

Warum bei Personalmangel auf Überbeschäftigung verzichtet werden sollte

In Deutschland gibt es bereits in vielen Bereichen Personalengpässe – aktuell etwa in der Alten- und Krankenpflege –, die sich in den kommenden Jahren im Zuge des demografischen Wandels vielfach noch verschärfen werden.

Als auf den ersten Blick naheliegendste Gegenmaßnahme bietet es sich unter solchen Umständen an, die verfügbaren Mitarbeiter*innen mehr arbeiten zu lassen – was in diesen, teils miteinander kombinierbaren Formen geschehen kann, die in den folgenden Abschnitten ausführlich behandelt werden:

- Anhebung der Vertragsarbeitszeit: siehe **Teil 1.**;
- Mehrarbeit – unbezahlt, vergütet oder durch Freizeit ausgeglichen: siehe **Teil 2.**;
- Anhebung der zu leistenden Arbeitszeit mittels Reduzierung von auf die Vertragsarbeitszeit angerechneten Zeiten: siehe **Teil 3.**

Angesichts des, wie nachfolgend gezeigt wird, höchstens geringen Kapazitätspotenzials dieser Maßnahmen muss es aus meiner Sicht bei Personalengpässen zunächst und vor allem darum gehen, die Arbeitszeit der verfügbaren Mitarbeiter*innen effektiver einzusetzen – und zwar unter systematischer Berücksichtigung ihrer Belange, um problemverschärfende Fehlzeiten und Abwanderungen zu vermeiden. Hierfür geeignete Instrumente stelle ich im abschließenden **Teil 4.** vor.

1. Anhebung der Vertragsarbeitszeit

Bei Tarifbindung sind Anhebungen der Vertragsarbeitszeit nur bis zur jeweiligen Regelarbeitszeit zulässig (also nur bei Teilzeitbeschäftigung), falls der Tarifvertrag nicht eine Öffnung für darüberhinausgehende Vertragsarbeitsdauern enthält. Dies ist beispielweise in der Metallindustrie der Fall: Hier können – bei grundsätzlicher 35h-Woche – mit unterschiedlichen Anteilen der Mitarbeiterschaft im Einvernehmen von Arbeitgeber und einzelner/einzelnem Mitarbeiter*in Vertragsarbeitszeiten von bis zu 40h/w vereinbart werden, wobei diese Vereinbarungen jederzeit von beiden Seiten einseitig mit drei Monaten Ankündigungsfrist beendet werden können.

Ohne Tarifbindung sind Vertragsarbeitszeitdauern dagegen grundsätzlich bis zur gesetzlichen Höchstarbeitszeit von 48h/w möglich, wobei allerdings beachtet werden sollte, dass lange Vertragsarbeitszeiten sowohl die Arbeitsproduktivität als auch die Gesundheit der Mitarbeiter*innen gefährden können. Vor diesem Hintergrund empfehle ich, in disponierten Arbeitszeitsystemen (also z.B. im Schichtbetrieb) wegen der hiermit verbundenen Belastungen nicht mehr als 40h/w Vertragsarbeitszeit zu vereinbaren und in eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen nicht mehr als 45h/w: Dann bleiben immerhin noch 3h/w „Arbeitszeit-Luft“ bis zur (grundsätzlich im Durchschnitt von 6 Monaten einzuhaltenen) gesetzlichen Höchstarbeitszeit, was

z.B. den Aufbau eines nicht zwingend innerhalb von 6 Monaten durch Freizeit auszugleichenden Arbeitszeit-Guthabens erlaubt und somit entsprechende Flexibilität gewährleistet. Über 48h/w hinausgehende Vertragsarbeitszeitdauern sind gemäß §§ 7 Abs. 2a ff. Arbeitszeitgesetz (ArbZG) nur zulässig

- (a) mit schriftlicher Zustimmung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, die diese*r jederzeit mit einer Frist von 6 Monaten schriftlich widerrufen kann,
- (b) aufgrund einer diesbezüglichen tarifvertraglichen Regelung, die auch den Gesundheitsschutz der betreffenden Mitarbeiter*innen sicherstellen muss, und
- (c) ausschließlich dann, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst fällt.

