichkeiten einer Teilzeitbeschäftigung				
<b>§ 38 Abs. 4 LBG</b>	<b>§ 75 Abs. 1 LBG</b>	<b>§ 75 Abs. 4 LBG</b>	<b>§ 19a Abs. 3 UrIVo</b>	<b>§ 5 Abs. 3 ArbZVO</b>
„FALTER“-TZ AZ 50 % der regelmäßigen Arbeitszeit	TZ persönliche Gründe AZ mind. 50 % der regelmäßigen Arbeitszeit	TZ familiäre Gründe AZ „mind. 25 %“ der regelmäßigen Arbeitszeit	TZ in der ETZ AZ „mind. 25 %“ - max. 75 % der regelmäßigen Arbeitszeit	TZ im Blockmodell AZ mind. 50 % der regelmäßigen Arbeitszeit
Frühestens 2 Jahre vor der Regelaltersgrenze, bis längstens 2 Jahre danach	Keine Höchstdauer	AZ < 50 %: Höchstdauer 15 Jahre AZ ≥ 50 %: Keine Höchstdauer bei Vorliegen familiärer Gründe	Bis zum 3. Lj. des Kindes. Es können bis zu 24 Monate zwischen dem 3. Geburtstag und dem 8. Lj. des Kindes genommen werden.	Mind. 2 Jahre TZ. Anschl. bis zu 1 Jahr Freistellung bis max. 2 Jahre vor Regelaltersgrenze <i>oder</i> : TZ bis Ruhestand und Freistellung bis zu 7,5 Jahre vor Ruhestandsbeginn.
<b>KANN</b> , bei dienstlichem Interesse	<b>KANN</b> , soweit vereinbar mit dienstlichen Interessen	<b>ANSPRUCH</b> , soweit keine zwingenden dienstl. Interessen	<b>ANSPRUCH</b> , soweit keine zwingenden dienstl. Interessen	<b>KANN</b> , soweit vereinbar mit dienstlichen Interessen

## Ergebnisse Thementisch: Teilzeit



## Ergebnisse Thementisch Teilzeit (am Beispiel des Finanzamts Trier)

### Erfolgsfaktoren

- ▶ Wichtig ist, dass alle Beteiligten für das Thema sensibilisiert werden.
- ▶ Wichtig ist außerdem, dass das Thema mit den einzelnen Gruppen/Fachbereichen gemeinsam diskutiert wird. Auf diese Weise können insbesondere die gruppenspezifischen Bedürfnisse erhoben werden.
- ▶ Nicht jeder Bereich braucht zwingend eine Veränderung. Daher wird ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, nur jene Bereiche in den Blick zu nehmen, in denen auch tatsächlichen Handlungsbedarf besteht.
- ▶ Hilfreich ist, dass für jeden Fachbereich eine notwendige Mindestanzahl an Vollzeitbeschäftigten ermittelt wird.
- ▶ Wichtig ist auch die Gegenüberstellung und Bewertung sämtlicher Interessen (Arbeitgeber- vs. Arbeitnehmerinteressen).
- ▶ Aufgrund unterschiedlicher Bedarfe und Bedürfnisse werden keine allgemeingültigen Regelungen angestrebt. Auf diese Weise kann jedem Bereich (bzw. jedem Fachbereichsleiter) ein gewisser Entscheidungsspielraum ermöglicht werden.
- ▶ Durch die externe Begleitung werden neue Blickwinkel auf das Thema eröffnet.
- ▶ Durch die Erstellung einer schriftlichen Orientierungshilfe\* zum Umgang mit dem Thema Teilzeit werden die Ergebnisse der Beratung gebündelt und erste Vorschläge für eine ggf. zu ändernde Dienstvereinbarung vorgelegt.

*\* Die entwickelte Orientierungshilfe wird in Kürze als Download unter [www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de) zur Verfügung gestellt.*

## Ergebnisse Thementisch Teilzeit (am Beispiel des Finanzamts Trier)

### Stolpersteine

- ▶ Die Fülle an gesetzlichen Regelungen zum Thema Teilzeit müssen immer mitgedacht werden.
- ▶ Um keine Missverständnisse hervorzurufen, müssen Formulierungen mit Bedacht gewählt werden. Einige Formulierungen können schnell als Angriff auf Teilzeitbeschäftigte (insbesondere Frauen) missverstanden werden.
- ▶ Eine Neidkultur (Vollzeitbeschäftigte vs. Teilzeitbeschäftigte) kann bei der Lösungsfindung zuweilen im Weg stehen.
- ▶ Bei jedem Veränderungsprozess gibt es auch Kritiker und Bedenkenräger.

