

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 050 · September 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

„MEINE 100 %“ – FAIRE ARBEITSZEITVERTEILUNG

Porträt über ein flexibles Schichtsystem im Kundenservice der Deutschen Telekom Service GmbH

Dr. Claudia Niewerth

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Wie kann eine Schichtplangestaltung für Servicedienstleister aussehen, die sowohl die Bedürfnisse der Kunden, des Unternehmens aber auch zentral die Bedürfnisse der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt? Diese Frage stellte sich der Gesamtbetriebsrat der Deutschen Telekom Service GmbH und initiierte einen Design-Thinking-Prozess, bei dem zusammen mit Arbeitgeber, Führungskräften, betrieblichen Expertinnen und Experten sowie dem Gesamtbetriebsrat ein innovatives Arbeitszeitkonzept erarbeitet wurde. „Meine 100 %“ ist ein flexibles Schichtplanmodell, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse selbst über ihre Schichten entscheiden dürfen und die Abdeckung über incentivierte Schichtwerte attraktiviert ist. Eine Win-win-win-Situation für alle Beteiligten.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Die Deutsche Telekom (DT) Service GmbH bedient für das Deutschlandgeschäft der Deutschen Telekom AG pro Jahr rund 32 Millionen telefonische Kundenkontakte und zusätzlich digitale sowie Social-Media-Kontakte mit Privat- und Geschäftskunden. Mit etwa 13.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortet die DT Service GmbH neben den Telekom-Shops, dem Geschäftskundenvertrieb und dem Außendienst den Vertrieb und Kundenservice an 36 Standorten in Deutschland. Die DT Service GmbH hat gegenwärtig etwa 1.200 Auszubildende, ist voll tarifiert (ver.di) und verfügt neben flächendeckenden BR-Strukturen auch über einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat.

Zur DT Service GmbH gehören 5 Betriebe mit regionalen Betriebsratsgremien und einem zentralen Betrieb mit Gremium, die einen Gesamtbetriebsrat gebildet haben.

1 Ausgangslage, Ziel und Strategie



Darum geht es in diesem Kapitel

- Arbeitszeiten- und Schichtplangestaltung stellen Unternehmen mit hohen Abdeckungsquoten bei Service und Dienstleistung zunehmend vor Herausforderungen.
- Veränderte Kundenbedürfnisse erfordern vermehrt Arbeitseinsätze in unbeliebten Schichten wie an Abenden oder am Wochenende.
- Besonders in Schichtarbeit wünschen sich die Beschäftigten sowohl individuelle Flexibilität als auch Verlässlichkeit in der Planung.

Das Thema Arbeitszeit ist von jeher ein wichtiges Thema in der Deutschen Telekom (DT) Service GmbH, da die Sicherstellung der Serviceleistungen von der personellen Besetzung der Schichten abhängig ist. Die durchgängige Belegung der Servicezeiten im Schichtdienst ist nicht nur für das Unternehmen, sondern insbesondere auch für die Beschäftigten mit großen Herausforderungen verbunden.

Bereits vor einigen Jahren entwickelte die Telekom Service GmbH ein innovatives Arbeitszeitmodell, das unter dem Titel „Arbeitszeit 2.0“ eingesetzt wurde. Dabei handelte es sich um eine Paketvariante, in der die Beschäftigten aus 3 verschiedenen Paketen wählen konnten: Das Paket 2 stellte die Standardvariante dar: ein Schichtmodell mit verschiedenen Schichttypen über einen Zeitraum von bis zu 12 Wochen. Hier wechselten sich die Schichten in einem rollierenden System ab und in Kombination mit Gleitzeitoptionen war der Schichtverlauf für die Beschäftigten langfristig planbar. Das Paket 1 war die Variante für Beschäftigte mit Betreuungssituationen, hier konnten zum Beispiel überwiegend Frühschichten oder Schichten mit gesicherter ÖPNV-Anbindung gewählt werden. Für freie Spitzen oder damit der Betrieb sehr flexibel agieren konnte, gab es das Paket

3. In diesem konnte der Arbeitgeber Schichten nach betrieblichem Bedarf vergeben.

Doch diese Paketvarianten verhalfen nicht zu der gewünschten Zufriedenheit bei den Beschäftigten: Es häuften sich Beschwerden, da die Kolleginnen und Kollegen das jeweils gewählte Paket als ungerecht empfanden. Die Arbeitspakete konnten schlussendlich dann doch nicht frei gewählt werden, es fehlten in Paket 1 und 3 die Gleitzeitoptionen und aus bestimmten Schichten konnten die Mitarbeiter*innen nicht mehr in andere Schichten wechseln. Insgesamt fehlte den Beschäftigten die Flexibilität in ihrem gewählten Paketmodell und eine Chance für mehr Work-Life-Balance.