Punkt (c) erklärt, warum solche so genannten „Opt-out-Vereinbarungen“ vor allem mit Mitarbeiter*innen in Bereichen wie Krankenhaus, Rettungsdienst und Feuerwehr abgeschlossen werden.

Angesichts des in den letzten Jahren immer wieder bestätigten Ergebnisses von Umfragen, wonach sich Vollzeitbeschäftigte tendenziell kürzere effektive Arbeitszeitdauern wünschen und im Wesentlichen nur Teilzeitbeschäftigte mit geringer Vertragsarbeitszeitdauer länger arbeiten wollen¹, sowie der Produktivitäts- und Gesundheitsrisiken verlängerter Vertragsarbeitszeiten ist deren Kapazitäts-Potenzial überschaubar. Nichtsdestotrotz sollte dieses Potenzial bei entsprechendem Bedarf natürlich in den jeweils sinnvollen Grenzen weitestmöglich ausgeschöpft werden, zu denen auch gehört, dass auch über die betriebliche Regelarbeitszeit hinaus verlängerte Vertragsarbeitszeiten innerhalb des jeweiligen Arbeitszeitsystems produktiv umgesetzt werden können. Hilfreich kann dabei auch die logistische Unterstützung von Mitarbeiter*innen sein, die mehr Arbeitszeit leisten wollen – z.B. das Stellen eines Krippen-, Kindergarten-, Hort- oder Tagespflegeplatzes mit ausreichender Betreuungszeit, das Ermöglichen von Arbeit im Homeoffice, die Erlaubnis, Essen aus der Kantine nach Hause mitzunehmen, ein Wäschereinigungs-service, u.ä.

Zur Senkung der Hemmschwelle gegenüber Verlängerungen der Vertragsarbeitszeit kann es sich empfehlen, diese für den/die Mitarbeiter*in einseitig widerrufbar zu gestalten (z.B., wie in der Metallindustrie, mit 3 Monaten Frist) und/oder mit ihm/ihr von vornherein nur für bestimmte Zeiträume (z.B. zu den Zeiten saisonaler Hochauslastung) zu vereinbaren.

Bei im Laufe eines Kalenderjahres wechselnder Vertragsarbeitszeitdauer muss der Urlaubsanspruch neu berechnet werden. Diesbezüglich empfiehlt sich der Einsatz eines so genannten Urlaubsstundenkontos², dem der in Stunden umgerechnete Urlaubsanspruch gutgeschrieben und die einzelnen Urlaubstage mit der hierauf entfallenden Vertragsarbeitszeit belastet werden.

Beispiel: Ein in 5-Tage-Woche beschäftigter Mitarbeiter erklärt sich bereit, immer während der insgesamt 4 Monate Hochsaison pro Jahr vertraglich 40h/w statt normal 35h/w zu arbeiten. Sein Urlaubsanspruch beträgt 30 Tage.

¹ Siehe zuletzt Pressemitteilung Nr. 468 des Statistischen Bundesamts vom 25. November 2020.

