

Mit flexiblen Arbeitszeiten und mobiler Arbeit so sicher wie möglich durch die Pandemie

Am 19.01.21 haben die Bundeskanzlerin und die Ministerpräsident*innen der Länder unter anderem beschlossen:

"Angesichts der pandemischen Lage ist auch die weitere Reduzierung von epidemiologisch relevanten Kontakten im beruflichen Kontext erforderlich. Dazu wird das Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine Verordnung befristet bis zum 15. März 2021 erlassen, wonach Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber überall dort, wo es möglich ist, den Beschäftigten das Arbeiten im Homeoffice ermöglichen müssen, sofern die Tätigkeiten es zulassen. Dadurch werden Kontakte am Arbeitsort, aber auch auf dem Weg zur Arbeit reduziert. Die Bundeskanzlerin und die Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder bitten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das Angebot zu nutzen.

Dort, wo Präsenz am Arbeitsplatz weiter erforderlich ist, muss für Arbeitsbereiche auf engem Raum im Rahmen der Umsetzung der COVID19-Arbeitsschutzstandards weiterhin die Belegung von Räumen reduziert werden oder es sind ohne ausreichende Abstände medizinische Masken einzusetzen, die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden.

Zur weiteren Reduzierung der Fahrgastzahlen im ÖPNV zu klassischen Berufsverkehrszeiten werden die Unternehmen aufgefordert, flexible Arbeitszeiten wo immer möglich so einzusetzen, dass das Fahrgastaufkommen zu Arbeitsbeginn und -ende möglichst stark entzerrt wird."

Bei diesen (und weiteren) Maßnahmen kann angesichts der derzeitigen und absehbaren Pandemie-Lage davon ausgegangen werden, dass sie uns trotz des angegebenen Enddatums noch viele Monate begleiten werden. Für die betrieblichen Arbeitszeitsysteme bringen sie zwar nur eine Verstärkung soundso gegebener langfristiger Trends mit sich¹ – was aber zugleich bedeutet, dass diejenigen Betriebe und Verwaltungen, die diesbezüglich zurückgeblieben sind (und das sind leider nicht wenige), sehr schnell teils gravierende Umstellungen vornehmen müssen. Welche dies im Einzelnen sind: Damit beschäftigt sich dieser Text.

Weitestmögliche Selbststeuerung der Arbeitszeiten und des Arbeitsorts

Im Sinne der obigen Beschlüsse sehr hilfreich sind zunächst durch die Mitarbeiter*innen selbst gesteuerte Arbeitszeiten. Der diesbezügliche Trend hat bereits in den 1970er Jahren mit der Gleitzeit begonnen und ist mit der Vertrauensarbeitszeit möglicherweise auch noch nicht zu Ende. Er ist auch betriebswirtschaftlich sehr gut hinterlegt, weil zum einen kurze

¹ Siehe hierzu ausführlich Andreas Hoff, Betriebliche Arbeitszeitgestaltung: Handlungsspielräume erweitern, in: PERSONALFÜHRUNG 11/2020, S. 36ff. sowie als Text 2 unter Arbeitszeitflexibilisierung auf www.arbeitszeitsysteme.com.

Reaktionszeiten auf wechselnden Arbeitsbedarf sozialverträglich nur im Rahmen von selbst-gesteuerten Arbeitszeitsystemen umsetzbar sind. Zum anderen sind solche Systeme trotz der von ihnen gestellten Anforderungen für die Mitarbeiter*innen sowohl attraktiv als auch entlastend, so dass sie hohe Arbeitsproduktivität, geringe Fluktuation und eine gute Position am Arbeitsmarkt versprechen.

Allerdings haben selbstgesteuerte Arbeitszeitsysteme zwei wichtige Voraussetzungen: zum einen die, dass individuelle Arbeitsaufgaben grundsätzlich nicht zu bestimmten Zeitpunkten erledigt werden müssen, und zum anderen Vertrauen in die Mitarbeiter*innen, dass sie die ihnen eingeräumte Gestaltungs-Freiheit im betrieblichen Sinne nutzen. Gerade an der zweiten Voraussetzung hapert es vielfach noch – wenngleich immer wieder nachgewiesen worden ist, dass sich Vertrauen für den Arbeitgeber auszahlt: z.B. durch die nachfolgend kurz vorgestellte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft:

Vertrauen zahlt sich aus

- Die direkte Kontrolle durch die Führungskraft ist nur für 2% der Arbeitnehmer entscheidend dafür, wie schnell sie arbeiten. 35% orientieren ihr eigenes Arbeitstempo vor allem am Tempo der Kollegen, für rund 26% sind Forderungen von Kunden der wichtigste Treiber.
- „Chefs sorgen insbesondere dann für mehr Zufriedenheit und damit Produktivität, wenn sie selber vertrauenswürdig sind und sich wertschätzend gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten“ (Dominik Enste, IW).
- Setzt ein Unternehmen auf weniger Kontrollen, sind rund 60% der Arbeitnehmer sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. Je stärker die Überwachung, desto niedriger ist der Wert: Bei strengen Kontrollen sind nur noch 45% zufrieden mit der Arbeit, rund jeder Dritte klagt dann über Konflikte mit der Führungskraft.
- „Manche Unternehmen haben nach wie vor Angst, durch Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten die Kontrolle zu verlieren. Unsere Studie zeigt jedoch ganz klar, dass es dafür keinen Grund gibt. Vertrauen zahlt sich aus“ (Enste).

Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Pressemitteilung vom 10.07.2018

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

www.arbeitszeitsysteme.com

1

Hier nun die wichtigsten Kennzeichen selbstgesteuerter Arbeitszeitsysteme:

- Keine bedarfsunabhängig festgelegten Arbeitszeiten wie z.B. Kernzeiten – was bei entsprechendem Bedarf teamorientierte Servicezeiten ermöglicht.
- Volle Freizügigkeit hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit (einschließlich Pausen und sonstige Arbeitsunterbrechungen) innerhalb der gesetzlichen, ggf. tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen. Bei der Gestaltung der letzteren sollte besonders auf die Vermeidung von Anreizen zum Mehr-Verbrauch von Arbeitszeit geachtet werden, wie sie z.B. Ansparmöglichkeiten für „Gleittage“ und mehr darstellen können.
- Eine hierzu passende Form der Arbeitszeit-Selbsterfassung – z.B. via App.
- Für die jeweiligen Arbeitsaufgaben stets ausreichend Kapazität – wozu im Einvernehmen mit dem/der Mitarbeiter*in auch vergütete und/oder erst langfristig durch Freizeit auszugleichende Mehrarbeit eingesetzt werden kann.

- Befristeter Ausschluss von Mitarbeiter*innen (bei dann im Einzelfall zu treffender Arbeitszeit-Regelung), die noch nicht in der Lage sind, ihre Arbeitszeiten kundenorientiert und wirtschaftlich zu steuern.

Von hier aus ist es dann systematisch nur noch ein kleiner Schritt zur weitestmöglichen Selbstbestimmung auch des Arbeitsorts, die während der Pandemie insbesondere dadurch erleichtert wird, dass selbst regelmäßige Arbeit im Homeoffice rechtlich als mobile Arbeit behandelt wird, die nicht der Arbeitsstättenverordnung unterliegt. Hier sollten einfach gemäß den obigen Leitlinien gestaltete betriebliche Arbeitszeit-Regelungen gelten und es zusätzlich die analoge Möglichkeit geben, Mitarbeiter*innen aus gegebenem Anlass befristet von mobiler Arbeit auszuschließen. Die von den Betrieben für das mobile Arbeiten zu gewährleisten Voraussetzungen sind insbesondere, dass alle für die Arbeit erforderlichen Informationen digital sicher verfügbar und die Mitarbeiter*innen technisch so ausgestattet sind, dass sie hierauf jederzeit zugreifen können. Sollte es hieran noch hapern, muss dies soundso dringend und absolut vorrangig angegangen werden.

Und dann müssen die Mitarbeiter*innen diese Möglichkeiten nur noch pandemie-gerecht nutzen – wobei betriebliche Regelungen, durch die gleichzeitige Anwesenheiten auf das jeweils vertretbare Maß reduziert werden, von großer Bedeutung sind.

Optionen bei zeitpunkt- und/oder ortsgebundenen Tätigkeiten

Bei Arbeitstätigkeiten, die zu bestimmten Zeiten und/oder an bestimmten Orten erledigt werden müssen, sollte zunächst geprüft werden, ob bei zeitlich gebundenen Tätigkeiten nicht (jedenfalls zum Teil) örtliche und bei örtlich gebundenen Tätigkeiten nicht (jedenfalls zum Teil) zeitliche Flexibilität im obigen Sinne angeboten werden kann. Damit können dann z.B. betriebliche Arbeitsplätze abwechselnd statt gleichzeitig genutzt werden – eventuell sogar verbunden mit einer Verbesserung des Angebots an die Kunden.

Es verbleiben dann die Tätigkeiten, die auf den ersten Blick zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort erledigt werden müssen. Wenn auch ein zweiter Blick hierauf nicht zu einem anderen Ergebnis führt, sollten insbesondere diese Möglichkeiten veränderter (Arbeitszeit-)Gestaltung ins Auge gefasst werden:

- Bei unterschiedlichen Arbeitszeitlagen Stärkung der Selbst-Disposition der Mitarbeiter*innen im Team, damit besonders gefährliche individuelle Arbeitswege (z.B. zu ÖPNV-Hochlastzeiten) weitestmöglich vermieden werden.
- Betrieblich vorgegebene und/oder selbst organisierte gestaffelte Abweichungen von mehrfach besetzten Schichten, Diensten bzw. Einsatzzeiten zur weitestmöglichen Reduzierung gleichzeitiger Anwesenheiten.
- Abschaffung von Übergaben mit persönlicher Anwesenheit.