

Warum es keine Gleittage mehr geben sollte

Gleittage sind heute ein zentrales Element der meisten der durch die Mitarbeiter*innen eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsysteme klassische Gleitzeit, flexibler Tagdienst (ohne Kernzeiten) und Vertrauensarbeitszeit. Sie sollten abgeschafft werden, um Mehrarbeit zu reduzieren.

Dies klingt zunächst einmal absurd, weil solche Tage oft als probates Mittel zum Ausgleich und damit zur Neutralisierung von Mehrarbeit angesehen werden. Gleittage tragen jedoch erheblich dazu bei, dass Mehrarbeit überhaupt zu Stande kommt:

- Viele Mitarbeiter*innen sind, auch angesichts durchschnittlich immer längerer Wegezeiten zum Betrieb, an zusätzlichen freien Tagen interessiert¹. Warum also sollten sie sich gegen Mehrarbeit wehren, wenn ihnen ein so willkommener Ausgleich geboten wird? Von der betrieblich nicht erforderlichen Mehrarbeit einmal ganz abgesehen, die allein zum „Ansparen“ von Gleittagen eingesetzt wird².
- Warum sollten Führungskräfte bei den heute sehr verbreiteten personellen Engpässen andere, meist aufwändigere (z.B. Steigerung der Arbeitsproduktivität, Weglassen von Aufgaben, Zukauf von Leistungen) und zudem oft konfliktrichtige Maßnahmen der Kapazitätsausweitung in Angriff nehmen, wenn Mehrarbeit so einfach zu haben ist?

Das Problem ist nur, dass Gleittage bei Kapazitätsproblemen nicht nur nicht helfen, sondern diese sogar noch verschärfen: Wenn Freizeitausgleich nämlich „eigentlich“ nicht möglich ist, müssen an den betreffenden Tagen die Kolleg*innen die anstehenden Aufgaben übernehmen, was in der Regel zu Produktivitätseinbußen, weiterer Mehrarbeit und Verringerung der Kundenzufriedenheit führt. Und ohne Vorliegen von Kapazitätsproblemen haben Gleittage aus betrieblicher Sicht sogar nur die zuletzt angeführten negativen Effekte.

Daher sollten die herkömmlichen Gleittage abgeschafft werden – bei gleichzeitiger Ermöglichung freier Arbeitstage in den folgenden beiden Fällen:

¹ Das hat sich zum Beispiel beim letzten Tarifabschluss bei der Deutschen Bahn AG gezeigt, wo sich 56% der Mitarbeiter*innen für 6 zusätzliche Urlaubstage, 41% für eine Entgeltsteigerung um 2,6% und der kleine Rest für 1h/w Arbeitsverkürzung entschieden haben. Und auch das Interesse an den 8 Freistellungstagen pro Jahr, die bestimmte Arbeitnehmergruppen in der Metallindustrie ab 2019 an Stelle eines Teils des so genannten tarifvertraglichen Zusatzgelds unter bestimmten Bedingungen in Anspruch nehmen können, war deutlich größer als erwartet.

² Bei einigen meiner Kunden werden Gleittage von den Mitarbeiter*innen langfristig eingeplant (wie Urlaub) – was in diesen Fällen zeigt, dass sie nichts mit einer zeitweisen Überauslastung zu tun haben, sondern es hierbei „nur“ um die Verteilung der Vertragsarbeitszeit auf weniger Arbeitstage geht.

- aus dringendem persönlichem Grund – insbesondere wenn keine Urlaubstage mehr zur Verfügung stehen³. Das Vorhandensein eines Arbeitszeit-Guthabens ist dafür dann natürlich nicht (mehr) Voraussetzung (!). – Diesbezüglich muss natürlich eine weitest möglich einheitliche betriebliche Handhabung sichergestellt werden – etwa dadurch unterstützt, dass solche Tage wie Urlaub zu beantragen und zu genehmigen sind;
- wenn Mitarbeiter*innen aus betrieblichem Grund an für sie freien Tagen arbeiten – bei 5-Tage-Woche MO-FR also am Wochenende und an Feiertagen, ansonsten z.B. bei vertraglicher 4-Tage-Woche zusätzlich am individuell freien Tag unter der Woche: und zwar unabhängig von der Dauer der geleisteten Arbeitszeit (!), wobei Differenzen zur Tages-Vertragsarbeitszeit ggf. über das Arbeitszeitkonto verbucht werden bzw. im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit auszugleichen sind⁴. Letzteres sollte dazu beitragen, dass die Führungskraft in besonderem Maße darauf achtet, dass an freien Tagen nur ganz ausnahmsweise einmal gearbeitet wird. Diese freien Arbeitstage sollten (a) nur auf Mitarbeiterwunsch und (b) nur zeitnah gewährt werden (z.B. in derselben oder der folgenden Kalenderwoche), um die mit zusätzlichen Arbeitstagen verbundene Belastung gleich wieder zu kompensieren.