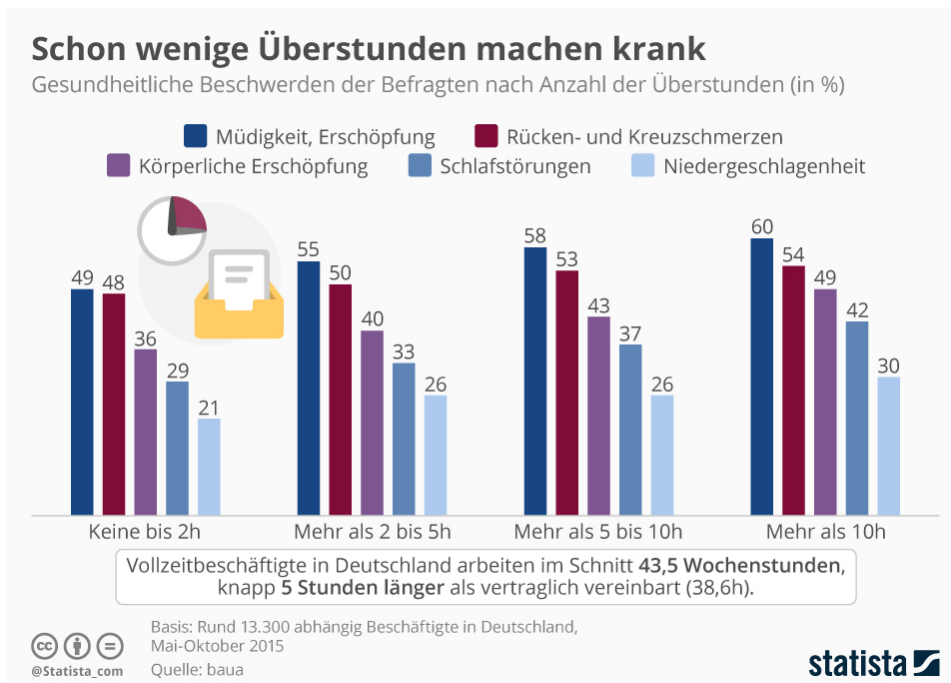
² Siehe mit weiteren Nachweisen BeckOK ArbR/Lampe, 58. Ed. 1.12.2020, BUrlG § 3 Rn. 8.

Seinem Urlaubsstundenkonto werden pro Jahr $[30 \times 4/12 \times 40h : 5 + 30 \times 8/12 \times 35h : 5 =]$ 220h gutgeschrieben. Ein Urlaubstag in den Hochsaison-Zeiten wird diesem Konto dann mit 8h belastet, ein solcher außerhalb dieser Zeiten mit 7h. – Nimmt der Mitarbeiter dann – wie dies wegen der Auslastungssituation naheliegen dürfte – Urlaub überproportional außerhalb der Hochsaison, verlängert sich seine Urlaubsdauer bei gleichbleibendem Freistellungsvolumen entsprechend.

2. Mehrarbeit

Hierbei handelt es sich um zusätzlich zur jeweiligen Vertragsarbeitszeit geleistete Arbeitszeit, die dann zu zusätzlicher Personalkapazität führt, wenn sie entweder unbezahlt ist oder vergütet wird. Wird sie dagegen durch Freizeit ausgeglichen (was ebenfalls eine Form ihrer Vergütung ist), bleibt die Personalkapazität per Saldo gleich.

Unabhängig hiervon ist auch hinsichtlich der Mehrarbeit zu berücksichtigen, dass die gesundheitlichen Beschwerden mit zunehmendem Umfang spürbar zunehmen – siehe das folgende, auf Basis des Arbeitszeit-Reports 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) erstellte Schaubild:



Nachfolgend ist den genannten drei Arten von Mehrarbeit jeweils ein eigener Abschnitt gewidmet. Ergebnis ist insgesamt, dass bei strukturellen Personalengpässen durch Mehrarbeit nur wenig Zusatz-Personalkapazität gewonnen werden kann.

2.1. Unbezahlte Mehrarbeit

Unbezahlte Mehrarbeit tritt in der betrieblichen Praxis in sehr unterschiedlichen Formen auf:

- Bei der speziell bei AT-Mitarbeiter*innen und bei leistungsbezogener Vergütung (etwa im Außendienst) sehr verbreiteten einzelvertraglich vereinbarten pauschalen Abgeltung von Mehrarbeit mit dem Monatsentgelt kann eigentlich nicht von unbezahlter Mehrarbeit gesprochen werden, weil hierbei in aller Regel eine Kompensation mehr geleisteter Arbeitszeit erfolgt. Allerdings spielt es unter diesen Umständen meist keine Rolle, wieviel Mehrarbeit der/die Mitarbeiter*in dann tatsächlich leistet (wobei diesbezüglich „eigentlich“ die gesetzliche Höchstarbeitszeit zu beachten ist), so dass die Grenze zur unbezahlten Mehrarbeit fließend ist.
- In Arbeitszeitkonten werden vielfach immer noch zu bestimmten Zeitpunkten Guthaben gekappt (in der Tradition klassischer Gleitzeit-Regelungen), was zweifelsfrei zu unbezahlter Mehrarbeit führt.
- In Vertrauensarbeitszeit sind die Mitarbeiter*innen selbst für die Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit verantwortlich – und arbeiten, empirisch vielfach belegt, oft über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus, ohne dafür kompensiert zu werden.
- Letzteres gilt ebenso beim mobilen Arbeiten.
- Es gibt arbeitsvertragliche, betriebliche und tarifvertragliche Regelungen, nach denen geringfügige Überschreitungen einer vorgegebenen Arbeitszeit (z.B. einer Schicht) ohne Kompensation zu leisten sind. Auch die Vergütung von Nebenzeiten – z.B. für betrieblich gefordertes Umkleiden – kann hierdurch ausgeschlossen sein, was in gewisser Hinsicht ebenfalls zu unbezahlter Mehrarbeit führt.

Unbezahlte Mehrarbeit ist einer der wichtigsten Kündigungsgründe und vielleicht sogar der wichtigste – siehe die Befragungsergebnisse im Schaubild auf der folgenden Seite oben. Gerade bei Personalengpässen kann sie daher nicht in Frage kommen.

2.2. Vergütete Mehrarbeit

Befragungen wie die oben zitierte zeigen, dass Vollzeitbeschäftigte überwiegend mit ihrer Vertragsarbeitszeit zufrieden sind, diese jedoch vielfach eingehalten wissen wollen – was den Freizeitausgleich von Mehrarbeit erfordert (siehe hierzu den folgenden Abschnitt). Nichtsdestotrotz gibt es aber auch geldorientierte Mitarbeiter*innen, die die Vergütung von Mehrarbeit bevorzugen – insbesondere in den unteren Entgeltgruppen, die damit nicht nur ihre Einkommensposition verbessern, sondern dabei oft auch mehr Netto vom Brutto übrigbehalten als besserverdienende Kolleg*innen.

Zur Ausschöpfung dieses Potenzials bei gleichzeitiger Vermeidung von nicht gewünschter Mehrarbeit sollte den Mitarbeiter*innen daher stets alternativ Vergütung (mit Überstundenzuschlag – auch bei Teilzeitarbeit!³) oder 1:1-Freizeitausgleich mehr geleisteter Arbeitszeit angeboten werden, auch wenn letzteres so gut wie keine Zusatz-Kapazität erbringt – siehe hierzu **Teil 2.3**. Überstundenzuschläge üblicher Höhe sind dabei aus betriebswirtschaftlicher Sicht unproblematisch, weil bei vergüteter Mehrarbeit grundsätzlich keine Personalnebenkosten anfallen.

³ Dies entspricht der aktuellen Rechtsprechungs-Linie des Bundesarbeitsgerichts (BAG); siehe hierzu BAG, Urteil vom 19.12.2018, 10 AZR 231/18.

