


A photograph of four business professionals (three men and one woman) sitting on a long, narrow ledge in a modern office environment. They are dressed in business attire. The background features large, light-colored structural beams and a bright, airy atmosphere. The text is overlaid on the bottom right of the image.

Betriebliche Arbeitszeitgestaltung

Handlungsspielräume
erweitern



Die Arbeitszeitgestaltung gehört zu den Kernbereichen der Mitbestimmung. Dr. Andreas Hoff, einer der Pioniere der Arbeitszeitberatung in Deutschland, zeigt in seinem Beitrag, was dies für eigenverantwortlich von den Mitarbeitenden gesteuerte sowie für disponierte Arbeitszeitsysteme bedeutet. Während bei den erstgenannten Systemen die Coronakrise den Trend zu noch mehr Flexibilität verstärkt hat, stehen bei den letztgenannten Kundenorientierung sowie Effizienz künftig noch stärker im Mittelpunkt. Das Mehr an Flexibilität erfordert nach Hoff insbesondere von den Betriebsräten, „loszulassen“ und anstelle des Schutzaspekts den des Handlungsspielraums in den Blick zu nehmen.

Auch wenn die Coronakrise noch lange nicht vorbei ist – so sieht es jedenfalls im August 2020 aus –, so lässt sich bereits jetzt erkennen, wie sie die betriebliche Arbeitszeitgestaltung verändert hat. Diese wie folgt zusammengefassten Entwicklungen sind seit vielen Jahren zu beobachten, sie erhalten aber nun einen enormen Schub:

kommen heute überwiegend eigenverantwortlich gesteuerte Arbeitszeitsysteme zum Einsatz (von der Gleitzeit bis zur Vertrauensarbeitszeit). Und zwar auch deshalb, weil sie den Vorteil wesentlich kürzerer Reaktionszeiten auf wechselnde betriebliche Bedarfe haben. Abschließend beschäftige ich mich mit der Frage, was dies für die betriebliche Mitbestimmung bedeutet.

Im Wesentlichen geht es bei der Festlegung eines Arbeitszeitrahmens neben arbeitszeitrechtlichen Aspekten darum, Überbelastungen und unproduktives Arbeiten zu vermeiden und die innerbetriebliche Kooperation ebenso zu fördern wie die Orientierung an Kundenbedarfen.

DER AUTOR



DR. ANDREAS HOFF ▶
Inhaber von Dr. Hoff
Arbeitszeitsysteme in
Potsdam und einer der
Pioniere der Arbeitszeit-
beratung in Deutschland
▶ [hoff@
arbeitszeitsysteme.com](mailto:hoff@arbeitszeitsysteme.com)

- ▶ In den von den Mitarbeitenden eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen führt die Coronakrise zu noch mehr Flexibilität, vor allem als Folge der „Notlösung“ Homeoffice.
- ▶ Generell, also auch in disponierten Arbeitszeitsystemen (wie bspw. Schichtbetrieb), führt die Krise zu einem noch kundenorientierteren und effizienteren Einsatz der Vertragsarbeitszeiten. Und das bei einem möglichst geringen administrativen und steuerungstechnischen Aufwand.

Nachfolgend wird zunächst auf die eigenverantwortlich gesteuerten und anschließend auf die betrieblich disponierten Arbeitszeitsysteme eingegangen. Diese Systeme unterscheiden sich im Wesentlichen dadurch voneinander, dass die Arbeitszeit zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt geleistet werden muss oder – jedenfalls grundsätzlich – nicht. Im letztgenannten Fall



WEITERE FLEXIBILISIERUNG VON GLEITZEIT & CO.

Im Homeoffice und beim mobilen Arbeiten verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatzeit in der Regel deutlich stärker als im Betrieb. Hier werden Anwesenheits- und Arbeitszeit oft sogar noch gleichgesetzt, wenngleich die Mitnahme von privaten Smartphones an den betrieblichen Arbeitsplatz die Verhältnisse vielfach bereits gravierend geändert hat. Bisher hat die Gleichsetzung von Anwe-

senheits- und Arbeitszeit dazu geführt, dass die Arbeitszeiten im Betrieb und im Homeoffice unterschiedlich geregelt werden – bis hin zu (nicht rechtskonformen) „Auswüchsen“ hinsichtlich der letzteren.

