

Flexible Arbeitszeitgestaltung im Tag- und im Schichtdienst¹

Den Verzicht auf flexible Arbeitszeiten kann sich heute kaum noch ein Betrieb leisten – so klar liegen die Vorteile bei der Anpassung der Arbeitszeit an wechselnde Kunden- und Mitarbeiterbedarfe auf der Hand. Dennoch gibt es sehr unterschiedliche Erscheinungsformen – wobei sich Tag- und Schichtdienst auch diesbezüglich in besonderem Maße unterscheiden.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- ◆ welche Grundformen flexibler Arbeitszeitgestaltung es gibt;
- ◆ warum die Unterscheidung zwischen Selbst- und Fremdsteuerung der Arbeitszeiten so wichtig ist;
- ◆ wohin die weitere Entwicklung geht.

Grundlagen

Flexibilität bedeutet Anpassbarkeit – so dass die vertragliche Arbeitszeit der Mitarbeiter/innen, deren Dauer ich im Folgenden als fix annehme, nicht ein für allemal fest verteilt wird, sondern unterschiedlich entsprechend wechselnden betrieblichen und/oder persönlichen Belangen.

Die wichtigsten betrieblichen Flexibilisierungsanlässe sind

- ◆ eine nicht vollständig planbare Nachfrage externer oder interner Kunden und
- ◆ Schwankungen der Personalverfügbarkeit auf Grund von Ausfallzeiten (Urlaub, Krankheit, Fortbildung, ...),

soweit diese nicht extern (z.B. durch Leiharbeiter/innen oder Outsourcing) aufgefangen werden können.

Entsprechend unterschiedlich sind die Flexibilisierungsanforderungen an die betrieblichen Arbeitszeitsysteme: Je stärker und kurzfristiger die Kundennachfrage schwankt und je mehr diese sowie die Schwankungen der Personalverfügbarkeit intern aufgefangen werden müssen – etwa weil externe Maßnahmen kein ausreichendes Qualitätsniveau gewährleisten –, desto höher sind sie. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit „trifft“ damit insbesondere die Stamm-Mitarbeiter/innen – und ist hier zugleich angesichts des in unserem Land vergleichsweise stark ausgeprägten Kündigungsschutzes besonders verbreitet.

¹ Die Erstfassung dieses Beitrags erschien in: Hans. J. Schneider / Hans Klaus, Mensch und Arbeit – Handbuch für Studium und Praxis, 11., aktualisierte und erweiterte Auflage, Düsseldorf 2008, S. 421-443, sowie in: Das flexible Unternehmen – Digitale Fachbibliothek, Sektion 06.03, Düsseldorf [2009]

Gleitzeit – Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit

Das erste flexible Arbeitszeitmodell war die in den 60er Jahren in Deutschland (! als eine der ganz wenigen international ausstrahlenden Personalmanagement-Innovationen) entwickelte und ab ca. 1970 breit im Angestelltenbereich eingeführte „gleitende Arbeitszeit“ (kurz „**Gleitzeit**“), die es den Mitarbeiter/inne/n ermöglicht, Lage und Dauer ihrer Tagesarbeitszeit innerhalb bestimmter „Gleitphasen“ vor und nach der so genannten „Kernzeit“ (mit Anwesenheitspflicht) frei zu gestalten, um z.B. Staus aus dem Weg zu gehen.

Dieses auch heute noch – speziell im öffentlichen Dienst – recht weit verbreitete und bei den Mitarbeiter/inne/n sehr beliebte Modell hat allerdings gravierende Nachteile:

- ◆ Damit die Gleitzeit ausreichend Flexibilität für die Mitarbeiter/innen gewährleistet, darf die Kernzeit nicht zu lang sein – und ist damit als Erreichbarkeitszeit für die externen und internen Kunden in der Regel nicht (mehr) akzeptabel.
- ◆ Die Kernzeit erzwingt die Anwesenheit aller Mitarbeiter/innen auch dann, wenn einmal nicht so viel zu tun ist. Sie ist damit unwirtschaftlich – weil das hauptsächliche Potenzial flexibler Arbeitszeitregelungen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in der *Abwesenheit* der Mitarbeiter/innen zur rechten Zeit besteht.
- ◆ Darüber hinaus engt die Kernzeit die Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter/innen mehr als nötig ein.
- ◆ Die Kernzeit passt nicht für Teilzeitbeschäftigte mit verminderter Tagesarbeitszeitdauer, für die daher in der betrieblichen Praxis zum Teil abenteuerliche Konstruktionen geschaffen worden sind – bis hin zur „persönlichen“ Kernzeit für jedes Arbeitszeit-Niveau...
- ◆ Die der Gleitzeit zu Grunde liegende Zweiteilung des Tages in die sozusagen dem Arbeitgeber gehörende Kernzeit und die den Mitarbeiter/inne/n gehörenden Gleitphasen – mit Folgekonflikten etwa dann, wenn einmal ein Kundenkontakt, eine Besprechung oder ein Training in eine Gleitphase hineinreichen – steht für ein Gegenstück Miteinander bei der Bewältigung der Anforderungen, das mit kundenorientiertem wie wirtschaftlichen Arbeiten nicht vereinbar ist.

Seit ca. Mitte der 80er Jahre sind daher nach und nach viele Gleitzeit-Regelungen vom Modell der „**Flexiblen Arbeitszeit**“ (zunächst auch Variable Arbeitszeit genannt) abgelöst worden, deren hauptsächliches Kennzeichen die Ersetzung der personenbezogenen Kernzeit durch teambasierte „Servicezeiten“ (auch als Funktionszeiten bezeichnet) ist – siehe auch **Abb. 1** auf der folgenden Seite. Dieses Modell gewährleistet somit Kundenorientierung auf Grund einer bedarfsgerechten Erreichbarkeit der jeweiligen betrieblichen Funktion – bis hin zum Verzicht auf die Servicezeit dort, wo gegenüber den Kunden keine Sofortleistungen zu erbringen sind; es wird aber noch immer viel zu selten mit der Garantie eines bestimmten Leistungsspektrums verbunden („Serviceversprechen“). Darüber hinaus erzwingt es keinerlei Mitarbeiter-Anwesenheit ohne Bedarf, ist mit beliebigen Vertragsarbeitszeitdauern und Flexibilitätsanforderungen verträglich und verbessert die Arbeitszeit-Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen, die sich darin in ihrem Arbeitszeit-Verhalten betrieblich „nur noch“ nach den ihnen jeweils übertragenen Arbeitsaufgaben und daran orientieren müssen, ob während ihrer Abwesenheit die Kolleg/inn/en im Team das vereinbarte Erreichbarkeits- oder, besser, Leistungsniveau gewährleisten.

