

Die „neuen Arbeitszeitmodelle“ mit reduzierter Arbeitszeit bei voller Bezahlung: Inhalte, Rahmenbedingungen und Auswirkungen

Immer öfter und zunehmend auch in seriösen Medien¹ ist über „neue Arbeitszeitmodelle“ wie den 5- und den 6-Stunden-Tag oder die 4-Tage-Woche zu lesen. Neu hieran ist, dass es sich nicht um Formen von Teilzeitarbeit handelt (als solche sind sie sehr verbreitet), sondern dass sie in den betreffenden Betrieben (a) als Regelarbeitszeit und (b) bei vollem Entgelt eingeführt worden sind. Sie verbinden damit in scheinbar idealer Weise die bekannten Vorteile reduzierter Arbeitszeiten hinsichtlich Work-Life-Balance² mit der Vermeidung deren wichtigster Nachteile (Fremdkörper in der vollzeitbasierten Organisation, weniger Geld). Dies dürfte erklären, warum gerade in Deutschland mit seiner im internationalen Vergleich hohen Teilzeitquote bei gleichzeitig stark ausgeprägter Vollzeitkultur das Interesse hieran so groß ist.

Mit diesen Arbeitszeitmodellen beschäftige ich mich nachfolgend – nicht aber mit oft unter diesem Rubrum mitbehandelten potenziellen Mogelpackungen wie „nimm‘ so viel Urlaub wie du willst“ oder „die Arbeitszeit spielt bei uns überhaupt keine Rolle“, die vielfach dazu führen, dass weniger Urlaub genommen und mehr Arbeitszeit geleistet wird als bei diesbezüglich klaren Regelungen³; von den Schwierigkeiten, ein Ausnutzen dieser Modelle durch einzelne Mitarbeiter/innen und die damit verbundenen Probleme für das Betriebsklima zu verhindern, einmal ganz abgesehen.

Unter welchen Bedingungen die neuen Arbeitszeitmodelle wirtschaftlich funktionieren können

Wird bei gleichem Entgelt z.B. nur noch 5h bzw. 6h statt 8h pro Tag gearbeitet, steigen die Stundenentgelte um 60% bzw. 33,33%; wird nur noch 4 statt 5 Tage gearbeitet, steigen sie um 25% (bei gleichbleibender Tagesarbeitszeitdauer) bzw. z.B. dann, wenn pro Woche 4 x 9h statt 5 x 8h gearbeitet wird, um 11,11%. Ausgeglichen

¹ Siehe z.B. Stefanie Hornung, Weniger Arbeit bei vollem Lohn: Eine Utopie im Test, in: personalmagazin 10.18, S. 68ff.; Christoph Gurk, Vier Tage arbeiten statt fünf? Eine Idee mit Charme, Süddeutsche.de 21.09.2018

² 85% der Teilzeitbeschäftigten (mit einer Vertragsarbeitszeitdauer zwischen 10h/w und 34h/w) sind mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden, aber nur 75% der Vollzeitbeschäftigten (mit einer Vertragsarbeitszeitdauer ab 35h/w): siehe BAuA, Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund 2016: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 19

³ Siehe hierzu meinen Text (aus 2014, als es schon einmal eine solche Welle gab) „Vertrauensurlaub statt ‚Urlaubs-Flatrate‘“ = **Text 9** unter Vertrauensarbeitszeit auf www.arbeitszeitsysteme.com.

oder sogar überkompensiert werden kann diese Steigerung theoretisch durch die folgenden Faktoren:

- 1. Verdichtung und Effektivierung der Arbeitszeit.** Bis auf das 2x6h-Schichtmodell „Toyota-Werkstatt Göteborg“⁴ sind alle mir bekannten derzeit praktizierten neuen Arbeitszeitmodelle im Tagdienst im Bereich Wissensarbeit angesiedelt, wo die Arbeitsprozesse schon per se nicht in einem Maße durchrationalisiert sein können wie beispielsweise in der industriellen Fertigung. Hier lässt sich die Arbeit also vielfach durchaus noch verdichten und effektivieren⁵ (speziell natürlich dann, wenn vorher in besonderem Maße geschlampt worden ist): etwa durch das Entfallen als Arbeitszeit bezahlter Arbeitsunterbrechungen, eine andere Meeting-Kultur, neue Kollaborations-Tools, erhöhte Konzentration auf die Arbeit (z.B. keine Smartphones am Arbeitsplatz, Einführung von „Nicht Stören“-Signalen), etc. Dies gilt naturgemäß besonders für neue Arbeitszeitmodelle mit Tages-Arbeitszeitverkürzungen, die ja aber auch – siehe oben – spürbar höhere Kostensteigerungen nach sich ziehen als 4-Tage-Woche-Modelle. Unterstützt wird dies durch den kollektiven Charakter der neuen Arbeitszeitmodelle, die von allen Mitarbeiter/inne/n ein entsprechendes Verhalten verlangen.
- 2. Geringere Ausfallzeiten.** Als beeinflussbar gilt insbesondere die Krankheitsquote, die jedoch im Bereich der Wissensarbeit in der Regel vergleichsweise niedrig ist. Der diesbezügliche potenzielle Kostenentlastungseffekt ist aber nicht nur deshalb gering: Selbst wenn ein neues Arbeitszeitmodell z.B. dazu führen würde, dass die Krankheitsquote von 6% auf 4% sinkt – also um enorme 33% –, würde dies nur zu gut 2% geringeren Arbeitskosten pro Stunde führen. Darüber hinaus könnte es aber auch sein, dass Mitarbeiter/innen in neuen Arbeitszeitmodellen ursprünglich in die Arbeitszeit fallende Nebenzeiten (z.B. zu ihrer Qualifizierung oder zur informellen Kommunikation mit Kolleg/inn/en) in ihre Freizeit verlagern, weil hierfür innerhalb der verdichteten Arbeitszeit keine Zeit mehr bleibt. Dies könnte dann allerdings die Zufriedenheit der in diesen Modellen Arbeitenden beeinträchtigen (Mogelpackung).
- 3. Niedrige Vollzeit-Stundenentgelte.** „Voller Entgeltausgleich“ sieht erst einmal sehr gut aus. Solange jedoch die Referenzgröße nicht bekannt ist, kann es durchaus sein, dass die Mitarbeiter/innen in den betreffenden Betrieben pro Stunde weniger verdienen als in einem identischen Teilzeit-Modell in einer „normalen“ Firma.
- 4. Finden und Binden der richtigen Mitarbeiter/innen.** „In der Aufmerksamkeitsökonomie des Netzes zählt nur das Besondere“ – so der Kultursoziologe Andreas Reckwitz in einem Interview im personalmagazin 10.2018 (S. 8). Die neuen Arbeitszeitmodelle sind in diesem Sinne etwas Besonderes – und werden vielfach

⁴ Zur Illustration des Internet-Hypes hinsichtlich der neuen Arbeitszeitmodelle: Meine Google-Suche „Toyota-Werkstatt Göteborg“ am 02.10.2018 erzeugte „ungefähr 3.520.000 Ergebnisse“.

⁵ - kaum dagegen z.B. im Pflegedienst, woran z.B. in Schweden 6h-Projekte wegen der damit verbundenen erheblichen Kostensteigerungen gescheitert sind.

auch gezielt dazu eingesetzt, neue Mitarbeiter/innen anzuziehen. Je besser dies (und ebenso das Binden) gelingt, desto deutlicher sinken die Arbeitskosten – besonders stark in engen Arbeitsmärkten und bei hohen Einarbeitungskosten. Würde man ohne ein solches Modell überhaupt keine Mitarbeiter/innen mehr finden, kann es sogar die einzige Alternative zur Reduzierung des Geschäftsbetriebs sein. Dass es sich dabei um kollektive Modelle ohne große individuelle Spielräume handelt, macht bei der Größe des Internet-Raums nichts aus: Man braucht ja nur einige wenige Interessenten.

- 5. Firmenimage.** Eine Mini-Firma wie „Rheingans Digital Enabler“ hat sich mittels ihres 5h-Modells einen Bekanntheitsgrad erworben, der ansonsten kaum in Reichweite geraten wäre. Chapeau! Dieser könnte sich positiv auch auf das Gewinnen und Halten von Kunden auswirken.

Damit zeigt sich, dass die neuen Arbeitszeitmodelle wirtschaftlich (a) nur unter ganz bestimmten Umständen und (b) nicht notwendig auf Dauer bestehen können. So können viele der hierin regelmäßig angewendeten Methoden der Verdichtung und Effektivierung der Arbeitszeit auch auf längere und/oder mehr Arbeitstage übertragen werden, so dass klassische 5x8h-Arbeitszeitsysteme nicht notwendig weniger produktiv sein müssen. Darüber hinaus erscheint mir angesichts der verbreiteten Klagen über zunehmenden Leistungs- und Termindruck fraglich, ob diese Methoden tatsächlich die richtige Antwort sind und eine dadurch weiter steigende Belastung über die vermehrte Freizeit kompensiert werden kann. Nicht jede/r Mitarbeiter/in ist zu solchen Arbeitsweisen bereit und/oder in der Lage, so dass es deshalb auch – entgegen der eigentlichen Intention – zu Fluktuation kommen kann.