Nicht rechtskonforme Praktiken bestehen beispielsweise darin, dass die Mitarbeitenden nur zu einer wochenbezogenen Mel-

EuGH-Urteils zur Arbeitszeiterfassung vom 14. Juni 2019 auf die Verpflichtung des Arbeitgebers hinauslaufen, an allen Arbeitstagen Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit aufzuzeichnen (Bayreuther 2020), wobei diese Pflicht bei entsprechender (Stichproben-)Kontrolle weiterhin auf die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen delegiert werden kann (ein Tool zur – voraussicht-

zeichen solcher vom Arbeitsort unabhängigen Arbeitszeitregelungen sollten aus meiner Sicht folgende sein:

1. Keine bedarfsunabhängige Festlegung (wie bspw. bei Kernzeiten) von Arbeitszeiten. Bedarfsunabhängige Vorgaben engen nicht nur die Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden unnötig ein. Sie ma-



dung der im Homeoffice und / oder mobil geleisteten Arbeitszeit verpflichtet werden. Dies ermöglicht Verstöße gegen die gesetzliche Tageshöchst- und Mindestruhezeit und das grundsätzliche Verbot der Arbeit an Sonn- und Feiertagen.

In diesem Zusammenhang wird die nach überwiegender juristischer Meinung als notwendig erachtete Novellierung der gesetzlichen Aufzeichnungsvorschriften (§ 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz) wichtig werden. Diese Novellierung dürfte vor dem Hintergrund des

lich auch künftig – rechtskonformen Arbeitszeiterfassung bei Vertrauensarbeitszeit steht unter www.arbeitszeitsysteme.com zum kostenlosen Download bereit).

In diesem Zusammenhang bietet es sich an, die Arbeitszeit künftig unabhängig vom Arbeitsort betrieblich einheitlich zu regeln, was oft zu einer Flexibilisierung der Regeln für die stationär bei gleichzeitiger Deflexibilisierung der Regeln für die im Homeoffice und / oder mobil geleistete Arbeitszeit führen dürfte. Die wesentlichen Kenn-

chen auch wirtschaftlich und aus Kundensicht keinen Sinn, weil sie keine sofortige Leistungserbringung garantieren können. Soweit letztere tatsächlich erforderlich ist, muss mit kundenbezogenen und entsprechend differenzierten Teamservicezeiten gearbeitet werden. Während solcher Teamservicezeiten stellen die betreffenden Mitarbeitenden durch Absprache untereinander sicher, dass die externen und / oder internen Kunden diejenigen Leistungen erhalten, die für sie sofort erbracht werden müssen.

An den Absprachen können sich – entsprechende technische Hilfsmittel vorausgesetzt, ohne die Arbeit im Homeoffice und / oder mobil aber soundso nicht in Frage kommen sollte – auch Mitarbeitende beteiligen, die gerade nicht im Betrieb arbeiten. Servicezeiten sollten aber ebenso dazu genutzt werden, zeitweise ungestörtes Arbeiten zu ermöglichen – stationär, im Homeoffice oder mobil. Dringende Angelegenheiten werden während dieser Zeiten von den Kolleginnen und Kollegen im Team erledigt.

2. Ein Arbeitszeitraster für das eigenverantwortliche Arbeiten. Dieser Rahmen sollte zum einen maximal 13 Stunden umfassen, um die Einhaltung der gesetzlichen Mindestruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen zu gewährleisten. Zum anderen sollte er auf die Werkstage Montag bis Freitag beschränkt sein, was den Mitarbeitenden immerhin noch eigenverantwortliche Arbeitszeit von bis zu 50 Stunden pro Woche ermöglicht. Im Wesentlichen geht es bei der Festlegung eines Arbeitszeitrasters neben arbeitszeitrechtlichen Aspekten darum, Überbelastungen und unproduktives Arbeiten zu vermeiden und die innerbetriebliche Kooperation ebenso zu fördern wie die Orientierung an Kundenbedarfen.

Muss die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dann nach eigener Einschätzung doch einmal außerhalb des vereinbarten Rahmens arbeiten, sollte dies in Abstimmung mit der Führungskraft möglich sein. Diese ist in solchen Fällen in besonderem Maße dafür verantwortlich, dass die gesetzlichen Bestimmungen – und speziell die Mindestruhezeit – auch dann eingehalten werden. Im Übrigen erlauben einige Tarifverträge (bspw. in Metall- und Chemischer Industrie) auf der Basis von Öffnungsklauseln im Arbeitszeitgesetz, die gesetzliche Ruhezeit per freiwilliger Betriebsvereinbarung auf minimal neun Stunden zu reduzieren.

3. IT-gestützte Selbsterfassung der Arbeitszeiten (etwa am PC, Laptop oder Smartphone). Ohne diese Form der Ar-

beitszeiterfassung geht es im Homeoffice und bei mobiler Arbeit soundso nicht. Sie ermöglicht aber auch am betrieblichen Arbeitsplatz die erforderliche Trennung von Arbeits- und Privatzeit.