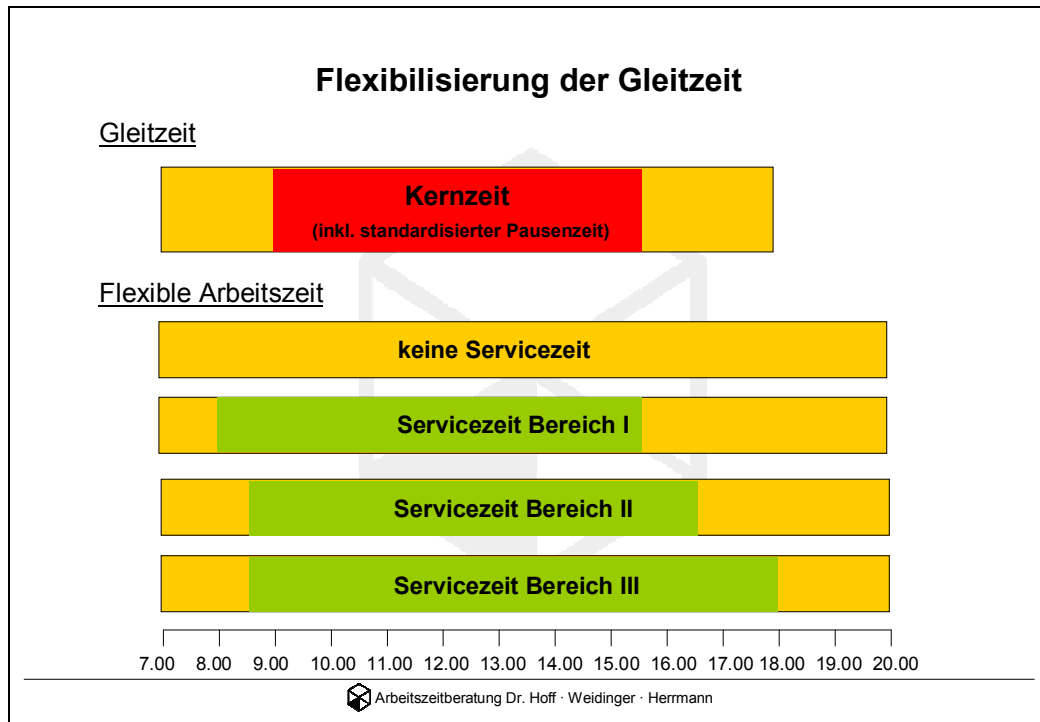


Abb. 1: *Gleitzeit und Flexible Arbeitszeit*

Servicezeiten und ggf. -versprechen sind auch die organisatorische Basis der dritten wichtigen Form selbstorganisierter Arbeitszeit-Flexibilität: der „**Vertrauensarbeitszeit**“ [1]. Diese hat sich empirisch bedeutsam seit Mitte der 90er Jahre herausgebildet und ist mittlerweile das Standardmodell bei AT-Angestellten sowie bei in erheblichem Maße leistungsbezogen vergüteten Mitarbeiter/inne/n (etwa im Vertrieb, soweit dort überhaupt noch von einer Arbeitszeitregelung gesprochen werden kann). Von Gleitzeit und Flexibler Arbeitszeit unterscheidet sie sich dadurch, dass der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit verzichtet und die letztere den Mitarbeiter/inne/n anvertraut – zusätzlich zur bedarfsgerechten Arbeitszeit-Verteilung in der Flexiblen Arbeitszeit, weswegen die Vertrauensarbeitszeit als konsequente Fortführung der Arbeitszeit-Flexibilisierung angesehen werden kann. Hier gibt es also weder Zeiterfassung noch Zeitkontenführung, die ein wesentliches Kennzeichen sowohl von Gleitzeit und Flexibler Arbeitszeit, aber auch von fremdgesteuerten flexiblen Arbeitszeitsystemen sind. Vertrauensarbeitszeit und Zeitkonto können im Übrigen auch nebeneinander bestehen: als „optionale Vertrauensarbeitszeit“, die im Rahmen einer grundsätzlichen Zeitkonto-Regelung denjenigen Mitarbeiter/inne/n die Möglichkeit gibt, noch flexibler zu arbeiten, die dies für sich wünschen, oder als „optionales Zeitkonto“ = Rückfallposition im Rahmen einer grundsätzlichen Vertrauensarbeitszeit-Regelung.

Zeitkonto-Varianten

Mit der Gleitzeit wurde auch für die Angestellten die Zeiterfassung eingeführt – im Übrigen oftmals gegen erbitterten Widerstand der Mitarbeitervertretung und meist in der härtesten Form technischer Erfassung der Kommt- und Geht-Zeiten (in der Reihenfolge des „technischen Fortschritts“: Stempeluhr, Zeitsummenzähler, elektronische Zeiterfassung). Mit Hilfe der so generierten Anwesenheits-Zeitdaten wird dann für jede/n Mitarbeiter/in ein Zeitkonto geführt. Diesbezüglich haben sich die folgenden wesentlichen Regelungs-Typen herausgebildet:

⇒ Das die Gleitzeit begleitende „**Gleitzeitkonto**“ wird in der Regel per Monatsende abgerechnet. Dabei werden Zeitguthaben oberhalb der meist niedrig angesetzten Übertragungsgrenze (ursprünglich ca. 8-10h, später auch mehr) grundsätzlich ohne Ausgleich gekappt, während Zeitschulden oberhalb der maximal ebenso großen, meist aber deutlich niedrigeren Minus-Bandbreite mit Entgeltabzug bedroht werden. Damit hat das Gleitzeitkonto eigentlich nur den Zweck, den Arbeitszeit-Verbrauch der Mitarbeiter/innen in der Nähe der Vertragsarbeitszeit zu halten.

Innerhalb der Flexiblen Arbeitszeit funktioniert das Gleitzeitkonto nicht mehr, weil es tendenziell diejenigen Mitarbeiter/innen bestraft, die ihren Arbeitszeit-Verbrauch in gewünschter Weise an wechselnden Bedarfen ausrichten: Arbeiten sie dementsprechend über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus, geraten sie durch die Monatsendkappung in Gefahr, umsonst gearbeitet zu haben; bleiben sie bedarfsgerecht unter ihrer Vertragsarbeitszeit, müssen sie dies eventuell in Form eines Entgeltabzugs selbst bezahlen.

Daher wird die Flexible Arbeitszeit in der Regel auch durch flexiblere Zeitkonten begleitet, die ohne Stichtage durchlaufen. Damit diese Konten – wie dies zunächst regelmäßig der Fall war und vielfach immer noch geschieht – nicht ständig überlaufen, was ja auch, etwa durch entsprechende Rückstellungen, zu entsprechenden Mehrkosten führt, hat sich mittlerweile die Steuerung dieser Konten weitgehend durchgesetzt.

⇒ Haupttypus des gesteuerten Zeitkontos ist derzeit das Anfang der 90er Jahre entwickelte „**Ampelkonto**“ – siehe zum Regelungsprinzip **Abb. 2** auf der folgenden Seite. Hier gibt es in der Regel durch die Ampelfarben grün, gelb und rot gekennzeichnete Saldenbereiche, die – weil Ziel ja die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit ist, die bei Saldo 0 erreicht ist – grundsätzlich symmetrisch um die Nulllinie herum angeordnet sein sollten. Innerhalb des grünen Bereichs findet zeitkontenseitig keine spezielle Arbeitszeiten-Steuerung statt, im gelben Bereich wird gegenüber sich weiter von der Nulllinie entfernenden Zeitsalden leicht und im roten Bereich massiv zurückgesteuert.