Des Weiteren könnten durch solche Strategien die bei Wissensarbeit besonders wichtigen kreativen Prozesse behindert werden, die gerade von Intensitätswechsellern (einschließlich Pausen⁶) und von der informellen Kommunikation mit Kolleg/inn/en befruchtet werden – und von diesbezüglichen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen, die in den kollektiven neuen Arbeitszeitmodellen tendenziell unter die Räder kommen.

Und schließlich muss bei diesen kollektiven Modellen auch noch darauf hingewiesen werden, dass die Kommunikationszeit mit den Kunden reduziert wird, was diese möglicher Weise auf Dauer nicht schätzen werden.

⁶ Siehe ausführlich Alex Soojung-Kim Pang, Pause. Tue weniger, erreiche mehr, München 2017. – An dieser Stelle sei auch noch auf ein bekanntes rechtliches Problem der bei Teilzeitbeschäftigten besonders beliebten pausenfreien 6h-Tage hingewiesen: Wird diese Tagesarbeitszeitdauer auch nur geringfügig überschritten – was in flexiblen Arbeitszeitsystemen ja völlig normal ist –, liegt sofort ein Verstoß gegen die gesetzlichen Pausenvorschriften gemäß § 4 ArbZG vor.

Was „normale“ Betriebe von den neuen Arbeitszeitmodellen lernen können

1. Dauer und Verteilung der Arbeitszeit werden vielen Mitarbeiter/inne/n immer wichtiger. Damit führt in Zeiten enger werdender Arbeitsmärkte an lebensphasenorientierten Arbeitszeitdauern und an Arbeitszeit-Verteilungen, die (auch) den Interessen der Mitarbeiter/innen gerecht werden, kein Weg vorbei.
2. Arbeitszeitmodelle wie die oben referierten müssen daher in jedem Betrieb auf individueller Basis implementiert werden können – und zwar ohne die bisher übliche Diskriminierung hinsichtlich beruflicher Entwicklungs- und Entgelt-Chancen (!). Dies setzt eine Aufhebung der Grenzen zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit voraus, wie sie im Konzept der Wahlarbeitszeit besonders schlüssig umgesetzt ist⁷.
3. Die Verteilung der Vertragsarbeitszeiten muss naturgemäß unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Belange erfolgen. Somit empfiehlt es sich dringend, Tages-Vertragsarbeitszeiten zu vermeiden, die zu einer Einschränkung der in aller Regel betrieblich (aber auch mitarbeiterseits) erforderlichen Flexibilität führen. Daher sollten unter den aktuellen deutschen gesetzlichen Rahmenbedingungen von den oben referierten Arbeitszeitmodellen pausenfreie 6h-Tage ebenso wenig in Frage kommen wie eine 4x9h-Woche, weil diese bis zur gesetzlichen Tages-Höchstarbeitszeit von 10h nur 11% Kapazitätsreserve bietet gegenüber den 25% bei einem normalen 8h-Tag⁸ – von der wahrscheinlich niedrigeren Stunden-Produktivität einmal ganz abgesehen.
4. In selbstgesteuerten Arbeitszeitsystemen sollten die Mitarbeiter/innen, insbesondere auch zur Förderung ihrer persönlichen Produktivität, ihren Arbeitstag innerhalb eines vorgegebenen Arbeitszeitrahmens (z.B. werktags MO-FR zwischen 07:00 und 20:00) nicht nur hinsichtlich Beginn und Ende, sondern auch insoweit frei gestalten können, als Arbeitsunterbrechungen jederzeit möglich sind. Anfragen interner und externer Kunden werden dabei während in Absprache untereinander abzudeckender Team-Servicezeiten unverzüglich erledigt, so dass auch die Kundenbelange optimal berücksichtigt werden.

In diesem Sinne individualisierte, nicht aber neue kollektive Arbeitszeitmodelle sind aus meiner Sicht die Zukunft – schon weil in ihnen die letzteren auf individueller Basis enthalten sein können, und zwar auch als vorübergehende Option. Volles Entgelt für reduzierte Arbeitszeit kann darin natürlich nicht verlangt werden – nur Gleichbehandlung hinsichtlich der Stundenentgelte, Arbeitsplatz-Optionen und Entwicklungschancen. Das wäre allerdings gegenüber heute auch schon sehr viel.

⁷ Siehe z.B. meinen Text „Von der Vollzeitarbeit zur Wahlarbeitszeit = **Text 11** unter Arbeitszeitflexibilisierung auf www.arbeitszeitsysteme.com.

⁸ Siehe hierzu auch meinen Text aus 2016 „4- und 5-Tage-Woche systematisch kombinieren“ = **Text 7** unter Flexibler Tagdienst auf www.arbeitszeitsysteme.com.