„Jede und jeder hat sich immer ein wenig schlecht behandelt gefühlt. Es war ein bisschen wie im Restaurant: Man wählt das Richtige, bis man sieht, was der andere auf dem Teller hat.“ – Thomas Götze, Sprecher des Arbeitskreises Arbeitszeit des GBR der DT

Service GmbH

Doch nicht nur die Beschäftigten äußerten den Wunsch nach einem neuen Arbeitszeitmodell. Auch die Arbeitgeberseite befürwortete die Suche nach einem neuen Konzept, denn das Kundenverhalten hatte sich zunehmend verändert und es wurde deutlich, dass Kundenkontakte vermehrt in den Abendstunden und an den Wochenenden auftraten. Somit wurde die Abdeckung zu einem Problem, auf das das Unternehmen reagieren musste.

Angesichts dieser Beschwerden und Erfahrungen kamen die Betriebsräte zu dem Schluss, dass eine neue Regelung zur Arbeitszeit notwendig sei. Allerdings gilt für die DT Service GmbH eine Besonderheit: Sind Regelungen zur Arbeitszeit üblicherweise durch die lokalen Gremien zu treffen, ist bei der DT Service GmbH der Gesamtbetriebsrat zuständig. Das hängt mit einem BAG-Urteil (BAG, Urteil vom 19.06.2012, Az. 1 ABR 19/11) zusammen, in dem schon zur Erarbeitung der Vereinbarung zur „Arbeitszeit 2.0“ festgestellt wurde, dass der Gesamtbetriebsrat für die Grundsätze der Arbeitszeit zuständig ist, da die Betriebe zentral über eine Matrix gesteuert werden.

2 Die Vereinbarung



Darum geht es in diesem Kapitel

- Verschiedene Schichtarten bieten Flexibilität und Planungssicherheit.
- Die Gewichtung von Schichtwerten macht unbeliebte Schichten attraktiver, verhilft aber auch zu mehr Work-Life-Balance.

Am 01.04.2023 trat die neue Gesamtbetriebsvereinbarung „Arbeitszeit X.X“ in Kraft, die das Thema Arbeitszeit mit dem Arbeitszeitsystem „Meine 100 %“ für die Beschäftigten der DT Service GmbH neu regelt.

Der Impuls dazu entstand auf einer Strategieklausur des Gesamtbetriebsrats, in dem die aktuelle Situation rund um die geltende Arbeitszeitregelung auf den Prüfstand gestellt und die Anforderungen an ein neues Modell zusammengetragen wurden. Es sollte ein neues und nachhaltiges Arbeitszeitsystem geschaffen werden, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Selbstbestimmung bei der Wahl der Arbeitszeiten erhalten. Es sollte einfacher zu bedienen sein, eine übersichtliche und transparente Darstellung haben und vor allem einen unkomplizierten und schnellen Tausch von Schichten ermöglichen. Und schlussendlich sollte mit dem neuen System erreicht werden, die Mehrklassengesellschaft abzuschaffen:



„Wir haben gesagt, wir wollen den Teilzeitkräften – denen, die es wollen – ermöglichen, mehr zu arbeiten. Wir wollen die Zweiklassengesellschaft abschaffen mit den Spätdienstmitarbeitern. Damit die auch mal in eine andere Schicht wechseln können.“ – Thomas

Götze, Sprecher des Arbeitskreises Arbeitszeit des GBR der DT Service GmbH

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die neue Vereinbarung zur Arbeitszeit trägt den Titel „Arbeitszeit X.X“ und beschreibt als Herzstück das Arbeitszeitmodell „Meine 100 %“. Vom Aufbau her ist die Regelung vergleichbar mit der vorangegangenen Vereinbarung. Es gibt nach wie vor 3 Schichtarten zur Wahl: eine Fixschicht, eine Rahmenschicht und eine Flexschicht. Die Fixschicht ermöglicht den Mitarbeitern die Wahl einer fixen Schichtlage innerhalb eines Rahmens. Bei der Rahmenschicht erfolgt die Zuweisung des Mitarbeiters zu einer Schicht innerhalb eines gewählten Rahmens bezogen auf Früh-, Mittel- oder Spätschicht und bei der Flexschicht wird die Schicht innerhalb der internen Öffnungszeiten zugewiesen. Wenn vorher vereinbart, kann sie darüber hinaus in der Länge variieren. Diese 3 Schichtarten haben unterschiedliche Wertigkeiten, die bei der Zusammenstellung der individuellen Schichten von Bedeutung sind.