Wie groß die einzelnen Saldenbereiche sind und welche Steuerungsregeln hier zur Anwendung kommen, hängt vor allem zum einen vom Flexibilitätsbedarf und zum anderen davon ab, ob die Mitarbeiter/innen oder (zumindest vorrangig) der Arbeitgeber den Arbeitszeit-Verbrauch steuert. Bei relativ geringem Flexibilitätsbedarf („immer ungefähr gleich viel zu tun“) und Steuerung durch die Mitarbeiter/innen selbst haben sich beispielsweise Grünphasen in der Größenordnung bis zu +/-40h bewährt und darauf aufsetzende Gelbphasen von jeweils ca. 20h mit der einfachen und potenziell sehr

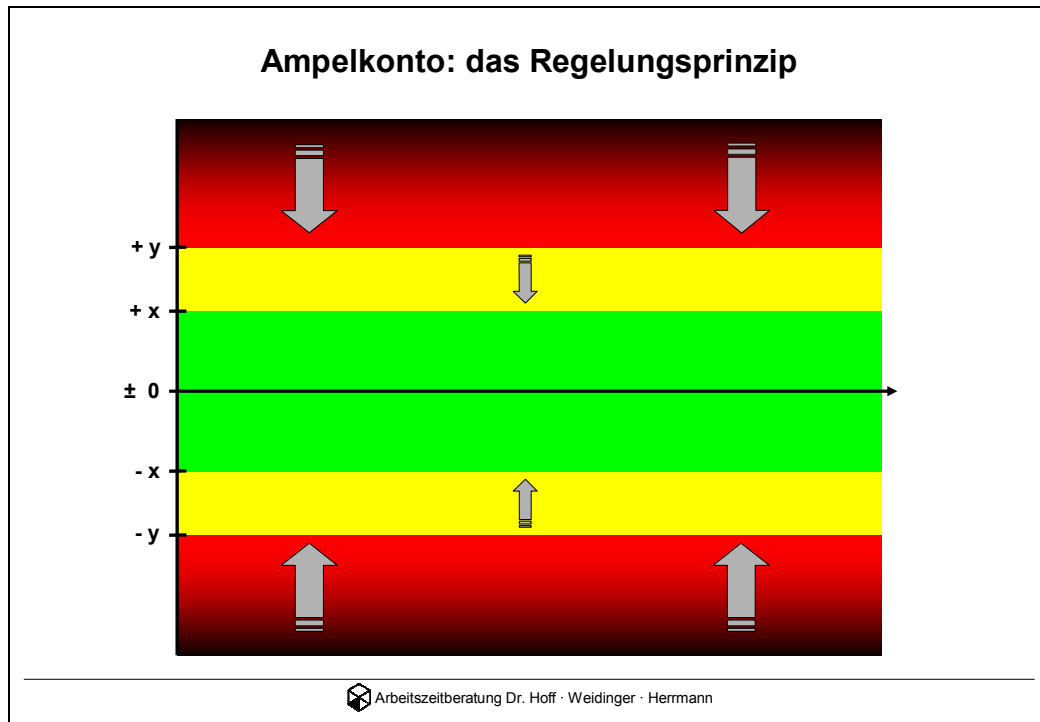


Abb. 2: Ampelkonto – das Regelungsprinzip

wirksamen Regel, dass die Mitarbeiter/innen mit Zeitsaldo im gelben Bereich weitere Zeitguthaben bzw. (im Minusbereich) Zeitschulden nur mit Zustimmung der Führungskraft aufbauen dürfen, die diese wiederum nur dann erteilen darf, wenn die Rückkehr des Zeitsaldos in den grünen Bereich in überschaubarer Zeit gewährleistet ist. Ist dies nicht der Fall, muss die Führungskraft spätestens bei Eintritt in die Gelbphase anderweitige Maßnahmen treffen, die zu einer Erhöhung bzw. Verminderung der verfügbaren Personalkapazität führen – im Plusbereich auch durch die Produktivität erhöhende Maßnahmen. Unter diesen Umständen kann dann im Plusbereich auch etwa die Vereinbarung zukünftiger (!) bezahlter Mehrarbeit in Frage kommen, während eine Auszahlung aufgelaufener Zeitguthaben zwar für alle Beteiligten sehr bequem ist, aber ausgeschlossen sein sollte: weil dies zum einen möglicherweise unerwünschten Arbeitszeit-Verbrauch anreizt und zum anderen den Druck auf die die Arbeitsproduktivität steigernde Abwesenheit zur rechten Zeit mindert.

Dies alles funktioniert erfahrungsgemäß aber nur dann, wenn die Steuerungsarbeit der Führungskräfte eng kontrolliert wird (und/oder diese für gute Zeitkonten-Steuerung in geeigneter Weise belohnt werden). Dies kann insbesondere dadurch erfolgen, dass bei Eintritt des Zeitkonto-Saldos in die „Rotphase“ weitere Instanzen – etwa die nächst höhere Führungskraft, die Mitarbeitervertretung, die Personal- oder gar die Geschäftsleitung – hierüber und über die bis dahin erfolgten Steuerungsbemühungen informiert werden und dann bei Bedarf weitere Maßnahmen ergreifen – bis hin zu solchen, die diejenigen der Führungskraft ersetzen.

Ist der Flexibilitätsbedarf hoch und wird der Arbeitszeit-Einsatz der Mitarbeiter/innen (vorrangig) durch den Arbeitgeber gesteuert, können auch wesentlich höhere Zeitkonten-Salden in Frage kommen. Allerdings kann sich dann für die Mitarbeiter/innen entsprechend drängender die Frage des Insolvenzschutzes stellen – schließlich können sie darin ja nicht gesicherte geldwerte Vorleistungen erheblichen Umfangs erbringen –, so dass in der betrieblichen Praxis fortlaufend geführte Zeitkonten nur bis zu Guthaben von in der Größenordnung 300h vorfindbar sind.

Was die Steuerungsregeln für die einzelnen Phasen angeht, so muss bei (vorrangig) arbeitgeberseitiger Steuerung im gelben Bereich diese eingeschränkt werden – etwa dadurch, dass weitere Entfernungen von der Nulllinie vorab von der nächst höheren Führungskraft autorisiert werden müssen, die diese Autorisierung nur vornehmen darf, wenn die Rückkehr des betreffenden Zeitkonto-Saldos in den grünen Bereich in absehbarer Zeit gewährleistet ist.