## Ergebnisse Thementisch Teilzeit (am Beispiel des Finanzamts Trier)

### Tipps

- ▶ Die Beschäftigten sollten in jedem Fall in den Prozess einbezogen werden.
- ▶ Allein die Mitarbeiterzufriedenheit reicht als Indiz für eine Veränderungsnotwendigkeit nicht aus. So kann die Zufriedenheit von Teilzeitbeschäftigten z.B. auf Kosten der Zufriedenheit von Vollzeitbeschäftigten gehen.
- ▶ Es sollte in jedem Fall nach Gruppen und Bedürfnissen differenziert werden. Wenn in einem bestimmten Bereich kein Bedarf besteht, dann sollte dort auch keine Veränderung erzwungen werden.
- ▶ Die Projektgruppe sollte möglichst heterogen sein. Hierbei sollten auch Nicht-Führungskräfte mit einbezogen werden.
- ▶ Zunächst sollten die Beschäftigten zur Situation befragt werden, um dann anschließend mit ihnen ins Gespräch zu gehen.
- ▶ Die Kommunikation zu den einzelnen Interessengruppen sollte stets aufrechterhalten werden.
- ▶ Es sollte immer vorausschauend gehandelt werden; nicht erst dann, wenn das Problem akut wird.
- ▶ Um Führungskräfte im Umgang mit der Problemstellung zu unterstützen, sollten bei Bedarf Schulungen zum Thema stattfinden.

## **Thementisch Schichtarbeitssysteme**

Gastgeber:

Nadine Kucharski, Adolf Harms und  
Alexander Rose, Megatech Industries AG

Fachliche Begleitung:

Christiane Flüter-Hoffmann, IW Köln

- Boshoku Automotive Europe in Hodenhagen wurde 2016 von Megatech Industries, Wien, übernommen.
- Megatech beschäftigt über 1.450 Mitarbeiter an 14 Standorten auf drei Kontinenten.
- Drei Werke in Deutschland: Waldbröl, Ebersdorf und Hodenhagen
- Werk Hodenhagen:
  - ca. 275 Beschäftigte
  - vor allem Fertigung von Türverkleidungen für Mercedes-Werk in Bremen
  - aktuell hohe Abhängigkeit von Großauftrag
  - Betriebsrat: 7er Gremium

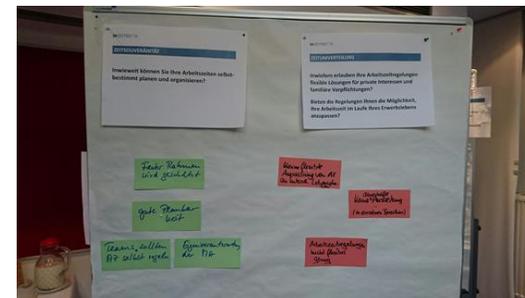
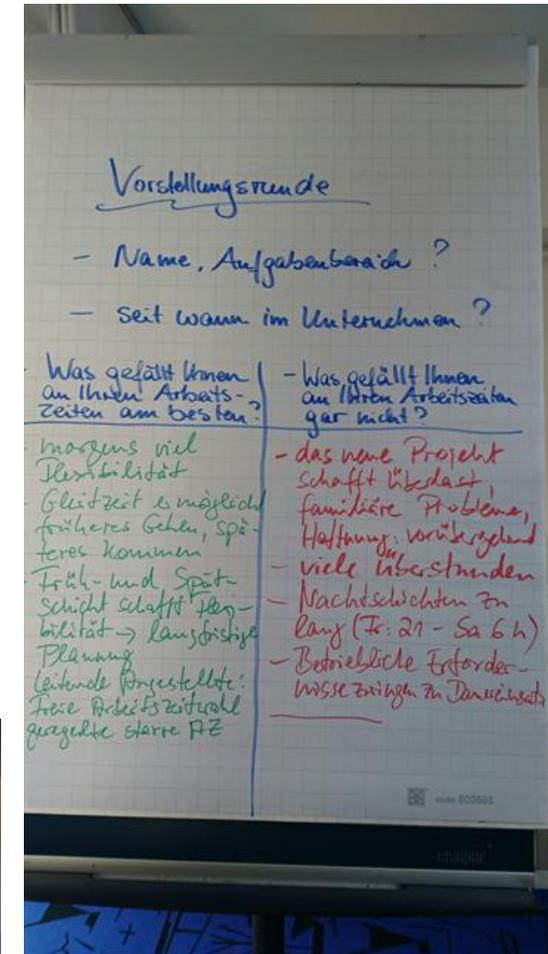