Die wichtigsten potenziellen Kündigungsgründe 2018

	Bevölkerung	Akademiker
Kein angemessener Über - stundenausgleich (Geld/Zeit)	68%	74%
Fehlende Chemie unter den Kollegen	65%	72%
Andauernder Stress und Leistungsdruck	60%	
Keine konstruktive Feedback -Kultur	58%	67%
Zu wenig Handlungsspielraum	51%	64%
Keine Incentives wie Firmenwagen/Jobticket	22%	

Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von von Rundstedt
(www.personalwirtschaft.de 04.05.18); meine Hervorhebung

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

www.arbeitszeitsysteme.com

1

Hierzu drei Praxis-Beispiele:

Praxis-Beispiel 1: In einem 3-Schichtbetrieb, in dem in der Vergangenheit am Wochenende auf freiwilliger Basis viel vergütete Mehrarbeit geleistet worden ist, wurde nach bestimmten Regeln verpflichtend zu leistende Wochenendarbeit eingeführt. Die Hälfte der hier geleisteten Arbeitszeit wird nun einem „Arbeitgeberkonto“ zugeführt, das bei Unterauslastung zu Zwecken der Beschäftigungssicherung genutzt wird. Über den Ausgleich der anderen Hälfte können die Mitarbeiter*innen unter diesen drei Optionen wählen (und ihre diesbezügliche Entscheidung auch immer wieder ändern):

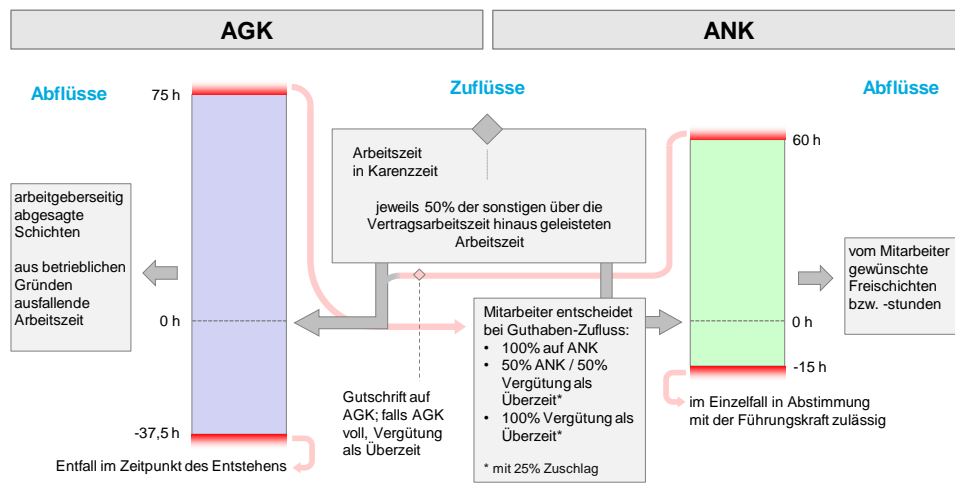
- 100% Vergütung (als Überstunden);
- jeweils 50% Vergütung (als Überstunden) und Gutschrift auf dem ausschließlich ihnen zugänglichen Arbeitnehmerkonto;
- 100% Gutschrift auf dem Arbeitnehmerkonto.

Das Schaubild auf der folgenden Seite stellt das vollständige Modell vor.

Praxis-Beispiel 2: In vielen Krankenhäusern wird den Ärzt*innen angeboten, sich die am Wochenende geleistete Arbeitszeit als Überstunden auszahlen zu lassen oder sie alternativ 1:1 ihrem Arbeitszeitkonto gutzuschreiben.

Praxis-Beispiel 3: Im Pflegedienst eines Altersheims, in dem mit Monatsdienstplänen gearbeitet wird, wird den Mitarbeiter*innen bei fehlender Personalkapazität angeboten, sich die über die jeweilige Monats-Vertragsarbeitszeit hinausgehende planmäßige Arbeitszeit im Monatsdienstplan als Überstunden (mit Zuschlag) auszahlen zu lassen.

Arbeitgeberkonto (AGK) und Arbeitnehmerkonto (ANK)



DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

www.arbeitszeitsysteme.com

1

2.3. Durch Freizeit ausgeglichene Mehrarbeit

Eigentlich handelt es sich hierbei gar nicht um Mehrarbeit, weil per Saldo ja nicht über die Vertragsarbeitszeit hinaus gearbeitet wird. Bei strukturellen Personalengpässen ist diese Art Mehrarbeit daher nur dann hilfreich, wenn der Freizeitausgleich in die ferne Zukunft verschoben wird.