Ziel der individuellen Schichtplanerstellung durch den Mitarbeiter ist es, innerhalb von 12 Wochen einen Wert von 100 % zu erreichen. Für jeden einzelnen Arbeitstag wird in der Schichtplanung ein Schichtwert ermittelt. Ausgangspunkt ist immer der Grundwert der Schicht, also ob es sich um eine Flexschicht, eine Rahmenschicht oder eine Fixschicht handelt. Dieser Grundwert der Schicht wird dann multipliziert mit einem Wochentagsfaktor, denn nicht alle Wochentage sind gleichermaßen attraktiv. Für die Berechnung sind in der Formel unattraktive Wochentage wie Samstage, aber auch Montage und Freitage mit einem höheren Faktor belegt als ein anderer Werktag. Als weiterer Faktor kommt ein sogenannter Gleitzeitfaktor ins Spiel. Dieser ist abhängig vom Gleitzeitwunsch des Beschäftigten, der zwischen 10, 20 oder 30 Minuten variieren kann. Aus dieser Rechnung, also dem Grundwert der Schicht mal Wochentagsfaktor mal Gleitzeitfaktor,

ergibt sich der Schichtwert für den Tag. In Summe müssen diese Schichtwerte aufaddiert über 12 Wochen 100 % ergeben.

Zum Schutz der Beschäftigten sind im Schichtplansystem verschiedene Sicherungen eingezogen, sodass zum Beispiel nur eine begrenzte Anzahl an Nachtschichten oder Wochenendschichten gewählt werden kann. Gleichermaßen gibt es Regeln für die Mindestanzahl beispielsweise an Samstagen, an denen innerhalb der 12 Wochen gearbeitet werden muss.



„Die Arbeitszeiten sind noch immer so blöd, wie sie im Service sind. Aber die Mitarbeiter können jetzt selber entscheiden, wann sie eine blöde Schicht wählen und wann lieber mal einen Tag freinehmen möchten. Das ist der große Vorteil.“ – Eric Daum, GBR-

Vorsitzender

Für den individuellen Schichtplan jedes Beschäftigten ermittelt das System automatisch eine Startwoche. Durch das „Übereinanderlegen“ aller Schichtpläne wird eine gleichmäßige Abdeckung an allen Tageszeiten an allen Wochentagen sichergestellt, dies ergibt dann einen betrieblich sinnvollen Gesamtschichtplan. Die 12-Wochen-Pläne werden nach Durchlauf „ausgeklappt“ und sollen mindestens ein Jahr laufen, dies erhöht neben der gesteigerten Flexibilität die Planungssicherheit für die Kolleginnen und Kollegen. Die Flexibilität bleibt dauerhaft gewährleistet, da der eigene Plan – mit einem Vorlauf von 12 Wochen – jederzeit angepasst werden kann.

Die Wahloptionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich in dem neuen Arbeitszeitmodell erheblich verändert. Jeder Beschäftigte erstellt seinen eigenen Schichtplan selbst, was zu einer deutlich höheren Zufriedenheit führt. Damit herrschen nun für alle Mitarbeiter*innen die gleichen Bedingungen.

Doch der Grad der Flexibilität zugunsten der Beschäftigten bei zeitgleicher Sicherung der Abdeckung für das Unternehmen hat weitere Instrumente in die GBV einfließen lassen. So gibt es als Incentivierungsmaßnahmen Prämienshoppunkte (gesammelte Punkte können gegen Produkte aus dem DT-Prämienshop eingetauscht werden) oder auch sogenannte JOKERTAGE als frei wählbare Tage, die mit doppeltem Punktwert der betreffenden Schicht bewertet sind und die es Mitarbeitern ermöglichen, kurzfristig Schichten wegzugeben und von Kolleginnen oder Kollegen übernehmen zu lassen.