Oben:  
Standort  
Hodenhagen



Links:  
Projektteam  
ZEITREICH

- Hoher Altersdurchschnitt, hoher Krankenstand, Mehrarbeit, viel Unruhe durch Übernahmen in den letzten Jahren
- Aktueller Auftrag für Mercedes-Werk in Bremen ist für Standort Hodenhagen existenziell.
- Voraussetzung: mehr Flexibilität bei der Schichtplangestaltung und in der Verwaltung
- Wechselschicht (3-Schicht- und 2-Schichtmodelle) in der Produktion. Dauernachtschicht wurde bereits zu Projektbeginn abgeschafft.
- Für Drei-Schicht-Modell fehlt die Auslastung (zu teuer), Zwei-Schichtmodell ist zu starr. Mehrarbeit geht häufig zu Lasten der Spätschicht.



## Ziel: Flexibilität und Planbarkeit miteinander kombinieren

- Diskussion und Prüfung alternativer Schichtmodelle
- Erörterung von Vor-, Nachteilen und Voraussetzungen für ein „Entkoppeltes Zwei-Schicht-System“:  
Früherer Start der Frühschicht, späterer Start der Spätschicht, Nutzung der Mittagsstunden für Maschinenwartung und Instandhaltungsarbeiten
- Entwicklung von Bausteinen für eine Vereinbarung zur Pilotphase
- Pilotphase war für Juni bis September 2017 angedacht, aber die Rahmenbedingungen änderten sich und zwangen zu einem 3-Schicht-M.



## Weitere im Rahmen der Projektgruppe entwickelte Lösungsvorschläge

- Entwicklung eines Jobrotation-Konzeptes für die Produktion

## Ergebnisse Thementisch Schichtarbeitssysteme



## Ergebnisse Thementisch Schichtarbeitssysteme (am Beispiel Megatech Industries AG)

### Erfolgsfaktoren

- ▶ Die Mitarbeiter/innen müssen frühzeitig informiert werden, damit sie sich mit dem Thema auseinandersetzen und sich frühzeitig auf die neuen Schichtzeiten einstellen können.
- ▶ Der Werkleiter sollte bei der Planung aktiv im Projektteam einbezogen sein, um die Bedürfnisse des Betriebs und der Beschäftigten vertreten und schnell Entscheidungen fällen zu können.
- ▶ Bei Befragungen zur Messung verschiedener Faktoren, die zu einem Wechsel im Schicht-Modell beitragen können, muss den Mitarbeiter/innen Anonymität garantiert werden.

## Ergebnisse Thementisch Schichtarbeitssysteme (am Beispiel Megatech Industries AG)

### Stolpersteine

- ▶ Zusätzliche Projekte während oder kurz nach Restrukturierungsphasen sorgen häufig für schlechte Stimmung unter den Beschäftigten. Daher ist es ratsam, generell nur wenige Projekte während einer solchen Phase durchzuführen und von einem weiteren Veränderungsprojekt eventuell ganz abzusehen.
- ▶ Die durch das Projekt veränderten Arbeitsstrukturen machen oft Anlernphasen notwendig. Sie lassen sich für eine hohe Mitarbeiterzahl oft nur schwer umsetzen.
- ▶ Ein hoher Anteil an Leasingpersonal macht solche Anlernphasen möglicherweise noch schwieriger.

## Terminplanung

- ▶ Termin für die Präsentation der Zwischenergebnisse: **April 2018 (Köln/Frankfurt/Ludwigshafen)**



Foto: Marvin Siefke / pixelio

**Vielen Dank für Ihr Kommen und Ihr Engagement!**



Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

