

Alte Fehler in der neuen Normalität



Hybrides Arbeiten wird immer selbstverständlicher. Die Beschäftigten dürfen, können oder sollen sogar einen Teil ihrer Arbeitsleistung aus dem Homeoffice erbringen. In den Unternehmen werden dafür verschiedene Modelle erdacht. Doch bei deren Umsetzung werden immer wieder die gleichen Fehler gemacht.

Von Andreas Hoff

● Beim mobilen Arbeiten (zu dem ich nachfolgend auch das unregelmäßige Arbeiten im Homeoffice zähle) treten die gleichen Begleiterscheinungen auf wie vor einigen Jahrzehnten beim Einstieg in die von den Mitarbeitenden selbstgesteuerte Arbeitszeit: Es ist mühsam, weil es am Vertrauen fehlt, dass die Mitarbeitenden die ihnen gewährte Freiheit im betrieblichen Sinne nutzen – also kundenorientiert und wirtschaftlich.

In der klassischen Gleitzeit hat dies seinerzeit insbesondere zur Einführung von Arbeitszeitkontrolle, Kernzeiten, automatischen Pausenabzügen und Arbeitszeitguthaben-Kappungen am Monatsende geführt – alles Dinge, die kundenorientiertes und wirtschaftliches Handeln eher behindern als fördern. Glücklicherweise ist dies mittlerweile vielerorts – wenngleich keineswegs überall – erkannt worden, was auch zur Schaffung von Vertrauensarbeitszeit (im Sinne eines geregelten Arbeitszeitsystems und nicht, wie in der betrieblichen Praxis vielfach vorfindbar, ohne jede formale Regelung) beigetragen hat, in der es all dies nicht gibt.

Erste Erfahrungen mit der neuen hybriden Wirklichkeit lassen befürchten, dass man nicht allerorten davor gefeit ist, erneut in Fehler zu verfallen, die längst überwunden sein sollten. Um zu verhindern, dass frühere Regelungsfehler nicht (oder jedenfalls nicht flächendeckend) noch einmal gemacht werden, gilt es, einigen typischen Fallstricken aus dem Weg zu gehen.

Erster Fehler: kein Vertrauen in die Mitarbeitenden

Von den Beschäftigten eigenverantwortlich gesteuerte Arbeitszeitsysteme – von der Gleitzeit bis zur Vertrauensarbeitszeit – erfordern einen Vertrauensvorschuss des Arbeitgebers, dass die Mitarbeitenden im betrieblichen Sinne agieren. Die Einführung mobilen Arbeitens ändert hieran nichts.

Es muss aber für den Fall, dass ein Mitarbeitender dem in ihm gesetzten Vertrauen nicht gerecht wird (was die Führungskraft erkennen können sollte), die Möglichkeit geben, ihn aus der flexiblen Arbeitszeit- und/oder Arbeitsortregelung herauszunehmen. Daran fehlt es leider meist. Allerdings sollte nicht die Führungs-

kraft allein darüber entscheiden, sondern dies nur bei einem – idealerweise aus Vertretern der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite paritätisch besetzten – Begleitgremium beantragen dürfen. Darüber hinaus sollten solche Herausnahmen immer nur befristet erfolgen. Ein auf Dauer nicht vertrauenswürdiger Mitarbeiter sollte schließlich nicht weiterbeschäftigt werden.

Zweiter Fehler: Fremdkontrolle der Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit

Arbeitszeitkontrolle ist bei mobilem Arbeiten mit den rechtlich zulässigen Instrumenten (und es ist gut, dass es in Deutschland diesbezüglich Einschränkungen gibt) nicht möglich. Selbst am betrieblichen Arbeitsplatz ist eine solche Kontrolle illusionär, weil letztlich nur die Anwesenheit, nicht aber die effektive Arbeitszeit der Mitarbeitenden im Betrieb verlässlich gemessen werden kann.