3 Mitbestimmung im Design-Thinking-Prozess



Darum geht es in diesem Kapitel

- Design Thinking ist eine Methode, um komplexe Probleme systematisch verstehen und lösen zu können.
- Durch die Einbindung relevanter Stakeholder kann das Problem aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und gelöst werden.
- Der kreative Prozess des Design Thinkings erfordert eine kompetente Begleitung durch erfahrene Coaches.
- In einem Design-Thinking-Prozess können in kurzer Zeit Handlungsfelder der Mitbestimmung auf Augenhöhe mit den Betriebsparteien bearbeitet und Verhandlungsgegenstände ideal vorbereitet werden.

Das neue System „Meine 100 %“ ist ein arbeitnehmerorientiertes Schichtplanmodell. Es ist verlässlich und berücksichtigt die Flexibilitätsbedürfnisse der Beschäftigten und gleichermaßen ermöglicht es dem Unternehmen die kundenorientierte Abdeckung von Servicezeiten. Doch die Besonderheit dieses Erfolgsmodells liegt nicht nur im Regelungsgegenstand allein – die Verhandlung der Vereinbarung, ihre Festlegung und das Vorgehen, das die Betriebsparteien gewählt haben, stellt auch in prozessualer Sicht eine außergewöhnliche Mitbestimmungspraxis dar.

Die Vereinbarung zur Arbeitszeit wurde im Rahmen eines Design-Thinking-Prozesses erarbeitet. Design Thinking ist eine Methode, um komplexe Probleme systematisch verstehen und lösen zu können.



„Und wir sind dann mit einer besonderen Methode rangegangen – übrigens gemeinsam mit Arbeitgeber und Mitarbeitern und Führungskräften – und haben uns in einem Workshop mittels Design Thinking mal auf den Weg gemacht.“ – Eric Daum, GBR-Vorsitzender

Um einen solchen Prozess angehen zu können, braucht es Voraussetzungen auf vielen Ebenen. Es bedarf Flexibilität im Denken, multidisziplinärer Teams und eines Moderators beziehungsweise einer Moderatorin, die das Workshopteam auf dem Weg begleitet. „Design Thinking ist ein kreativer, nutzerzentrierter Problemlösungsansatz, der häufig in der Produktentwicklung, bei Innovationen oder in Managementprozessen eingesetzt wird. Ziel ist es, innovative Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln und dabei einen starken Fokus auf die Bedürfnisse und Perspektiven der zukünftigen Nutzer zu setzen.“ (Quelle: Telekom New Work Academy, Design Thinking, Einführung). Eine Anforderung, die aus Sicht des Gesamtbetriebsrats der DT Service GmbH auch auf ein hochkomplexes Schichtmodell zutrifft. So entstand die Idee, das neue Arbeitszeitmodell in einem Design-Thinking-Workshop zu erarbeiten.

Unterstützt wurden die Workshopteilnehmer durch einen Design-Thinking-Coach, der als Moderator die Gruppe durch die Phasen des Design-Thinking-Prozesses führte. Es braucht jemanden, der „den Prozess sehr gut beherrscht und der einen auch pusht, damit die Ergebnisse auch schnell geliefert werden“. Eine ganze Woche dauerte der DT-Workshop, an dessen Ende die Grundlagen der Arbeitszeitvereinbarung feststanden. Besonders positiv bewerten die Betriebsräte rückblickend, dass von Beginn an alle wichtigen Akteure beim Workshop dabei waren.



„Was total gut war in dem Prozess: Wir haben uns ja quasi eine Woche eingeschlossen, aber nicht nur mit der HR-Seite vom Arbeitgeber, sondern auch mit Fachseiten und mit dem Workforce-Management, die die Personaleinsatzplanung machen, auch mit der IT, also mit allen, die wichtig sind, die man für die Umsetzung braucht.“
– Eric Daum, GBR-Vorsitzender