⇒ Als Alternative zum Ampelkonto findet in den letzten Jahren das so genannte „**Sofortverfallkonto**“ zunehmend Verbreitung, bei dem Salden ab einer bestimmten Größenordnung im Zeitpunkt ihres Entstehens (also nicht, wie beim Gleitzeitkonto, erst an einem bestimmten Stichtag) verfallen – im Plusbereich zu Lasten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, im Minusbereich zu Lasten des Arbeitgebers; siehe das Beispiel in **Abb. 3**:

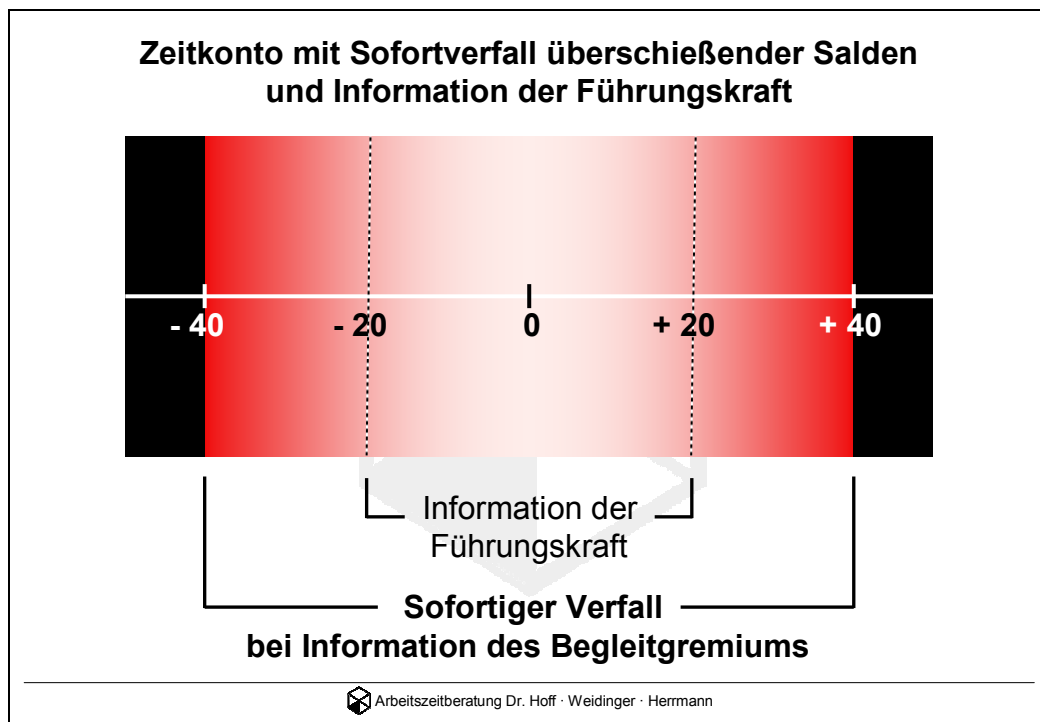


Abb. 3: *Beispiel eines Sofortverfallkontos*

Dadurch wird sozusagen ein Schwerefeld um die Nulllinie herum erzeugt, innerhalb dessen die meisten Mitarbeiter/innen darauf achten, dass sie nicht in die Pluskappung laufen,

während die Führungskraft grundsätzlich dafür Sorge trägt, dass im Minusbereich keine Vertragsarbeitszeit verfällt.

Dieser Steuerungstypus ist bei Selbststeuerung des Arbeitszeit-Verbrauchs durch die Mitarbeiter/innen deshalb besonders geeignet, weil er die Mitarbeiter/innen in ihrem eigenen Interesse darauf achten lässt, dass sie keine zu hohen Zeitguthaben aufbauen bzw. das Gespräch mit der Führungskraft hierüber von sich aus zeitnah suchen – wenn sie denn nicht, wie dies bei Angebot dieses Zeitkontos stets für eine kleine Minderheit der Mitarbeiter/innen zu gelten scheint, angesichts anderer Motive (Spaß an der Arbeit, Wunsch nach einer langsameren, „entdichteten“ Arbeitsweise, etc.) von sich aus auf den Ausgleich der über die Zeitkonto-Plusgrenze hinaus geleisteten Arbeitszeit verzichten. Damit dies arbeitgeberseitig nicht missbraucht werden kann, empfiehlt sich der Einsatz eines Begleitgremiums mit Vertreter/inne/n auch der Mitarbeiter/innen, die alle Kappungsfälle zeitnah prüfen – wobei sich insbesondere die Vertreter/innen des Arbeitgebers selbstverständlich auch für die Minus-Kappungsfälle mit verschenkter Arbeitszeit interessieren dürfen.

Dieser Zeitkonto-Typus kann aber auch bei fremdgesteuertem Arbeitszeit-Verbrauch eingesetzt werden – unter der Voraussetzung, dass der/die Mitarbeiter/in nicht dazu gezwungen werden kann, in den Bereich der Pluskappung hinein zu arbeiten; etwa dadurch, dass ihm/ihr für diesen Fall ein sanktionsfreies Recht auf Arbeitsverweigerung eingeräumt wird. Dadurch wird es z.B. für die disponierende Führungskraft uninteressant, den Plussaldo auszuschöpfen, weil sie dann an Flexibilität verlieren würde.

Bei Selbststeuerung des Arbeitszeit-Verbrauchs ist das Sofortverfallkonto ein besonders gut geeignetes Übergangsmodell zur Vertrauensarbeitszeit, weil es zum einen die Eigenverantwortung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in den Vordergrund rückt und zum anderen nicht zwingend die 1:1-Ableistung der Vertragsarbeitszeit erfordert. Bei (vorrangiger) Fremdsteuerung des Arbeitszeit-Verbrauchs hingegen kann Vertrauensarbeitszeit nicht eingesetzt werden, weil hier die Verantwortung für die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit beim Arbeitgeber verbleibt. Letzteres erfordert im Übrigen auch, dass bei Ausscheiden des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin dann noch bestehende Zeitguthaben 1:1 vergütet werden und dann noch bestehende Zeitschulden ohne Entgeltausgleich verfallen, während bei selbstgesteuertem Arbeitszeit-Verbrauch Zeitguthaben ohne Entgeltausgleich verfallen und Zeitschulden vom letzten Entgelt einbehalten werden können. Ich empfehle im Sinne eines bedarfsgerechten Arbeitszeit-Einsatzes durch die Mitarbeiter/innen selbst dennoch, ihnen bei Ausscheiden Zeitguthaben dann 1:1 zu vergüten, wenn deren Ausgleich aus nicht von dem/der Mitarbeiter/in zu vertretenden Gründen unterblieben ist, und Zeitschulden stets verfallen zu lassen; letzteres auch, um die gängige „Plus-Denke“ bei der Zeitkontenführung ein wenig auszubalancieren.

Ausfallzeiten wie Urlaub und Krankheit sollten bei flexibler Arbeitszeitgestaltung nach Möglichkeit zeitlich mit der anteiligen Vertragsarbeitszeit bewertet werden (bei 5-Tage-Woche MO-FR also z.B. à 1/5 der Wochen-Vertragsarbeitszeit), so dass es dadurch nicht zu Zeitkonto-Bewegungen kommt – so genanntes Durchschnitts- oder Referenzprinzip. Diese Abkehr vom gesetzlichen Ausfallprinzip der Entgeltfortzahlung („wie gearbeitet worden wäre“) empfehle ich deshalb, weil bei flexibler Arbeitszeitgestaltung oft erst sehr kurzfristig feststeht, wie tatsächlich gearbeitet wird. Unter solchen Umständen ist das Durchschnittsprinzip zwar nicht in jedem Einzelfall „gerecht“ – mal hat der/die Mitarbeiter/in

einen Vorteil, mal der Arbeitgeber –, auf längere Sicht aber jedenfalls dann, wenn die Vertragsarbeitszeit im Durchschnitt eingehalten wird; und genau das ist ja der Sinn der Zeitkonten-Steuerung.