Aus diesem Grund sollten mobil Arbeitende ausschließlich in geregelter Vertrauensarbeitszeit arbeiten, in deren Rahmen nur die Einhaltung der arbeitszeitgesetzlichen Vorschriften zu täglicher und wöchentlicher Höchstarbeitszeit und Ruhezeit überprüft wird – entsprechend dem hinlänglich bekannten Urteil des Europäischen Gerichtshofs zur Arbeitszeiterfassung vom 14. Mai 2019, Az. C-55/18. Dieses Urteil beschäftigt sich gerade nicht mit der Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit, wie dies jedoch vielfach unterstellt wird, wenn in diesem Zusammenhang vom „Ende der Vertrauensarbeitszeit“ die Rede ist. Die Einhaltung seiner Vertragsarbeitszeit stellt der Mitarbeitende bei Vertrauensarbeitszeit vielmehr grundsätzlich eigenverantwortlich sicher.

Was die Arbeitszeiterfassung angeht, muss von den Mitarbeitenden selbst (anders geht dies jedenfalls beim mobilen Arbeiten nun einmal nicht und ist außerdem auch am betrieblichen Arbeitsplatz potenziell am genauesten) zur Ermöglichung der Überprüfung der Rechtskonformität des individuellen Arbeitens an allen Tagen Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit erfasst werden. An arbeitsfreien Tagen ist der Grund für die Abwesenheit einzutragen (Freizeitausgleich, Urlaub, Krankheit). Darüber hinaus ist die Führungskraft nicht nur berechtigt, sondern sogar

verpflichtet, zum einen Vollständigkeit und Richtigkeit der mitarbeiterseitigen Aufzeichnungen stichprobenartig zu prüfen und zum anderen zur Abwendung von Bußgeldern und Schlimmerem potenzielle Gesetzesverstöße, die ihr automatisch gemeldet werden sollten, aufzuklären und gegebenenfalls mit geeigneten Mitteln (bis hin zu Abmahnung und Kündigung) dafür zu sorgen, dass diese in Zukunft unterbleiben.

Dritter Fehler: Festlegung fester Büro- und Mobilarbeitstage

Solche – zu meinem Bedauern zunehmend verbreiteten – Regeln entsprechen den Kernzeiten in (un-)flexiblen Arbeitszeitsystemen: Sie unterstützen weder kundenorientiertes noch wirtschaftliches Handeln und sollten daher gar nicht erst eingeführt werden, ebenso wenig wie verwandte Regeln wie „maximal zwei (oder drei) Tage Homeoffice pro Woche“:

- Ob mobiles Arbeiten den betrieblichen Erfordernissen entspricht oder nicht, kann zumeist nicht langfristig im Voraus entschieden werden, weil oft erst relativ kurzfristig (beispielsweise im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung) festgestellt werden kann, dass etwa am darauffolgenden Montag ein wichtiger Kunde zu Besuch kommt oder ein Projektmeeting in Präsenz stattfinden muss. Ist nun aber verbindlich festgelegt, dass Kollege Müller montags immer zu Hause arbeitet und er sich in seinem Privatleben darauf eingerichtet hat, kann er hieran regelmäßig nicht oder höchstens remote teilnehmen – und hybride Meetings mit Präsenz- und Remote-Teilnehmern funktionieren nach meiner Erfahrung schlechter als „sortenreine“ Meetings. Darüber hinaus kann es Projektphasen geben, die eine tägliche Anwesenheit aller Mitarbeitenden des jeweiligen Teams erfordern, aber genauso auch Phasen, in denen individuelle Alleinarbeit zu Hause auch über eine längere Zeitstrecke hinweg sinnvoll ist.
- Feste individuelle mobile Arbeitstage beeinträchtigen die betriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit und den sozialen Zusammenhalt und führen zur Schwächung der für Kreativität und Innovation besonders wichtigen zufälligen und beiläufigen Kontakte. Daher empfiehlt es sich aus meiner Sicht, den betrieblichen Arbeitsort zum Standard zu erklären und mobiles Arbeiten auf Mitarbeiterwunsch nur unregelmäßig und nach vorheriger Prüfung betrieblicher Erfordernisse zu ermöglichen.