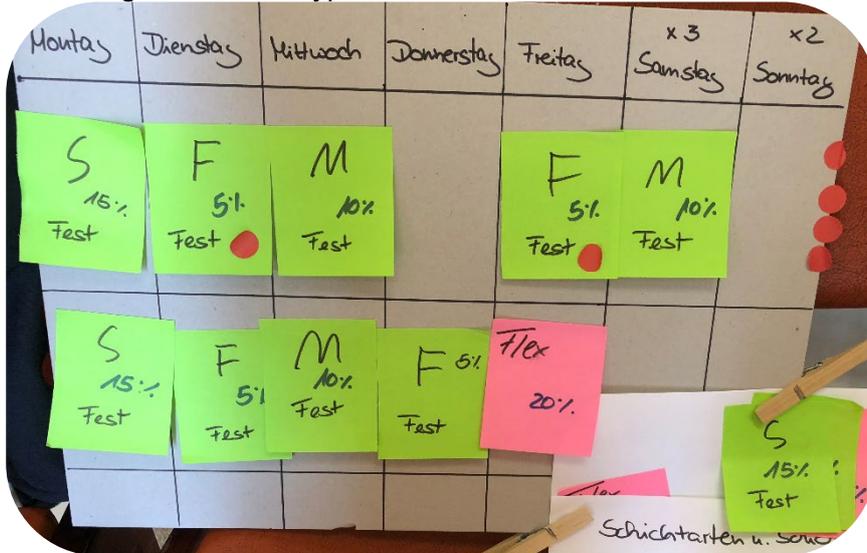
Die ersten drei Phasen beschreiben den sogenannten Problemraum: Hier geht es darum, das zu lösende Problem genau zu verstehen. Dazu gehören die Phasen Verstehen, Beobachten und Definieren. Um die Perspektive der Beschäftigten zu erfahren und ihre Bedürfnisse und Wünsche zu ermitteln, wurden einige Beschäftigte im Design-Thinking-Prozess interviewt. In kleinen Gruppen des Workshopteams wurden dann die Ergebnisse diskutiert und besprochen. Erst danach folgen die Phasen des sogenannten Lösungsraums: Hier geht es um die Entwicklung von Ideen, das kreative Erarbeiten eines Prototypen und die anschließende Testingphase. Erst dann ist die Idee reif für die Umsetzung. So entsteht binnen kurzer Zeit eine Grundidee zur Vereinbarung, in der sich die Bedürfnisse aller Stakeholder wiederfinden.



„Und in der zweiten Wochenhälfte haben wir wieder in gemischten Kleingruppen an dem Prototyp gearbeitet. Das ist die Grundidee, da sind ganz viele Feinheiten noch nicht drin enthalten – aber die Grundidee, die steht!“ – Thomas Götze, Sprecher des Arbeitskreises Arbeitszeit des GBR der DT Service GmbH

Prototypen können alles sein, mit dem ein potenzieller Nutzer interagieren kann, das können Spiele sein, Storyboards, ein gebastelter Gegenstand oder frühe Versionen eines Produkts. Aus den ausgewählten Ideen werden so konkrete Erfahrungen geschaffen. Das Prototyping unterstützt die Entwicklung weiterer Ideen und hilft bei der Verfeinerung bestehender Gedanken.

Abbildung 1: Der Prototyp für das Schichtmodell „Meine Arbeitszeit“



Quelle: Prototypen DT Service, Design Thinking Workshop

In gemischten Teams mit Arbeitgeber, Führungskräften und betrieblichen Fachexperten zu arbeiten, war für den Gesamtbetriebsrat ein Novum. Da sie jedoch von der Methode überzeugt waren, konnten sich alle auf das ungewöhnliche Vorgehen einlassen und diesen bemerkenswerten Weg einschlagen. Um die Grundidee zu erarbeiten, nutzten die Workshopteilnehmer*innen Verhandlungssteckbriefe, in denen die jeweiligen Ziele festgehalten wurden. Die zu formulierenden Ziele mussten der SMART-Methode genügen, das heißt, sie mussten spezifisch (S), messbar (M), attraktiv (A), realistisch (R) und terminierbar (T) sein. Diese Ziele definierten die Muss-Bedingungen der zukünftigen Regelung, gleichermaßen wurden auch die No-Gos festgehalten, damit deutlich wird, welche Ergebnisse nicht infrage kämen. Sie wollten, so der GBR-Vorsitzende Eric Daum, keine schlechteren Arbeitszeiten am Ende erreichen – aber so sei es eigentlich bei jeder Verhandlung: im Gremium festlegen, was das Ziel ist und wo das Gremium nicht mitgehen kann.