In der betrieblichen Praxis geschieht dies häufig einfach im Rahmen der fortlaufend geführten Arbeitszeitkonten, auf denen mir in der Beratungsarbeit schon 4stellige Salden begegnet sind. Damit wird jedoch zum einen in aller Regel gegen tarifvertragliche und sozialversicherungsrechtliche Bestimmungen verstoßen und werden zum anderen – was aus meiner Sicht noch schwerer wiegt – die Freizeitausgleichs-Erwartungen von Mitarbeiter*innen enttäuscht, was zu erhöhten Krankenständen ebenso beitragen kann wie zu Fluktuation. Daher sollten fortlaufend geführte Arbeitszeitkonten immer so gesteuert werden, dass die Mitarbeiter*innen zumindest in der Nähe ihrer Vertragsarbeitszeit gehalten werden: z.B. nach dem Ampel-Prinzip mit starker Rücksteuerung bereits nach Verlassen einer eng gefassten Grünphase, die z.B. bis +/-1x Wochen-Vertragsarbeitszeit reicht.

Für den langfristigen Freizeitausgleich mehr geleisteter Arbeitszeit kann daher grundsätzlich nur ein Lebensarbeitszeitkonto in Frage kommen, das ausschließlich einen vorzeitigen effektiven Eintritt in den Ruhestand ermöglicht – der wegen bis zu diesem Zeitpunkt eventuell noch erfolgreicher gesetzlich unterstützter Verlängerungen der Lebensarbeitszeit vielleicht sogar einfach derjenige nach aktuellem Stand ist. Solche Konten sind jedoch für die Mitarbeiter*innen grundsätzlich wenig attraktiv:

- Sie müssen, falls nicht eine Alt-Regelung von vor 2009 ihre Führung „in Zeit“ ermöglicht, „in Geld“ geführt werden und werden wegen der aktuell und auf Sicht niedrigen Kapitalmarktrenditen nur niedrig verzinst. Dies führt zu einem dazu, dass nicht einmal „1 Stunde bleibt 1 Stunde“ garantiert werden kann, und zum anderen zu einer Reduzierung der Altersrente. Der Arbeitgeber kann dies natürlich durch Zuschüsse abfedern (und muss dies ggf. auch tun, um dieses Instrument für die Mitarbeiter*innen ausreichend attraktiv zu machen, die zu dessen Nutzung ja höchstens tarifvertraglich gezwungen werden könnten), durch die sich jedoch die Kosten dieser Lösung entsprechend erhöhen.
- Die meisten Mitarbeiter*innen (und unter ihnen besonders die jüngeren) bevorzugen einen zeitnahen Freizeitausgleich von Mehrarbeit. Viele interessieren sich darüber hinaus aber auch für längere Auszeiten („Sabbaticals“), die jedoch zunächst einmal die Personalkapazität reduzieren (siehe hierzu unten **Teil 4.**).

Damit kann auch diese Form der Mehrarbeit nur wenig zusätzliche Personalkapazität erzeugen.

3. Effektive Anhebung der zu leistenden Arbeitszeit

Hier geht es zunächst einmal um die bessere Ausschöpfung der Vertragsarbeitszeit dadurch, dass bisher innerhalb der Vertragsarbeitszeit akzeptierte Nicht-Arbeitszeit aus dieser herausgezogen wird. Hierfür einige Beispiele:

- Bisher innerhalb der Vertragsarbeitszeit vergütete Pausenzeit wird (a) nicht mehr bzw. (b) zusätzlich zur Vertragsarbeitszeit vergütet. Bei (a) kommt gegenüber der Ausgangssituation effektiv unbezahlte Mehrarbeit zu Stande, bei (b) vergütete Mehrarbeit.
- Bisher innerhalb der Vertragsarbeitszeit tolerierte persönliche Arbeitsunterbrechungen (z.B. für Rauchen und private Smartphone-Nutzung) müssen als Nicht-Arbeitszeit erfasst werden. Dadurch kommt gegenüber der Ausgangssituation effektiv unbezahlte Mehrarbeit zu Stande.
- Bisher vollständig oder jedenfalls großzügig innerhalb der Vertragsarbeitszeit vergütete passive Reisezeit (also solche ohne Arbeitsleistung) wird nur noch innerhalb der jeweiligen Tages-Vertragsarbeit vergütet – was eine entsprechende tarif- oder arbeitsvertragliche Regelung voraussetzt. So ist beispielsweise im TVöD für den Bereich Verwaltung (TVöD-V) im Grundsatz geregelt, dass „bei Dienstreisen ... nur die Zeit der dienstlichen Inanspruchnahme am auswärtigen Geschäftsort als Arbeitszeit (gilt). Für jeden Tag einschließlich der Reisetage wird jedoch mindestens die auf ihn entfallende regelmäßige, durchschnittliche oder dienstplanmäßige Arbeitszeit berücksichtigt, wenn diese bei Nichtberücksichtigung der Reisezeit nicht erreicht würde“ (§ 6 Abs. 9.1 TVöD-V). Wird eine darüber hinausgehende betriebliche Praxis hierauf reduziert, müssen die Mitarbeiter*innen effektiv unbezahlte Mehrarbeit leisten.

Mehrarbeit – insbesondere unbezahlte – ist jedoch, siehe **Teil 2.**, gerade bei strukturellen Personalengpässen nicht das Mittel der Wahl. Daher sollten effektive Anhe-

bungen der zu leistenden Arbeitszeit wie die eben angeführten in solchen Situationen höchstens dann genutzt werden, wenn die (branchen)üblichen Regelungen bis dahin betrieblich deutlich übertroffen worden sind.

Völlig unkritisch ist dagegen die Vermehrung der zu leistenden Arbeitszeit dadurch, dass der Krankenstand gesenkt wird. Dies ist jedoch in erster Linie Folge guter Arbeitsbedingungen, mit denen ich mich im abschließenden **Teil 4.** beschäftige.

4. Der Königsweg: Effektiverer Arbeitszeit-Einsatz unter systematischer Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange

Wenn Arbeitskräfte-Mangel also nur zu höchstens geringen Anteilen durch eine quantitativ stärkere Inanspruchnahme der verfügbaren Mitarbeiter*innen behoben werden kann, müssen sich die hiervon betroffenen Betriebe mit Maßnahmen beschäftigen, die Arbeitsproduktivität und/oder Mitarbeiterverfügbarkeit steigern – wobei nachfolgend nur solche mit direktem Arbeitszeit-Bezug behandelt werden.

Die Arbeitsproduktivität kann arbeitszeitlich vor allem dadurch gesteigert werden, dass betrieblich nicht erforderlicher Arbeitszeit-Verbrauch vermieden wird. Praktisch bedeutet dies:

- Bei eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung darf es keine Regeln geben, die die Mitarbeiter*innen zwingen, bei fehlendem Arbeits-Bedarf Arbeitszeit zu verbrauchen – also insbesondere keine Kernzeiten o.ä., aber auch keine bedarfsunabhängigen Anwesenheitspflichten im Betrieb.
- In dispartiellen Arbeitszeitsystemen, wenn die Mitarbeiter*innen also im Rahmen von Schicht-, Dienst- oder Einsatzplänen eingesetzt werden, muss es um die Einführung von Planungsverfahren gehen, die Überbesetzungen weitestmöglich vermeiden, ohne dabei die Planungssicherheit für die Mitarbeiter*innen über Gebühr zu beeinträchtigen. Meine diesbezügliche Empfehlung ist, Schicht- und Dienstpläne durch eine roulierende Wochenplanung o.ä. zu ergänzen, in deren Rahmen zusätzlich auch die Arbeitszeit- und Freizeitwünsche der Mitarbeiter*innen weitestmöglich berücksichtigt werden, während die in der Regel schon heute wochenweise Einsatzplanung umgekehrt durch durchlaufende Grund-Rhythmen (z.B. hinsichtlich zu leistender Wochenend-Arbeitszeit) ergänzt werden sollte⁴.