Formen der Zeiterfassung

Zeitkontenführung braucht Zeiterfassung, und selbst bei Vertrauensarbeitszeit geht es aus rechtlichen Gründen nicht ganz ohne. **Abb. 4** fasst die bestehenden Optionen zusammen:



Abb. 4: Optionen der Zeiterfassung

Hierzu an dieser Stelle nur einige wenige Anmerkungen:

- ◆ Die elektronische Zeiterfassung gelangt insbesondere dann an ihre Grenzen, wenn die Mitarbeiter/innen – wie dies gerade bei von den Mitarbeiter/innen selbst gesteuerter Flexibler Arbeitszeit häufig der Fall ist – am Arbeitsplatz auch *nicht* arbeiten (also z.B. privat telefonieren oder im Internet surfen oder Pausen beliebiger Dauer über die gesetzliche Mindestpausenzeit hinaus einlegen) und/oder auch außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes arbeiten dürfen (z.B. am Laptop zu Hause oder unterwegs). In solchen Fällen müsste sie eigentlich mit einer Selbsterfassung der Abweichungen von den gebuchten Zeiten verbunden werden – was aber eher den Gedanken auslöst, sich hiervon zu Gunsten einer zudem deutlich weniger aufwändigen Selbsterfassung der *Arbeitszeiten* ganz zu verabschieden. Aber auch bei Fremdsteuerung der Arbeitszeiten ist elektronische Zeiterfassung oft nicht erforderlich, weil hier ja die Einsatzzeiten der

Mitarbeiter/innen genau vorgegeben werden – und es daher gerade *nicht* darauf ankommt, auch noch festzuhalten, ob sie 5 oder 2 Minuten vor Arbeitsbeginn „angestempelt“ haben bzw. hieraus sogar unnötiger Zeitguthabenaufbau resultieren kann.

- ◆ Eine mit der Kommt-/Geht-Zeiterfassung noch recht eng verwandte Methode der Arbeitszeit-Selbsterfassung besteht darin, dass der/die Mitarbeiter/in selbst z.B. am PC Arbeitsbeginn und -ende (! und nicht etwa das Betreten bzw. Verlassen des Hauses) festhält und am Ende des Arbeitstages zugleich die an diesem Tag für Pausen und Arbeitsunterbrechungen aus privatem Grund insgesamt eingelegte Zeit zum Abzug bringt, die er/sie dazu fortlaufend händisch erfasst; für diese „indirekte“ Arbeitszeit-Selbsterfassung und für alle im Folgenden vorgestellten Optionen stehen unter www.arbeitszeitberatung.de Excel-Formulare zum kostenlosen Download zur Verfügung. Der hiermit verbundene Vertrauensvorschuss an die Mitarbeiter/innen ist zugleich ein sehr guter perspektivischer Einstieg in die Vertrauensarbeitszeit. Dies gilt noch verstärkt für die noch weniger Zeitkontrolle ermöglichenden folgenden Optionen.
- ◆ Bei der „direkten Zeiterfassung“ geht es nicht mehr um die Lage der Arbeitszeit, sondern nur noch um deren Tages-Dauer, die bei Bedarf – etwa zu Abrechnungs- oder Controllingzwecken – von dem/der Mitarbeiter/in auch auf einzelne Verwendungsarten (Kostenstellen, etc.) verteilt werden kann.
- ◆ Die so genannte Abweichungs- oder Differenzerfassung ist dann schon sehr nahe an der Vertrauensarbeitszeit: Hier muss der/die Mitarbeiter/in nur noch die Abweichungen von der anteiligen Vertragsarbeitszeit erfassen – bei z.B. 40h/w Vertragsarbeitszeit und 5-Tage-Woche MO-FR also nur noch die Abweichungen von 8h Tages-Arbeitszeit MO-FR; und vielleicht ja auch nur noch diejenigen, die sich nicht gleich am Folgetag wieder ausgleichen... Diese Zeiterfassungsmethode bietet sich wegen ihrer Unaufwändigkeit vor allem auch dort an, wo die Arbeitszeitlage grundsätzlich vorgegeben ist – etwa im Schichtbetrieb.
- ◆ Bei Vertrauensarbeitszeit schließlich ist zu beachten, dass auch hier § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz gilt, wonach der Arbeitgeber Überschreitungen von werktäglich 8h Arbeitszeit aufzuzeichnen hat. Diese Aufzeichnungspflicht darf er jedenfalls dann auf die Mitarbeiter/innen delegieren, wenn er – z.B. durch Stichprobenkontrollen – sicher stellt, dass diese Aufzeichnungen auch tatsächlich vorgenommen werden.

Zusatz-Option Langzeitkonto

Während die Führung eines Zeitkontos bzw. alternativ Vertrauensarbeitszeit in flexiblen Arbeitszeitsystemen zwingend erforderlich ist, gilt dies für Langzeitkonten aller Art nicht, in denen Freizeitausgleichsansprüche der Mitarbeiter/innen wie in einem Zeit-Sparbuch festgehalten werden. Vielmehr ist ihr Einsatz hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile im Einzelfall abzuwägen und ggf. insbesondere so anzulegen, dass die Funktionsfähigkeit des jeweiligen flexiblen Arbeitszeitsystems dadurch nicht beeinträchtigt wird [2].

Die diesbezüglich größte Gefahr liegt darin, dass es unkomplizierte Übergänge aus dem fortlaufenden Zeitkonto in ein Langzeitkonto gibt – im einfachsten Fall derart, dass am Monatsende über ein bestimmtes Maß hinausgehende Zeitguthaben automatisch in ein Langzeitkonto transferiert werden. Dadurch wird ersichtlich zum einen der Arbeitszeit-Verbrauch angeregt und zum anderen die im Zentrum der Zeitkontensteuerung stehende

Abwesenheit des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zur rechten Zeit beeinträchtigt, weil die Mitarbeiter/innen vielleicht lieber früher in den Ruhestand gehen wollen als im November, wenn dies betrieblich möglich ist, frei zu haben. Darüber hinaus erschweren solche Konstruktionen aber auch den Übergang auf Vertrauensarbeitszeit.