Nach dieser Klärung konnte man sich für die Methode entscheiden. Entlang der Steckbriefe wurde dann die sogenannte Challenge festgelegt.



„Challenge – ja, das ist die Herausforderung. Das ist das, worum es am Ende geht. Unsere Challenge war: Wir wollen ein Schichtmodell entwickeln, das alle Bedürfnisse gut abdeckt.“ – Eric

Daum, GBR-Vorsitzender

Damit, so die Betriebsräte, verändere sich auch ein Stück weit das eigene Verhandlungsmindset, da sich mit dem Vorgehen im Design Thinking Prozess auch die eigene Mitbestimmungspraxis verändere. Die Wünsche und Bedarfe der zukünftigen Nutzer, nämlich die der Beschäftigten, würden ins Zentrum aller Überlegungen rücken:



„Also wir Betriebsräte glauben ja immer, zu wissen, was die Beschäftigten wollen. Aber hier sagen wir: Frag doch einfach mal nach. Das ist dann ein Spagat zwischen Wunsch-dir-was und Machbarkeit. Aber es ist wichtig, die Mitarbeiter zu fragen, ob wir auf dem richtigen Weg sind.“ – Thomas Götze, Sprecher des Arbeitskreises Arbeitszeit des GBR der DT Service GmbH

Dieses Vorgehen war Bestandteil des Design Thinking Workshops: Zum einen haben Mitarbeiter*innen der DT Service am Workshop selbst teilgenommen und in ihrer Rolle die Perspektive der Beschäftigten eingenommen. Aber es gehörte auch in die ersten drei Phasen des Workshops (verstehen, beobachten, definieren), die Mitarbeiter aktiv in den Entwicklungsprozess einzubinden: In der Phase des Verstehens führten die Teilnehmer*innen des Workshops Interviews mit Beschäftigten per Telefon oder digital, um so die komplexen Interessenslagen der Beteiligten besser nachvollziehen zu können.

4 Ausblick



Darum geht es in diesem Kapitel

- Ein passgenaues Schichtmodell kann erheblich zur Zufriedenheit von Kunden, Unternehmen und Beschäftigten beitragen.
- Moderne und für die Mitarbeiter attraktive Schichtmodelle stoßen in vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf großes Interesse.
- In der Komplexität eines Schichtmodells liegt es begründet, dass es populäre wie unpopuläre Zeiträume von Schichten gibt. Die Mischung aus Schichtformen erhöht die Akzeptanz insgesamt.
- Ein modernes Schichtsystem ist so konzipiert, dass es sowohl Flexibilität für das Unternehmen und die Mitarbeiter*innen als auch Stabilität und Verlässlichkeit ermöglicht.
- Kreative Prozesse können hilfreich sein, die Mitbestimmungspraxis in den Unternehmen zu professionalisieren.

Mit dem neuen Schichtmodell „Meine 100 %“ der DT Service GmbH werden die Interessen von Kund*innen, Beschäftigten und Unternehmen besser in Einklang gebracht. Durch die neue Regelung lassen sich die Bedarfe der Kundinnen und Kunden besser berücksichtigen, denn deren Anforderungen verschieben sich mehr und mehr in die Abendstunden oder in die Wochenenden. Diese „ungünstigen Schichten“ müssen von den Beschäftigten in ihrem Schichtsystem erfasst werden, gleichzeitig ist es

notwendig, auch die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Flexibilität und Verlässlichkeit von Arbeitszeiten zu berücksichtigen.

Auch die betrieblichen Belange spielen eine große Rolle, denn das neue Arbeitszeit- und Schichtsystem muss finanziellen und unternehmerischen Anforderungen genügen. Dass das neue Schichtmodell erfolgreich ist, lässt sich nach gut zwei Jahren sehr genau beurteilen. Der Erfolg ist nicht nur spürbar, sondern auch messbar an vielerlei Stellen: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist gestiegen, die Kundenbewertungen des Service fallen deutlich positiver aus und auch der Arbeitgeber ist zufrieden mit dem neuen System, denn der Net Promoter Score (NPS) – eine Kennzahl, die die Kundenloyalität misst, indem sie die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der Kunden ein Unternehmen, Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen würden – hat sich positiv entwickelt.



