

## Auf die Arbeitszeit kommt es an<sup>2</sup>.

### Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung

Die von mir 2006 prognostizierte vierte Welle der Arbeitszeitflexibilisierung<sup>3</sup> ist angekommen: Mitarbeiterorientierte betriebliche Arbeitszeitgestaltung mit Arbeitszeit-Optionen für die unterschiedlichsten Lebens-Situationen ist in aller Munde. Hiermit soll insbesondere

- den Erwartungen der Arbeitnehmer/innen entsprochen werden, die sich überwiegend besser an ihre persönlichen Lebensumstände angepasste Arbeitszeiten wünschen;
- die zunehmenden – für Betriebe ebenso wie, auch zur Vermeidung von Altersarmut, für Arbeitnehmer/innen – erforderliche Beschäftigung Älterer gefördert werden; und
- den steigenden Belastungen (auch) durch übermäßig verlängerte, flexibilisierte und verdichtete Arbeitszeiten entgegengewirkt werden.

Auf die betrieblichen Arbeitszeitsysteme – nachfolgend grob differenziert in Schichtdienst, flexiblen Tagesdienst und Vertrauensarbeitszeit – hat dies gravierende Auswirkungen:

**Allgemein** sind künftig gefordert

- ihre *vollständige Öffnung für Teilzeitarbeit*, damit die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeit-Dauer den jeweiligen Lebensumständen ohne sonstige Änderungen anpassen können. Am einfachsten erfolgt diese Öffnung durch die Einführung von „Wahlarbeitszeit“, bei der die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit haben, die Dauer ihrer Vertragsarbeitszeit innerhalb bestimmter Grenzen (z.B. vollzeitnah zwischen 30 und 40 Wochenstunden) immer wieder neu zu wählen – sie also nicht nur zu verkürzen, sondern bei Bedarf auch zu verlängern, ohne dabei „ihr“ Arbeitszeitsystem verlassen zu müssen;
- die *eigenverantwortliche Flexibilisierung des Arbeitsorts* für hierfür geeignete Tätigkeiten – und der Anteil dieser Tätigkeiten nimmt immer weiter zu;
- die *Orientierung auf die Vertragsarbeitszeit* – im Rahmen einer weiter gefassten Strategie zur Verhinderung frühzeitiger Vernutzung des Arbeitsvermögens, die

---

<sup>1</sup> Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme – [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com)

<sup>2</sup> Unter genau diesem Titel hat die IG Metall am 20.06.2013 die Ergebnisse einer aktuellen Befragung von ca. 500.000 Beschäftigten vorgestellt, wonach „der Arbeitszeit ... eine Schlüsselrolle bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu[kommt]. Mehr Zeitsouveränität, um das Privatleben gut organisieren zu können, ist dafür eines der wichtigsten Anliegen von Arbeitnehmern“.

<sup>3</sup> Vgl. A. Hoff, Die vierte Welle der Arbeitszeitflexibilisierung, in: Personalwirtschaft, Sonderheft 12/2006, S. 17ff.

an Arbeitszeit-Elementen darüber hinaus insbesondere noch die die Sicherstellung jeweils ausreichender Regenerationszeiten innerhalb (Pausen) und außerhalb der Arbeitszeit (Ruhezeiten) sowie die Ermöglichung vorübergehender Freistellungen („Sabbaticals“ u.ä.) aufweist. Die Orientierung auf die Vertragsarbeitszeit setzt entsprechend gesteuerte Zeitkonten bzw. bei Vertrauensarbeitszeit entsprechend gesteuerte Arbeitszeiten voraus, während Langzeitkonten diesbezüglich eher kontraindiziert sind – einmal ganz abgesehen davon, dass Freistellungen ebenso wie flexible Übergänge in den Ruhestand auch wesentlich einfacher umgesetzt werden können: mittels langzyklischer Teilzeitarbeit (nach dem Muster „9 Monate Arbeit, 3 Monate frei, durchgehend 75% Entgelt“), angespartem und/oder unbezahltem Urlaub sowie Nutzung der flexiblen Altersgrenze zzgl. der künftigen „Kombi-Rente“.

Im **Schichtdienst** stellt sich darüber hinaus die Aufgabe, hier mehr Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter/innen zu schaffen – einschließlich der Option, den/die Einzelne/n weitest möglich von ihn/sie besonders belastenden Arbeitszeiten (z.B. von Nacht- oder Wochenendarbeit) zu befreien. Auch angesichts gleichzeitig weiter zunehmender kundenseitiger Flexibilitätsanforderungen geht der Trend hier dahin, Schichtpläne durch eine Einsatzplanung zu überlagern, in die dann auch die Mitarbeiterbelange eingehen, und Dienst- und Einsatzpläne analog fortlaufend zu aktualisieren. Die Jahresplanung umfasst dann beispielsweise zugleich die Urlaubsplanung der Mitarbeiter/innen, die Monatsplanung zugleich die Ermöglichung individuell gewünschter freier Arbeitstage und Arbeitszeit-Lagen und die Wochenplanung letzte Fixierungen bei kurzfristigen betrieblichen, aber eben auch mitarbeiterseitigen Anpassungsbedarfen. Darüber hinaus sollten die sich daraus jeweils ergebenden Arbeitstage und -zeiten stets unter entsprechend qualifizierten Mitarbeiter/inne/n getauscht werden können, wenn sie nicht sogar schon von vornherein durch diese selbst eigenverantwortlich im Team abgestimmt worden sind. Mit solchen Verfahren lassen sich auch bei feststehenden Besetzungsanforderungen den jeweiligen individuellen Bedarfen angepasste Arbeitszeit-Verteilungen erreichen, was allerdings vielfach den Einsatz entsprechender Personaleinsatzplanungs-Software voraussetzt.