Überträge in Langzeitkonten können aber dann in Frage kommen, wenn bei den Mitarbeiter/inne/n Arbeitszeit zugekauft werden muss – als Alternative zur bezahlten Mehrarbeit beispielsweise dann, wenn der Zeitausgleich mehr geleisteter Arbeitszeit im Zeitkonto nicht möglich erscheint (also ausschließlich prospektiv – keine Umwandlung bereits aufgelaufener Zeitguthaben!). In diesem Fall muss dann auch der Einsatzzweck des Langzeitkontos festgelegt werden. Im Wesentlichen gibt es zwei Einsatzarten:

- ◆ für betriebliche Zwecke – also dann, wenn einmal deutlich weniger zu tun ist, zur Vermeidung oder mindestens Verzögerung von Kurzarbeit und Personalabbau. Solche so genannten „**Pufferkonten**“ müssen daher kollektiv eingesetzt werden können – was ihren kollektiven Aufbau voraussetzt und/oder die Zulässigkeit ausreichender Minussalden für diejenigen Mitarbeiter/innen, deren Pufferkonten zum Zeitpunkt der Minderauslastung kein ausreichendes Guthaben aufweisen. Für den Arbeitgeber beinhaltet ein Minussaldo dieses Kontos allerdings das Risiko, dass es bei Ausscheiden des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin ggf. ohne Entgeltausgleich verfällt – schließlich befindet er sich dann im so genannten Annahmeverzug, weil er die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ja wenigstens im Durchschnitt abnehmen muss. Vieles von dem, was Pufferkonten leisten können, kann auch mit Zeitkonten erreicht werden, weswegen sich schon von daher die Frage stellt, ob es neben einem ausreichend dimensionierten Zeitkonto überhaupt noch ein solches weiteres Konto geben soll. Letzteres kann sich etwa dann anbieten, wenn das Zeitkonto (auch) mitarbeiterseitig gesteuert werden soll, während das Pufferkonto ausschließlich betrieblichen Zwecken und damit betrieblicher Steuerung vorbehalten ist – was die Steuerung beider Konten vereinfachen und erleichtern kann. Darüber hinaus fällt bei einer Separierung die für flexible Arbeitszeitsysteme sehr wichtige Unterscheidung zwischen Flexibilität und Kapazität leichter – Kapazitätsprobleme können dann nicht einfach im Zeitkonto versteckt werden. Und der Übergang aus einem auch für Zwecke der Beschäftigungssicherung genutzten Zeitkonto in die Vertrauensarbeitszeit ist ausgeschlossen, während sich umgekehrt Vertrauensarbeitszeit durchaus mit einem Pufferkonto kombinieren lässt. Dieses kann hier beispielsweise einfach so aufgebaut werden, dass die Mitarbeiter/innen bei entsprechendem betrieblichen Bedarf über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus zeitweise beispielsweise 45h/w (statt der vertraglichen 40h/w) Arbeitszeit erbringen und die Differenz von 5h/w automatisch auf das Pufferkonto übertragen wird: Die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit wird ja auch sonst arbeitgeberseitig nicht kontrolliert;
- ◆ für persönliche Zwecke des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin – insbesondere also für Langzeiturlaube („Sabbaticals“) und einen vorgezogenen oder gleitenden Ruhestand. Ist der Verwendungszweck offen, wird meist von „**Langzeitkonten**“ gesprochen, während ausschließlich für Zwecke der Lebensarbeitszeitverkürzung eingesetzte Langzeitkonten als „**Lebensarbeitszeitkonten**“ bezeichnet werden. In solche Konten kann der/die Mitarbeiter/in dann (zusätzlich) meist auch Entgeltbestandteile einbringen. Persönliche Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten sind in der betrieblichen Praxis umstritten. Zum einen erhöht ihre Einrichtung stets den Druck der Mitarbeiter/innen und ihrer Vertretungen darauf, Zeit-Einbringungen zu ermöglichen (in Form von Zeitguthaben

und Urlaubstagen oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs), was nicht nur wegen der damit verbundenen Kosten aufgrund eines weniger wirtschaftlichen Personaleinsatzes problematisch sein kann, sondern auch wegen der dadurch verringerten Regenerationszeiten. Überspitzt droht die Gefahr, dass ein/e Mitarbeiter/in wegen jahrelanger Überlastung den vorgezogenen Ruhestandseintritt – der eben diese jahrelange Überlastung erfordert hat – nicht mehr bei bester Gesundheit erlebt. Darüber hinaus können dabei die Lohnnebenkosten zunehmen (etwa weil grundsätzlich auch während der Freistellungsphasen Urlaub gewährt werden muss) und es drohen Folgekosten der Freistellung – weil zum Beispiel der/die vorzeitig Ausscheidende nicht adäquat ersetzt werden kann. Und schließlich handelt es sich bei Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten um komplexe Konstruktionen (man denke beispielsweise an die Herausforderung, die Wertguthaben zugleich sicher und ertragreich anzulegen – und zwar auch so, dass auch ein/e nach relativ kurzer Zeit aus dem Unternehmen ausscheidende/r Mitarbeiter/in dabei möglichst kein Verlustgeschäft macht) mit dem damit verbundenen bürokratischen Überbau. Ob dieser ganze Aufwand tatsächlich durch eine höhere Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter/innen aufgewogen wird, ist im Übrigen auch deshalb zweifelhaft, weil im Einzelfall stets weniger aufwändige Lösungen gefunden werden können, die den Mitarbeiter/inne/n Sabbaticals oder einen früheren Ruhestandseintritt ermöglichen können – beispielsweise durch im Einzelfall mit dem/der Mitarbeiter/in vereinbarte langzyklische Teilzeitarbeitsmodelle à la 75% Entgelt für 9 Monate Vollarbeit und 3 Monate „Kurz Sabbatical“.

Arbeitszeit-Flexibilität im Schichtdienst

Bis hierher habe ich mich implizit grundsätzlich nur mit dem Tagesdienst beschäftigt, in dem es also keine Arbeitsplätze gibt, die planmäßig nacheinander von mehreren Mitarbeiter/inne/n besetzt werden müssen, um z.B. hohe Arbeitsplatzkosten durch entsprechend längere Betriebsmittelnutzung zu kompensieren oder weil die Produktionskapazität sonst nicht ausreichen würde. Beim Thema Servicezeit gibt es jedoch Überschneidungen zwischen dem Tages- und dem Schichtdienst, weil Servicezeiten weit über die individuelle Vertragsarbeitszeit hinausreichen können (bis rund um die Uhr). Schichtdienst ist für mich dann erreicht, wenn Lage und Verteilung der Arbeitszeiten wechselnd vorgegeben werden – was, vor diesem Hintergrund, Selbststeuerungs-Optionen für die Mitarbeiter/innen keineswegs ausschließt. Dafür haben sich in der Praxis drei Planungsverfahren herausgebildet, die unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen reflektieren – Schichtplan, Dienstplan und Einsatzplanung (siehe **Abb. 5** auf der Folgeseite) – und sich zunehmend vermischen:

⇒ Ein **Schichtplan** kann dann eingesetzt werden, wenn die Besetzungsbedarfe (Besetzungszeit und Besetzungsstärke) einfach sind (etwa immer dieselbe Zahl von Arbeitsplätzen besetzt werden muss) und auf Dauer jedenfalls weitgehend feststehen – wie in einem Grundlast-Kraftwerk oder bei Anlagen, die aus technischen Gründen durchlaufen müssen. Unter diesen Umständen kann für die Schichtteams ein „ewiger“, sich also immer wiederholender Schichtzyklus festgelegt werden, der den Mitarbeiter/inne/n einen entsprechend langen Planungshorizont mit vergleichsweise hoher Verlässlichkeit garantiert. Dennoch kann eine gewisse Flexibilität hinsichtlich Besetzungszeit und -stärke ebenso erforderlich sein (umsetzbar z.B. in der Form ab- und ansagbarer Schichten und/oder von