„Das war alles in allem schon ein großer Aufwand. Und der Arbeitgeber hat da richtig Geld in die Hand genommen. Aber am Ende haben wir jetzt genau das, wofür wir angetreten sind: eine Win-win-win-Situation.“ – Eric Daum, GBR-Vorsitzender

Nach der Bewerbung um den Deutschen Betriebsrätepreis erhielt der Gesamtbetriebsrat viel Resonanz und Nachfragen zum Schichtmodell aus Verwaltungen und Behörden, diversen Unternehmen mit hohem Serviceanteil oder auch aus Krankenhäusern – jedes Unternehmen, das mit hoher Abdeckung Services anbieten muss, steht vor der Herausforderung, die Attraktivität der Schichtarbeit zu erhöhen beziehungsweise die Bedürfnisse der ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel stärker in den Fokus zu nehmen.

Für die Zukunft hat der GBR noch weitere Verbesserungen des Arbeitszeitsystems auf der Agenda. Im Design-Thinking-Workshop wurde eine Idee entwickelt, deren Umsetzung bisher aus Kapazitäts- und Kostengründen noch nicht möglich war. Es entstand die Idee der „Wechselstube“, eine Art Tauschbörse, in der Beschäftigte kurzfristig Schichten miteinander tauschen können und dies komfortabel über ein digitales Tool geschehen kann.



„Und das alles ist in diesem Design-Thinking-Prozess entstanden! Das hat 100-%ig gepasst. So, wie jetzt „Meine 100 %“. Allein die Methode war absolut wichtig – die ist sehr empfehlenswert, weil man von Anfang an in die richtige Richtung geht. Das Ergebnis, mit dem sind wir total happy.“ – Eric Daum, GBR-Vorsitzender



Auf einen Blick

Ausgangslage, Ziel und Strategie

Arbeitszeiten- und Schichtplangestaltung stellt Unternehmen mit hohen Abdeckungsquoten bei Service und Dienstleistung zunehmend vor Herausforderungen.

Veränderte Kundenbedürfnisse erfordern vermehrt Arbeitseinsätze in unbeliebten Schichten wie an Abenden oder am Wochenende.

Besonders in Schichtarbeit wünschen sich die Beschäftigten sowohl individuelle Flexibilität als auch Verlässlichkeit in der Planung.

Die Vereinbarung

Verschiedene Schichtarten bieten Flexibilität und Planungssicherheit.

Die Gewichtung von Schichtwerten macht unbeliebte Schichten attraktiver, verhilft aber auch zu mehr Work-Life-Balance.

Mitbestimmung im Design-Thinking-Prozess

Design Thinking ist eine Methode, um komplexe Probleme systematisch verstehen und lösen zu können.

Durch die Einbindung relevanter Stakeholder kann das Problem aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und gelöst werden.

Der kreative Prozess des Design Thinking erfordert eine kompetente Begleitung durch erfahrene Coaches.

In einem Design-Thinking-Prozess können in kurzer Zeit Handlungsfelder der Mitbestimmung auf Augenhöhe mit den Betriebsparteien bearbeitet und Verhandlungsgegenstände ideal vorbereitet werden.

Ausblick

Ein passgenaues Schichtmodell kann erheblich zur Zufriedenheit von Kunden, Unternehmen und Beschäftigten beitragen. Moderne und für die Mitarbeiter attraktive Schichtmodelle stoßen in vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf großes Interesse.

In der Komplexität eines Schichtmodells liegt es begründet, dass es populäre wie unpopuläre Zeiträume von Schichten gibt. Die Mischung aus Schichtformen erhöht die Akzeptanz insgesamt.

Ein modernes Schichtsystem ist so konzipiert, dass es sowohl Flexibilität für das Unternehmen und die Mitarbeiter*innen als auch Stabilität und Verlässlichkeit ermöglicht.

Kreative Prozesse können hilfreich sein, die Mitbestimmungspraxis in den Unternehmen zu professionalisieren.



Kontakt

Eric Daum, GBR-Vorsitzender Deutsche Telekom Service GmbH

E-Mail: [Eric.Daum\[at\]telekom.de](mailto:Eric.Daum[at]telekom.de)

Thomas Götze, Sprecher Arbeitskreis Arbeitszeit des GBR der Deutschen Telekom Service GmbH

E-Mail: [T.Goetze\[at\]telekom.de](mailto:T.Goetze[at]telekom.de)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu den **Transformationsthemen** unserer Zeit eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)

www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervereinerinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.