Voraussetzung der betrieblichen Abschaffung der Gleittage ist darüber hinaus, dass den Mitarbeiter*innen funktionale Äquivalente hierfür geboten werden. Diesbezüglich sehe ich die folgenden, gut auch miteinander kombinierbaren Optionen:

- **vollständige Tages-Flexibilität** – also insbesondere keine Kernzeit mit persönlicher Anwesenheitspflicht und keine standardisierten Pausen-Zeiten. Ich empfehle meinen Kunden allerdings, eine Mindest-Tagesarbeitszeit in Höhe von 50% der Tages-Vertragsarbeitszeit einzuführen (bei 40h/w Vertragsarbeitszeit und 5-Tage-Woche beträgt diese beispielsweise 4h), die nur mit Zustimmung der Führungskraft unterschritten werden darf – weil es sonst zu verdeckten Gleittagen kommen kann nach dem Prinzip „Auf dem Weg in den Urlaub schaue ich kurz mal im Betrieb vorbei“. Damit kann z.B. bei 40h/w-Vertrag bei Bedarf innerhalb des jeweiligen Arbeitszeitrahmens ohne Abstimmung mit der Führungskraft bis zu (wegen der gesetzlichen Tages-Höchst-arbeitszeit von 10h, die nur ausnahmsweise einmal in Verantwortung der Führungskraft überschritten werden darf) 25% mehr⁵ und bis zu 50% weniger gearbeitet werden – was für die allermeisten Arbeitsanfall-Schwankungen ausreichen sollte;

³ Dadurch sollten zugleich Urlaubsüberträge auf das Folgejahr reduziert werden können.

⁴ Zur Erläuterung ein Beispiel: Ein Mitarbeiter mit 40h/w Vertragsarbeitszeit in 5-Tage-Woche arbeitet aus betrieblichem Grund in Abstimmung mit seiner Führungskraft 2h an einem SA. Nimmt er im Gegenzug einen freien Arbeitstag unter der Woche, wird ggf. sein Arbeitszeitkonto per Saldo mit 6h belastet bzw. muss er diese Arbeitszeit-Differenz im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit nacharbeiten.

⁵ Bei Teilzeitbeschäftigten sollte darauf geachtet werden, dass dieses Maß an Aufwärts-Flexibilität nicht unterschritten wird. Ihre Tages-Vertragsarbeitszeit darf dann 1/5 der Tages-Vertragsarbeitszeit Vollzeitbeschäftigter nicht überschreiten.

- **Angebot mobilen Arbeitens** für hierfür geeignete Tätigkeiten – weil sich viele Mitarbeiter*innen in diesem Rahmen mit kurzen Tages-Arbeitszeiten deutlich leichter tun;
- falls Freizeitausgleich von Mehrarbeit nicht möglich ist und auch keine Alternativen zur Mehrarbeit verfügbar sind: **Bezahlung von Mehrarbeit oder**, soweit betrieblich vorhanden, auf Wunsch des/der Beschäftigten deren **Gutschrift auf einem Langzeitkonto/Wertguthaben/Zeitwertkonto**; und
- **Angebot, arbeitsfreie Tage zuzukaufen** – für Mitarbeiter*innen, denen der reguläre Urlaub nicht reicht. So ermöglicht beispielsweise die Innogy SE ihren leitenden Angestellten zusätzlich 5, 10, 15 oder 20 zusätzliche arbeitsfreie Tage pro Kalenderjahr, die vor Beginn des betreffenden Jahres fest einzuplanen sind und dann nur noch einvernehmlich verschoben werden können – bei gleichzeitiger Absenkung des Beschäftigungsgrades um 0,5% pro zusätzlichem freien Arbeitstag (so dass also z.B. 10 dieser Tage 5% des laufenden Entgelts kosten)⁶. Auch wenn dies die oben angeführten Gleittage-Nachteile nach sich zieht, ist es immerhin zum einen planbar und zum anderen für den Betrieb mit verringerten Lohnkosten verbunden.