Im **flexiblen Tagesdienst** können Anwesenheits-Verpflichtungen der Mitarbeiter/innen durch teambezogene Servicezeiten minimiert werden, die die Erledigung der sofort zu erbringenden Leistungen personenunabhängig garantieren. Des Weiteren empfiehlt sich hier die Einführung auf die einzelne Person bezogener Erledigungsstandards, die ausreichend Freiräume für die persönliche Arbeitszeit-Gestaltung lassen – z.B. „Reaktion auf Anfragen innerhalb von 24 Stunden“ – und bei Bedarf durch Abwesenheits-Vertreter/innen sichergestellt werden. Wird darüber hinaus die im flexiblen Tagesdienst (noch) überwiegende elektronische Zeiterfassung zu Gunsten einer Selbsterfassung der Arbeitszeiten (also *nicht* der Anwesenheitszeiten) aufgegeben – was bei gleichzeitiger Arbeitsort-Flexibilisierung soundso ansteht –, kann hier oft auch der Arbeitsprozess individuell entdichtet werden: durch eigenverantwortlich gestaltete Pausen und sonstige Arbeitsunterbrechungen, aber (zusätz-

lich) auch durch bewusst langsames oder gründlicheres Arbeiten bei entsprechend reduzierter Anrechnung der geleisteten Arbeitszeit auf die Vertragsarbeitszeit. Wird also beispielsweise frei gewählt mit einem persönlichen Leistungsgrad von 90% gearbeitet, wird die geleistete Arbeitszeit (von in Deutschland maximal 10 Stunden pro Tag) auch nur zu 90% auf die Vertragsarbeitszeit angerechnet. Insgesamt bietet der flexible Tagesdienst damit eine hervorragende Grundlage für eine mitarbeiterorientierte Gestaltung der Arbeitszeiten.

In vielleicht noch stärkerem Maße gilt dies für die **Vertrauensarbeitszeit** (ohne Zeiterfassung und Zeitkonto-Führung), deren selbstverständlicher Bestandteil die beiden zuletzt genannten Optionen persönlicher Arbeits-Entdichtung sind. Mit der Orientierung auf die Vertragsarbeitszeit wird hier ein häufig gemachter Fehler korrigiert werden, wonach es bei Vertrauensarbeitszeit nicht mehr auf die geleistete Arbeitszeit, sondern nur noch auf die Ergebnisse ankommt. Dieser Ansatz missachtet jedoch die Interessenlage der meisten Mitarbeiter/innen und hat daher dazu beigetragen, dass sich dieses Arbeitszeitmodell in den vergangenen Jahren hauptsächlich nur dort ausgebreitet hat, wo es tatsächlich nicht in dem Maße auf die Arbeitszeit ankommt – nämlich im AT-Bereich mit der hier üblichen pauschalen Überstundenabgeltung. Und selbst dort – und natürlich mehr noch im Tarifbereich – schreiben viele Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeiten bei Vertrauensarbeitszeit selbst auf, kehren also individuell zur Zeitkonto-Führung zurück.

Wesenskern der Vertrauensarbeitszeit ist demgegenüber aber gerade, dass es hier *keine* Zeitkonten gibt – also auch keine selbst geführten. Wenn Zeitkonten aber tatsächlich nicht benötigt werden sollen, müssen die Arbeitszeiten vorausgeplant werden. Ist die Arbeitslast in etwa gleichmäßig verteilt, orientieren sich die Mitarbeiter/innen in der Vertrauensarbeitszeit einfach an ihrer anteiligen Vertragsarbeitszeit – bei 40-Stunden-Woche Montag bis Freitag also z.B. an 8 Stunden. Bei ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit – etwa bei saisonalen oder regelmäßigen monatlichen Schwankungen – muss die Vertragsarbeitszeit entsprechend ungleichmäßig so vor-verteilt werden, dass sie im Durchschnitt erreicht wird; dies kann im Einzelfall auch z.B. in Projekt-Endphasen vereinbart werden. Abweichungen von der jeweiligen anteiligen Vertragsarbeitszeit gleicht der/die Mitarbeiter/in dann eigenverantwortlich zeitnah (am besten gleich am folgenden Arbeitstag) aus.

Sollte die Arbeit innerhalb der – ggf. ungleichmäßig verteilten – Vertragsarbeitszeit nicht zu schaffen sein (weil z.B. ein Kollege länger ausfällt), hilft es bei Vertrauensarbeitszeit folglich nicht, einfach mehr zu arbeiten – was im Übrigen auch bei Zeitkonto-Führung gilt, hier aber in auflaufenden und oft auch später nicht ausgleichbaren Zeitguthaben versteckt wird. Bei Vertrauensarbeitszeit müssen in solchen Fällen dagegen *sofort* wirksame Maßnahmen vereinbart werden, zu denen auch der Zukauf freiwilliger Überstunden bei dem/der betreffenden Mitarbeiter/in gehören kann. Damit bietet eine gut gemanagte, faire Vertrauensarbeitszeit-Regelung die größten Chancen mitarbeiterorientierter Arbeitszeitgestaltung.