Darüber hinaus empfehle ich, an Maßnahmen zur Steigerung der persönlichen Produktivität zu arbeiten. Arbeitszeitlich sind hier erstens Gestaltungsspielräume wichtig, die es den Mitarbeiter*innen erleichtern, nach ihrem Rhythmus zu arbeiten. Zweitens muss es den Mitarbeiter*innen bei Bedarf ermöglicht werden, konzentriert an ihren Aufgaben zu arbeiten – bei eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung etwa mit Hilfe von teambezogenen Servicezeiten, während derer Anfragen externer und/oder interner Kunden von Kolleg*innen entgegengenommen und bei Eilbedarf auch erledigt

⁴ Siehe hierzu ausführlich meinen Text aus 2020 „Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne besser planen und zugleich durch die Mitarbeiter*innen beeinflussbar gestalten“ auf www.arbeitszeitsysteme.com unter Flexible Schichtsysteme sowie Dienst- und Einsatzplanung.

werden, die gerade an gut unterbrechbaren Aufgaben sitzen, sowie durch Ermöglichung ungestörter Arbeit im Homeoffice dann, wenn dies hier, nicht aber im Betrieb erreichbar ist. Auch betriebliche Regeln zum Unterbinden privater Smartphone-Nutzung am Arbeitsplatz können nützlich sein, weil ständige Unterbrechungen der Arbeit die Arbeitsproduktivität massiv beeinträchtigen.

Hohe Arbeitsproduktivität kann des Weiteren langfristig nur gewährleistet werden, wenn die Mitarbeiter*innen nicht dauerhaft überfordert werden. Sie sollten daher

- nur auf eigenen Wunsch im Durchschnitt über ihre aktuelle Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten müssen – siehe oben;
- stets die Möglichkeit zur zeitweisen oder dauerhaften Reduzierung ihrer Vertragsarbeitszeit sowie zu Auszeiten haben – gerade bei Arbeitskräfte-Mangel, auch wenn dies auf den ersten Blick widersinnig erscheint: weil Arbeitgeber zum einen schlicht nichts davon haben, Mitarbeiter*innen über das von ihnen gewünschte Maß hinaus zu beschäftigen – schließlich drohen Demotivation, erhöhte Fehlzeiten und Kündigungen –, und weil sie zum anderen dadurch solange einen Vorteil am Branchen-Arbeitsmarkt haben, wie nicht mehr Arbeitgeber solche Ideen umsetzen;
- stets ausreichend Regenerationszeit haben – bei eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung insbesondere gewährleistet durch Vorgabe eines kollektiven oder individuellen 13h-Arbeitszeitrahmens an Werktagen MO-FR, der nur in Abstimmung mit der Führungskraft überschritten werden darf⁵, in disponierten Arbeitszeitsystemen z.B. mittels Begrenzung des innerhalb bestimmter Zeiträume abgeforderten Arbeitszeit-Volumens;
- last but not least vor dauerhafter Unterbesetzung ihres Bereichs geschützt werden – was die härteste Anforderung darstellt, die im Extrem bedeuten kann, das betriebliche Leistungsangebot so weit zu reduzieren, bis hierfür ausreichend Personal verfügbar ist.

5. Schluss

Die Realität ist überwiegend anders. Aber wie lange kann sie dies noch sein?

⁵ Siehe hierzu meinen Text aus 2014 „Flexibler 13h-Arbeitszeitrahmen: einfaches Mittel zur Vermeidung von 24/7-Erreichbarkeit“ auf www.arbeitszeitsysteme.com unter Vertrauensarbeitszeit.