Wenn der Betrieb allerdings beabsichtigt, Arbeitsplätze und damit Bürofläche einzusparen, womit systematisches Desk-sharing (im Sinne der Notwendigkeit der Vorreservierung von Arbeitsplätzen) erforderlich ist, lassen sich feste Büro- und Mobilarbeitstage nicht vermeiden. Das sollte vielleicht ein erster Anlass sein, über die Sinnhaftigkeit einer solchen Strategie noch einmal gründlich nachzudenken, die bei den meisten Mitarbeitenden auch nicht auf Zustimmung stößt.

Vierter Fehler: flexiblere Arbeitszeiten bei mobilem Arbeiten

Für viele Mitarbeitende besteht ein wesentlicher Vorzug des mobilen Arbeitens darin, dass sie hierbei flexibler arbeiten dürfen als im Büro – zum Beispiel abends, frühmorgens und am Wochenen-

de. Ausschlaggebend hierfür sind im Wesentlichen private Gründe wie Kinderbetreuung oder Draußenaktivitäten bei Tageslicht.

Diesen Vorteil darf das mobile Arbeiten jedoch aus meiner Sicht nicht haben. Vielmehr sollte sowohl im Sinne der betrieblichen Zusammenarbeit als auch der Orientierung an den Kundenbedürfnissen innerhalb und außerhalb des Betriebs halbwegs gleichzeitig gearbeitet werden. Hierfür kann etwa ein Arbeitszeitrahmen an Werktagen von Montag bis Freitag zwischen 7 und 20 Uhr vorgegeben werden, mit dessen Hilfe zugleich die gesetzlichen Mindestruhezeiten automatisch eingehalten und die Einhaltung der gesetzlichen Tageshöchstleistungszeit von zehn Stunden sowie des grundsätzlichen Verbots von Sonn- und Feiertagsarbeit unterstützt werden. Arbeit außerhalb dieses Arbeitszeitrahmens sollte nur aus betrieblichem Grund und nach Freigabe durch die Führungskraft zulässig sein. Nur so kann die Rechtskonformität des individuellen Arbeitens gewährleistet, vor allem aber auch eine Überlastung der mobil Arbeitenden durch zu geringe Regenerationszeiten vermieden werden, die letztlich auch zulasten des Arbeitgebers geht.

Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber

- Legen Sie fest, dass die Vertragsarbeitszeiten standardmäßig im Betrieb zu leisten sind.
- Ermöglichen Sie den Mitarbeitenden vor diesem Hintergrund auf deren Wunsch für hierfür geeignete Arbeitsaufgaben mobiles Arbeiten und unterstützen Sie dies dadurch, dass Sie diesen Mitarbeitenden Firmenlaptop und -Smartphone zur ausschließlich dienstlichen Nutzung zur Verfügung stellen und sie (und ebenso ihre Führungskräfte) hinsichtlich guter mobiler Arbeitsbedingungen unterweisen.
- Lassen Sie mobiles Arbeiten nur im Rahmen geregelter Vertrauensarbeitszeit zu bei gleichen Bedingungen für stationäres wie mobiles Arbeiten (zum Beispiel hinsichtlich des Arbeitszeitrahmens und der Zeiterfassung). Verzichten Sie also auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit, nicht aber auf Einhaltung der Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes.
- Legen Sie fest, dass es keine fixen Büro- und/oder mobilen Arbeitstage gibt, sondern dass mobiles Arbeiten stets erst im Rahmen der kurzfristigen Arbeitsplanung (zum Beispiel für die folgende Kalenderwoche) unter wesentlicher Berücksichtigung der jeweiligen betrieblichen Anforderungen abgesprochen werden darf.
- Falls Sie keine Kosteneinsparungen durch Reduzierung von Bürofläche anstreben, sollten Sie auf systematisches Desk-sharing verzichten. ■■■

Ein kostenloses Muster-Tool „Rechtskonforme Arbeitszeiterfassung bei Vertrauensarbeitszeit“ finden Sie unter www.arbeitszeitsysteme.com.



DR. ANDREAS HOFF leitet Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme und hat in fast 40 Jahren Arbeitszeitberatung weit über 2.000 einschlägige Projekte persönlich begleitet und viele Hundert Veranstaltungen durchgeführt.