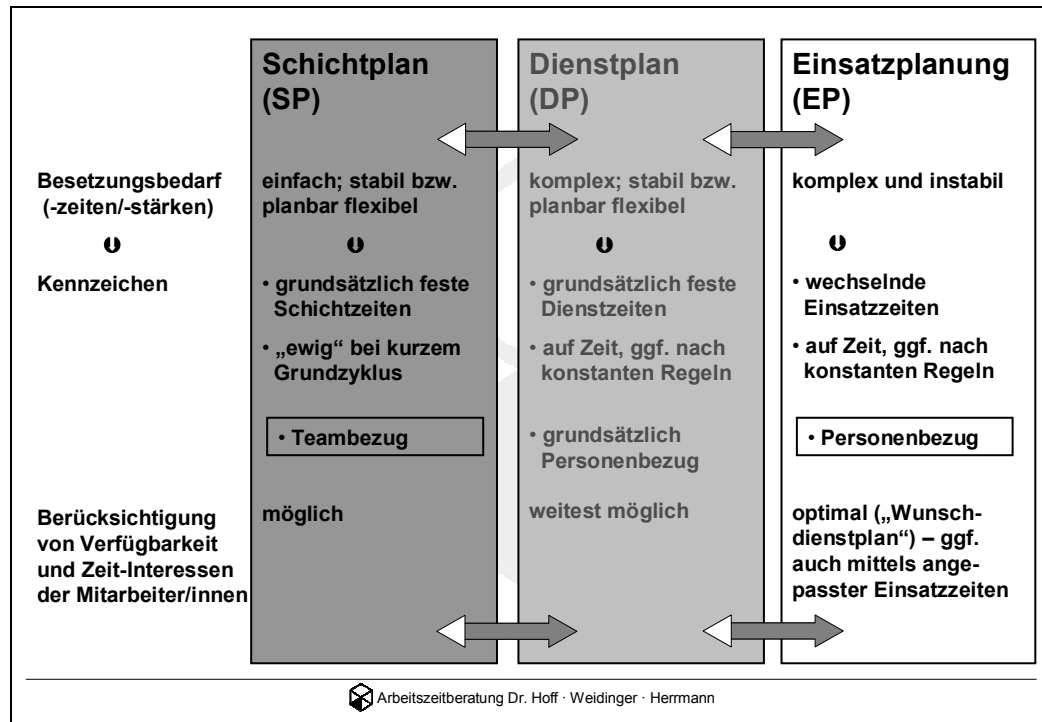


Abb. 5: Die drei Planungsverfahren bei Schichtarbeit

Schichtverkürzungen und -verlängerungen) wie die gegenseitige Vertretung von Ausfallzeiten, was die begleitende Führung von Zeitkonten heute zur Regel macht; im Übrigen auch schon deshalb, weil sich auch ein vollständig starrer Schichtplan kaum einmal genau auf die Vertragsarbeitszeit rechnet. Wird dem Schichtsystem dann ausreichend Personal zur Verfügung gestellt und treten alle getroffenen Annahmen (z.B. hinsichtlich der krankheitsbedingten Ausfallzeiten) genau ein, sind die Zeitkonten am Jahresende im Durchschnitt ausgeglichen; dies gilt natürlich ebenso für die beiden anderen Verfahren.

Hauptvorteil eines Schichtplans ist, dass durch ihn Schichtteams zusammengehalten werden, denen dann auch hinsichtlich der Arbeitszeiten-Steuerung Kompetenzen zugewiesen werden können – insbesondere was die Verteilung von Freischichten und sonstigen planbaren Abwesenheitszeiten (wie Urlaub) angeht. Damit kann solchen grundsätzlich kollektiv geprägten Systemen ein gewisses Maß an Individualität eingehaucht werden. Darüber hinaus ermöglicht die begleitende Zeitkontenführung stets auch individuell kürzere Vertragsarbeitszeiten, die sich dann einfach in einer geringeren Zahl zu leistender Arbeitstage niederschlagen.

In **Abb. 6** (auf der Folgeseite) stelle ich als Beispiel (insbesondere auch für die Verknüpfung von Schichtplan und Zeitkonto) einen modernen Schichtplan für den Rund-um-die-Uhr-Betrieb vor, in dem die Ausfallzeiten der Mitarbeiter/innen intern vertreten werden. Er folgt den wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen – maximal 7 Tage und 4 Nachtschichten in Folge und grundsätzlich mindestens 48h Regenerationszeit nach den letzten Nachtschichten – und weist neben den 21 feststehenden Schichten (schwarz –

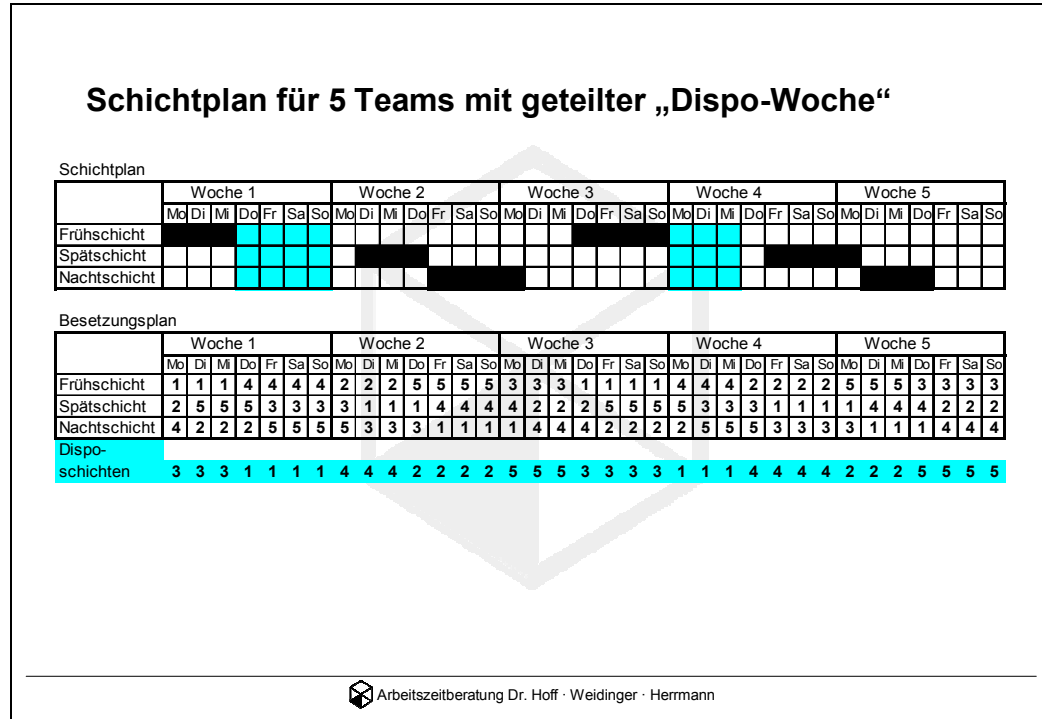


Abb. 6: Schichtplan für 5 Schichtteams mit geteilter Vertretungswoche (Beispiel)

jeweils 7 Früh-, Spät- und Nachtschichten Montag-Sonntag) weitere 7 potenzielle Arbeitstage (türkis) auf, an denen die Mitarbeiter/innen des betreffenden Schichtteams bei Bedarf nach betrieblich zu vereinbarenden Regeln (z.B. hinsichtlich Ankündigungsfristen) in den anderen Schichtteams tätig werden.