Diese Kennzeichen vom Arbeitsort unabhängiger Arbeitszeitregelungen gelten ungeachtet dessen, ob für die Mitarbeitenden Arbeitszeitkonten geführt werden oder Vertrauensarbeitszeit gilt, die sich von einem „normalen“, eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystem ja nur dadurch unterscheidet, dass keine Arbeitszeitkonten geführt werden. Wobei angesichts der (noch) schlechteren Möglichkeit zur Arbeitszeitkontrolle bei Homeoffice und mobilem Arbeiten Vertrauensarbeitszeit naheliegender mag. Das oben angeführte EuGH-Urteil steht dieser im Übrigen nicht im Wege, weil es dabei nur um die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen geht – und nicht um die Prüfung, ob die Vertragsarbeitszeit eingehalten worden ist. Und nur auf diese Prüfung verzichtet der Arbeitgeber bei Vertrauensarbeitszeit.

Arbeitszeitkonten könnten für die Mitarbeitenden künftig aber auch deshalb weniger interessant werden, weil zunehmender wirtschaftlicher Druck dazu führen kann, dass sich Arbeitgeber kritischer insbesondere mit der tatsächlichen Notwendigkeit des Aufbaus von Arbeitszeitguthaben beschäftigen. In diesem Zusammenhang könnten diesbezügliche Anreize (wie Gleittage, die Auszahlung von Arbeitszeitguthaben oder deren Übertragung auf ein Langzeitkonto) kritisch überprüft werden.

OPTIMIERUNG DISPONIERTER ARBEITSZEITSYSTEME

Disponierte Arbeitszeitsysteme werden immer dann eingesetzt, wenn Arbeitszeit zu bestimmten Zeiten geleistet werden muss. Daher geht es in solchen Systemen stets vor allem darum, den jeweiligen betrieblichen Bedarf so genau wie möglich abzudecken. Auf der anderen Seite müssen sol-

che Systeme für die Mitarbeitenden (nicht nur materiell) ausreichend attraktiv sein.

Letzteres wird angesichts der geschilderten zunehmenden Flexibilität der eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsysteme immer wichtiger, weil immer mehr Arbeitnehmer sich auswählen können, unter welchen Bedingungen sie arbeiten. Besonders wichtig ist dabei eine gute Planbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit – durchaus auch im Kontrast zu Gleitzeit & Co., bei denen diese immer weniger geboten wird.

Praktisch bedeutet dies:

- ▶ Disponierte Arbeitszeitsysteme müssen **mehrstufig geplant** werden, wobei die Jahresplanung (als Grundlage insbesondere der Urlaubsplanung sowie zur langfristigen Orientierung der Mitarbeitenden) und die „Wochenplanung“ (o.ä. kurzfristige Planungszyklen) von zentraler Bedeutung sind (Hoff 2020). Der Begriff Wochenplanung dabei steht für einen rollierenden Prozess der gegenseitigen Anpassung von betrieblichem Besetzungsbedarf auf der einen und Arbeits- und Freizeitwünschen der Mitarbeitenden auf der anderen Seite. Nach Abschluss der Wochenplanung sollten allenfalls noch einvernehmliche Änderungen möglich sein, wodurch die Mitarbeitenden spätestens ab diesem Zeitpunkt absolute Sicherheit hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten haben.
- ▶ Die Disponierung sollte weitestmöglich **auf die Mitarbeitenden im Team delegiert** werden. Diese entscheiden vor dem Hintergrund betrieblicher Regeln und eines etablierten Lösungsmechanismus für Konflikte gemeinsam beispielsweise darüber, wer an bestimmten Tagen zur Vermeidung von Überbesetzungen frei hat oder wer zur Vermeidung von Unterbesetzungen eine Zusatzschicht leistet.
- ▶ Da den Mitarbeitenden in disponierten Systemen Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeiten weitgehend vorgegeben werden müssen, hierin aber (etwa auf-

grund von Zuschlägen und Zulagen) meist besser verdient wird als im flexiblen Tagdienst, liegt es hier besonders nahe, ihnen auf **Wunsch reduzierte Vertragsarbeitszeiten** zu ermöglichen. Besonders interessant ist der Bereich der vollzeitnahen Teilzeitarbeit (mit bspw. mindestens 30 Wochenstunden), weil die betreffenden Mitarbeitenden dann unproblematisch weiter im jeweiligen Arbeitszeitsystem eingesetzt werden können und – bei vergleichbarem Entgelt wie bei Vollzeitarbeit im flexiblen Tagdienst – mehr freie Tage und / oder durchschnittlich kürzere Arbeitstage haben. Dies fördert ihre Gesundheit und erleichtert ihnen die Teilnahme am Sozialleben – und dem Arbeitgeber Wiederaufstockungen der Vertragsarbeitszeit bei veränderten Präferenzen oder Lebensumständen („**Wahlarbeitszeit**“).