Welche Effekte wären hiervon zu erwarten?

- Ein kritischeres Hinterfragen der Notwendigkeit von Mehrarbeit durch die Mitarbeiter*innen – mit den damit verbundenen Chancen für Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen. – Bei Führung eines Arbeitszeitkontos könnte dies auch noch dadurch unterstützt werden, dass Überziehungen der Tages-Vertragsarbeitszeit diesem Konto belastet und ihm Unterschreitungen gutgeschrieben werden. Das ist zwar im Arbeitszeitkonto nur ein Vorzeichenwechsel, aber psychologisch ausgesprochen wirksam, weil dadurch kurze Tagesarbeitszeiten automatisch positiv gewertet werden („Heute tue ich einmal etwas für mein Arbeitszeitkonto“).
- Eine Verkürzung der durchschnittlichen Arbeitszeitdauer an Arbeitstagen, was sich schon per se positiv auf die Stundenproduktivität auswirken sollte – und außerdem auch der Work-Life-Balance zu Gute kommt.

⁶ Entgegen dem ersten Eindruck beinhaltet dies eine geringfügige Besserstellung der betreffenden Mitarbeiter*innen, weil Urlaubs- und Feiertage arbeitszeitlich weiterhin auf Vollzeit-Basis gewährt werden.

Zur Erläuterung ein Beispiel: Bei 40h/w-Vertrag, 30 Tagen Urlaub und 11 auf MO-FR fallenden Feiertagen sind in einem Kalenderjahr mit 261 MO-FR 220 Arbeitstage à 8h = 1.760h Arbeitszeit zu leisten. Wählt ein Mitarbeiter nun im Innogy-Modell zusätzlich 10 freie Tage, reduziert sich dieser Wert auf 1.680h; hierfür erhält er, siehe oben, 95% des 40h/w-Entgelts. Auf den ersten Blick sieht es damit so aus, als müsse er 8h mehr arbeiten als die sich rechnerisch ergebenden [1.760h x 0,95 =] 1.672h pro Jahr. Allerdings müsste wegen der verringerten Zahl der Arbeitstage der Urlaubsanspruch im Verhältnis 250 : 261 auf 28,74 Tage reduziert werden, also um rechnerisch [1,26 x 8h =] 10,08h, und darüber hinaus auch berücksichtigt werden, dass die zusätzlichen freien Tage nicht auf Wochenfeiertage gelegt werden können, was einem Arbeitszeit-Vorteil von [11 x 0,05 x 8h =] 4,4h entspricht. Insgesamt fällt damit die gewählte Berechnung geringfügig (in unserem Beispiel um 6,48h pro Jahr) zu Gunsten der Mitarbeiter*innen aus.

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

- Eine Förderung der Abkehr von der Anwesenheitskultur, weil damit (a) auch bei Vollzeitbeschäftigten kurze Tagesarbeitszeiten akzeptabel werden („Auch einmal mittags gehen“), die im Übrigen dadurch indirekt gesetzlich gefördert werden, dass volljährige Arbeitnehmer*innen bei weniger als 6h Tagesarbeitszeit keine Pause einlegen müssen. Außerdem (b) durch das Forcieren des mobilen Arbeitens.
- Höhere Kundenzufriedenheit und Bearbeitungsgeschwindigkeit durch stetiger verfügbare Mitarbeiter*innen.
- Saubere Abgrenzung zu den sich ausbreitenden Arbeitszeitmodellen mit von den betreffenden Mitarbeiter*innen mittels Entgeltverzicht erzeugten weniger Arbeitstagen pro Jahr.

Die Abschaffung der herkömmlichen Gleittage ist damit ein wichtiger Schritt in Richtung einer „skandinavischen“ Arbeitskultur, die gleichzeitig hohe Arbeitsproduktivität und ausgefüllte Privatleben fördert. Die Widerstände hiergegen sind allerdings enorm, weil damit vielfach eine für die Mitarbeiter*innen praktisch kostenlose (von einer im Durchschnitt einige Minuten längeren Tages-Arbeitszeit abgesehen) Sozialleistung entfällt. Vor diesem Hintergrund gilt es, nicht nur die Vorteile dieser Abschaffung für Betrieb wie Mitarbeiter*innen herauszuarbeiten, sondern auch die eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsysteme so fortzuentwickeln, dass tatsächlich ohne Gleittage ausgekommen werden kann. Für Beides finden sich in diesem Text viele Hinweise.