In unserem Beispiel beträgt die Arbeitszeit pro Schicht 8h und die Vertragsarbeitszeit 37,5h/w (wie in der Chemischen Industrie mit ihren vielen Vollkonti-Schichtbetrieben). Damit erreichen die Mitarbeiter/innen in den „schwarzen“ Schichten $[21 \times 8 =]$ 168h, müssen also die zur Vertragsarbeitszeit im 5-Wochen-Zyklus fehlenden $[37,5 \times 5 \text{ ./. } 168 =]$ 19,5h an den 7 „türkisen“ Tagen hereinholen – was sich auf eine Tages-Sollarbeitszeit an diesen Tagen von 2,79h rechnet. Praktisch bedeutet dies, dass die Mitarbeiter/innen zur Erreichung ihrer Vertragsarbeitszeit an $[2,79 : 8 \times 100 =]$ ca. 35% aller türkisen Tage tätig werden müssen und darin eine Ausfallzeiten-Quote von $[19,5 : (37,5 \times 5) \times 100 =]$ 10,4% gegenseitig vertreten; die restlichen Ausfallzeiten werden bei vollständig interner Ausfallzeiten-Vertretung durch Personalreserven in den Schichtteams abgedeckt.

Was die Zeitkontenführung angeht, so erfolgt diese hier am einfachsten auf Basis unterschiedlicher Tages-Sollarbeitszeiten an schwarzen (8h) und türkisen (2,79h) Tagen. Dann bewegt sich der Zeitkonto-Saldo grundsätzlich nur an den türkisen Tagen: Leistet der/die Mitarbeiter/in hier eine Schicht, werden seinem/ihrem Zeitkonto $[8 \text{ ./. } 2,79 =]$ 5,21h gutgeschrieben, hat er/sie frei, werden diesem Konto 2,79h belastet. Wenn die Zeitkontensteuerung hier richtiger Weise vorrangig nach dem Prinzip stets weitest möglich

vergleichbar hoher Zeitsalden der Mitarbeiter/innen erfolgt, wird dadurch sichergestellt, dass die Mitarbeiter/innen gleichmäßig zu Vertretungsschichten herangezogen werden.

Dienstpläne werden vor allem dort eingesetzt, wo die Besetzungsbedarfe zwar relativ stabil, aber komplex sind – beispielsweise in Krankenhäusern, Hotels und Rundfunkanstalten, in denen die Tages-Bedarfskurve den Einsatz einer Vielzahl von Diensten erfordert. Diese könnten zwar grundsätzlich ebenfalls durch einen Schichtplan abgedeckt werden – nur würde dieser wegen der vielen Dienste eine sehr lange Zyklusdauer haben und damit einen seiner entscheidenden Vorteile verlieren.

Dienstpläne werden in der Regel für Monats- oder 4-Wochen-Zeiträume erstellt. Gegenüber Schichtplänen haben sie den Vorteil, dass die bei Erstellung des Dienstplans schon bekannten Ausfallzeiten sowie weitest möglich auch die Arbeitszeit- und Freizeitwünsche der Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden können, was den anschließenden diesbezüglichen Flexibilitätsbedarf senkt. Teamstrukturen können dafür kaum abgebildet werden, so dass die kurzfristige Arbeitszeit-Disposition bei vom Dienstplan abweichenden betrieblichen und Mitarbeiter-Bedarfen in der Regel in den Händen der Führungskraft oder eines/einer von dieser Beauftragen liegt. Wie gut ein Dienstplan im Ergebnis funktioniert, ist daher sehr stark von Qualität dieser Dispositionsarbeit abhängig.

Bei ständig wechselndem Bedarf hinsichtlich Besetzungszeit und -stärke, wie sie z.B. in Callcentern gegeben ist, muss entsprechend noch kurzfristiger geplant werden und kommen daher in der Regel wochenbezogene Verfahren der **Einsatzplanung** zur Anwendung, in denen z.B. die Einsatzzeiten jeweils Mitte der Vorwoche endgültig fixiert und für die Wochen davor jedenfalls grob vorgeplant werden. Idealerweise werden dabei der betriebliche Bedarf auf der einen und die Mitarbeiterwünsche auf der anderen Seite separat erhoben und dann – jedenfalls in größeren Einheiten EDV-gestützt – so miteinander „verheiratet“, dass ein Höchstmaß an Mitarbeiterwünschen befriedigt werden kann; hierfür hat sich der Begriff „Wunschkdienstplan“ durchgesetzt. Dem kommt bei der Einsatzplanung entgegen, dass hier ja nicht einmal mehr die Schichtzeiten feststehen – und daher auch an Mitarbeiterwünsche angepasst werden können. Möchten beispielsweise nur wenige Mitarbeiter/innen SA-Nachmittag arbeiten, werden die betreffenden Schichten weitest möglich verlängert, um die erforderliche Zahl von Mitarbeiter/inne/n zu minimieren.

Ausblick

Die Anforderungen an flexible Arbeitszeitsysteme werden weiter zunehmen – von Seiten der Kunden, der Arbeitgeber, für die ein stets bedarfsgerechter Personaleinsatz ohne Über- und Unterbesetzungen von herausragender wirtschaftlicher Bedeutung ist, aber auch der Mitarbeiter/innen: weil die Belegschaften der Zukunft ganz andere Rücksichtnahmen auf unterschiedliche Arbeitszeit-Wünsche hinsichtlich Dauer, Lage, Verteilung und Dichte erfordern [3]. Flexible Arbeitszeitsysteme bieten hierfür sowohl im Tag- als auch im Schichtdienst grundsätzlich eine sehr gute Basis, wobei aber insbesondere in den folgenden Hinsichten in der Regel noch erheblicher Nachholbedarf besteht:

- ◆ Verträglichkeit mit unterschiedlichen Arbeitszeit-Dauern;
- ◆ Berücksichtigung von zeitlichen Einsatz-Beschränkungen (z.B. keine oder weniger Nacht- oder Wochenendarbeit);

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

- ◆ Umgang mit „Auszeiten“ der Mitarbeiter/innen; und
- ◆ Ermöglichung unterschiedlicher Arbeits-Intensitäten – etwa im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit.

[1] Siehe hierzu ausführlich mein Buch „Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten“, Wiesbaden 2002 (**Text 3** unter Vertrauensarbeitszeit auf dieser Homepage)

[2] Siehe im Einzelnen die Beiträge unter Zeit- und Langzeitkonten auf dieser Homepage.

[3] Siehe hierzu Andreas Hoff, Individualisierung als zentrale Herausforderung, in: PERSONALFÜHRUNG 6/2007, S. 52-58 (Vorfassung: **Text 2** unter Arbeitszeitflexibilisierung auf dieser Homepage)