- ▶ Im vorher genannten Sinn optimierte Arbeitszeitsysteme bedürfen in aller Regel der Unterstützung durch eine in die Zeitwirtschaft integrierte **Personaleinsatzplanung**, die zudem eine fortlaufende Interaktion mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen muss.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG

Gestaltung und Handhabung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme sind die vielleicht wichtigsten Gegenstände der erzwingbaren Mitbestimmung gemäß § 87 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsparteien ist hier in besonderem Maße gefordert. Für flexible Arbeitszeitsysteme gilt darüber hinaus, dass sie den Mitarbeitenden Handlungsspielräume eröffnen und damit ein „Loslassen“ der Betriebsparteien erfordern, das gerade Betriebsräten oft schwerfällt.

Dabei ist bereits seit 2001 in § 75 Abs. 2 BetrVG geregelt, dass „Arbeitgeber und Betriebsrat (...) die Selbständigkeit und Ei-

geninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern (haben)“. Und zwar um, wie es in der Begründung des Gesetzesentwurfs hieß, „einen Beitrag zu mehr Demokratie im Betrieb zu leisten. Dem dient vor allem eine entsprechende Gestaltung der Betriebsorganisation und der Arbeit, die Freiräume für Entscheidungen, Eigenverantwortung und Kreativität der Arbeitnehmer und der Arbeitsgruppen schafft (...)“ (Deutscher Bundestag 2001, 45).

In eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen müssen die Betriebsparteien

1. die Handlungsspielräume für die einzelnen Mitarbeitenden festlegen, beispielsweise durch einen Arbeitszeitrahmen;
2. darüber befinden, wie mit aus Mitarbeitersicht erforderlichen Abweichungen umgegangen werden soll. Ob also ein Arbeiten außerhalb des Arbeitszeitrahmens beispielsweise mit der Führungskraft abgestimmt werden kann, der Einzelgenehmigung durch den Betriebsrat bedarf oder – was sich in der Praxis bewährt hat – von einem paritätisch besetzten Begleitgremium kontrolliert wird;
3. regeln, was geschehen soll, wenn Mitarbeitende mit der neuen „Arbeitszeitfreiheit“ so umgehen, dass Kundenorientierung und / oder Wirtschaftlichkeit auf der Strecke bleiben. Ein diesbezügliches Alleinentscheidungsrecht der Führungskraft scheidet angesichts der gravierenden Auswirkungen für die Betroffenen – die bis zur Festlegung starrer Arbeits- und Pausenzeiten und zum Ausschluss von Homeoffice und mobilem Arbeiten reichen können – aus meiner Sicht aus. Dagegen kann ein paritätisches Begleitgremium auch in solchen Fällen sehr nützlich sein.

In disponierten Arbeitszeitsystemen müssen die Betriebsparteien analog zu eigenverantwortlich gesteuerten Systemen „Flexi-Spielregeln“ vereinbaren, deren Adressaten in erster Linie die Disponierenden

sind – was auch die Mitarbeitenden selbst sein können. Hier liegt es deutlich näher als in eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen, dass sich der Betriebsrat bei Abweichungen von den vereinbarten Spielregeln die Mitbestimmung im Einzelfall vorbehält – und der Arbeitgeber Disponierende, die sich nicht an diese Regeln halten, selbst sanktioniert.

Flexible Arbeitszeitsysteme aller Art können in mitbestimmten Betrieben erfolgreich nur zusammen mit dem Betriebsrat praktiziert werden. Fehlt es am dafür nötigen gegenseitigen (!) Vertrauen, kann dieses durch eine von den Betriebsparteien vereinbarte gemeinsame enge Begleitung der in solchen Systemen tätigen Mitarbeitenden und Führungskräfte aufgebaut werden.

FAZIT

Die Coronakrise verleiht der Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeiten zusätzlichen Schub – insbesondere weil Homeoffice und mobiles Arbeiten einen deutlich höheren Stellenwert bekommen und wirtschaftlicher Druck einen noch effizienteren und kundenorientierteren Arbeitszeiteinsatz erzwingt. Betriebsräte sind vor diesem Hintergrund gefordert, in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber gute Lösungen im Spannungsfeld von erforderlichem Schutz der und erweiterten Handlungsspielräumen für die Mitarbeitenden zu finden. ●

Literatur

- Bayreuther, F. (2020): Einrichtung eines Systems der Arbeitszeiterfassung, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), 1, 1-10
- Deutscher Bundestag (2001): Drucksache 14 / 5741 vom 2.4.2001
- Hoff, A. (2020): Quick Guide Schichtarbeit: Wie Sie flexible Schichtsysteme entwickeln, Wiesbaden