

Zwischen Nähe und Distanz

Jede Veränderung beginnt mit einem Gedanken. Hier sind sieben zur Arbeitszeitgestaltung in Zeiten von Social Distancing

1 **Schränken Sie physische Nähe ein**

Die Corona-Pandemie wird uns noch längere Zeit begleiten. Um Infektionen zu vermeiden, müssen Sie die direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, aber auch im Umgang mit den Kunden einschränken. Das ist das genaue Gegenteil dessen, was in den vergangenen Jahren aus guten Gründen en vogue war – man denke nur an die aktuellen Büro-Konzepte: die Herstellung von auch physischer Nähe.

2 **Schaffen Sie Kernarbeitszeiten ab**

Dort, wo die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten selbst steuern, müssen Regeln entfallen, die gemeinsame Anwesenheit erzwingen. Das betrifft insbesondere die Kernarbeitszeiten (bei oft standardisierten Pausenzeiten), wie es sie in vielen Betrieben immer noch gibt, obwohl sie kundenunfreundlich und wirtschaftlich unsinnig sind und noch dazu die Mitarbeiter unnötig einschränken. Aber auch eine Erweiterung des Arbeitszeitrahmens, innerhalb dessen gearbeitet werden darf, kann bei der nötigen Entkopplung der individuellen Arbeits- und Pausenzeiten helfen.

3 **Lassen Sie die Arbeitszeit durch die Mitarbeiter selbst erfassen**

Mobiles Arbeiten sollte, auch weil es für Mitarbeiter nützlich sein kann, systematisch und nachhaltig eingeführt werden – am besten so, dass hierfür genau dieselben Regeln gelten wie für das Arbeiten im Betrieb. Dann kön-

nen die Mitarbeiter unabhängig von ihrem aktuellen Arbeitsort zum Beispiel gemeinsam Servicezeiten abdecken, während derer den internen und/oder externen Kunden das sofortige Erbringen bestimmter Leistungen garantiert wird. Auch bei der Erfassung der Arbeitszeiten empfiehlt sich Einheitlichkeit – und dann kann es beim ortsflexiblen Arbeiten sowie angesichts der vielfältigen Möglichkeiten, die Arbeit im Betrieb zu unterbrechen, nur um deren Selbsterfassung (zum Beispiel per App) gehen. Die weitverbreitete elektronische Kommt-/Geht-Zeiterfassung, die nur Anwesenheiten misst und damit auch belohnt, ist damit passé. Auch dieser Ablösungsprozess steht schon lange an – und wird von der Corona-Pan-

zum Beispiel dadurch, dass die Mitarbeiter in zwei Gruppen aufgeteilt werden, die wochenweise wechselnd Montag, Mittwoch, Freitag beziehungsweise Dienstag, Donnerstag, Samstag im Betrieb arbeiten. Zur Vertragsarbeitszeit fehlende Arbeitszeit kann jeweils an den übrigen Werktagen mobil erbracht werden, nach Absprache aber auch im Betrieb: außerhalb der von den Kollegen an „ihren“ Betriebstagen genutzten Zeit.

Gestalten Sie den Schichtbetrieb flexibler

Im Schichtbetrieb ist Social Distancing noch wesentlich aufwendiger. Hier wird man zum einen um individuell versetzte oder gar entkoppelte Schichten – die sich also nicht berühren – nicht herumkommen. Zum anderen muss die Vermischung von Schichtteams vermieden werden. Und diese sollten nach Möglichkeit noch einmal in kleinere, voneinander isolierte Gruppen aufgeteilt werden, damit bei einer Ansteckung nicht viele Mitarbeiter auf einmal ausfallen. Und Sie brauchen Notfallpläne für den letztgenannten Fall, in denen eventuell auch die vorübergehende Einführung von 12-Stunden-Schichten vorgesehen werden muss.

Gewähren Sie Arbeitszeit für die Einhaltung der Hygieneregeln

Es kostet Zeit und Produktivität, die Hygienevorschriften einzuhalten, Arbeitsplätze und Arbeitsmittel regelmäßig zu desinfizieren und/oder Masken zu tragen, weswegen Letzteres stets nur als letzte Option genutzt werden sollte. Diese Zeit muss den Mitarbeitern innerhalb ihrer Arbeitszeit eingeräumt werden. Dabei sollten die Mitarbeiter die Regeln der Desinfektion eigenverantwort-

lich beachten und anwenden, weil sie nun einmal am besten wissen, was sie genutzt haben beziehungsweise nutzen werden.

Ergreifen Sie die Chancen, Kosten zu reduzieren

Weniger direkte Kommunikation bietet auch Chancen: So können beispielsweise Meetings entfallen, mit kleinerer Teilnehmerzahl und/oder digital abgehalten werden, wobei Letzteres zugleich oft zu ihrer Verkürzung führt. Ebenso können Dienstreisen eingespart und im Schichtbetrieb Übergezeiten dadurch verringert werden, dass fortlaufend und in guter Qualität dokumentiert wird. Auf diese Weise können – ebenso wie durch eine systematische Kopplung von betrieblicher und mobiler Arbeit – Kosten reduziert und die Produktivität gesteigert werden, auch über die Corona-Pandemie hinaus.

demie befördert.

Nutzen Sie weniger Arbeitsplätze

Kann der erforderliche Mindestabstand zwischen Arbeitsplätzen nicht eingehalten werden, sollte – ehe man Trennwände einbauen oder Masken vorschreiben muss – einfach nur eine geringe Anzahl der Arbeitsplätze besetzt werden. Arbeitszeitgestaltung kann das sehr gut unterstützen – etwa dadurch, dass die Mitarbeiter statt bisher fünf nur noch vier Tage pro Woche im Betrieb arbeiten, wobei der fünfte Tag über alle Betriebstage hinweg rotiert: Schon so kommt man mit 20 Prozent weniger Arbeitsplätzen aus. Noch deutlich höhere Einsparungen können bei Einbeziehung des Samstags erreicht werden: 50 Prozent



Andreas Hoff ist Wirtschaftswissenschaftler und Mathematiker. Er berät Unternehmen zur Gestaltung von Arbeitszeiten.