

Von der Flexibilisierung zur Optimierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme

„Flexibilisierung der Arbeitszeit“: Dieses Schlagwort stammt aus den frühen 1980er Jahren, als es bis auf die erstmals um 1970 eingeführte Gleitzeit praktisch nur starre Arbeitszeitsysteme gab – also solche, in denen die Verteilung der Vertragsarbeitszeiten abschließend festgelegt ist. Letzteres galt und gilt im Übrigen auch für viele Teilzeit- und Schichtmodelle, die daher – anders als man dies immer noch häufig liest – keineswegs per se flexibel sind, sondern lediglich vom gängigen Vollzeit- und/oder Tagdienst-Muster abweichen.

Arbeitszeitflexibilisierung erschien damals als linearer, quasi naturwüchsiger Prozess, in dem die Verteilung der Vertragsarbeitszeiten betriebsseitig immer weniger vorgegeben wird – wobei auch die großzügigen Grenzen des Arbeitszeitgesetzes in Reichweite geraten können. Die Empirie hat diese Sichtweise dann auch lange Jahre bestätigt, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Kernzeiten und eng gefasste Arbeitszeitrahmen werden durch großzügig bemessene Arbeitszeitrahmen und teamorientierte Servicezeiten abgelöst – wobei es die letzteren aber auch nur dort gibt, wo sie kundenseitig erforderlich sind.
- Statt fixer Pausen oder zumindest Pausendauern sind – unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben – individuelle Arbeitsunterbrechungen beliebiger Form und Dauer zulässig.
- In Arbeitszeitkonten tritt an die Stelle eng gefasster Monats-Überträge der Verzicht auf Höchstsalden und Ausgleichszeiträume.
- Schichtpläne sind lediglich Grundlage einer fortlaufend aktualisierten Personaleinsatzplanung.
- Auch sehr kurzfristige Einsätze von Mitarbeiter/inne/n – z.B. zur Vertretung von Erkrankten – erfolgen innerhalb des betrieblichen Arbeitszeitsystems.
- Die Vertragsarbeitszeiten können ortsungebunden erbracht werden – also z.B. auch zu Hause und unterwegs („mobiles Arbeiten“).
- Statt auf die Erfüllung der Vertragsarbeitszeit kommt es auf etwas anderes an – z.B. auf die Arbeitsergebnisse.

Angesichts dieser (und weiterer) vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten geht es heute jedoch nicht mehr um die bloße (weitere) Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme, sondern um deren zielgerechte Optimierung; Arbeitszeitflexibilisierung ist schließlich nicht Selbstzweck, sondern Instrument zur Verbesserung von Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterorientierung. Dabei kann es auch

zu Wieder-Einschränkungen von Flexibilität kommen – siehe die folgenden aktuellen Beispiele:

- Bei von den Mitarbeiter/inne/n eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeiten werden Arbeitszeitrahmen, Arbeitszeitkonto-Bandbreite und/oder „Gleittage“-Optionen reduziert, um den wirtschaftlichen Arbeitszeit-Einsatz zu fördern und Überlastungen der Mitarbeiter/innen entgegen zu wirken.
- Die Möglichkeit zu jederzeitigen Pausen und Arbeitsunterbrechungen (Stichwort Social Media) wird zwecks Stärkung der Konzentration auf die Arbeit eingeschränkt.
- Die Option mobiles Arbeiten wird zu Gunsten der betrieblichen Zusammenarbeit im Team restriktiver gehandhabt.
- In disponierten Arbeitszeitsystemen werden die Arbeitszeitkonto-Höchstsalden vermindert, damit notwendige Kapazitäts-Entscheidungen nicht auf die lange Bank geschoben werden können.
- Arbeitszeit-Belastungen – z.B. durch Wochenend-Arbeitszeit – werden mittels „Flexi-Spielregeln“ gleichmäßiger auf die Mitarbeiter/innen verteilt.
- Kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit-Verteilung – insbesondere durch Rufe aus dem Frei – werden im Sinne der Planbarkeit der Arbeitszeiten für die Mitarbeiter/innen durch andere Maßnahmen ersetzt.
- Vertrauensarbeitszeit wird in enger Anlehnung an die Dauer der Vertragsarbeitszeit geregelt.

Wegen der Vielzahl von Parametern und berührten Interessen ist die Optimierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme ein sehr komplexer und zudem kontinuierlicher Prozess, der nach meiner Erfahrung am besten wie folgt unterstützt wird:

- Die (auch) mit Hilfe des jeweiligen betrieblichen Arbeitszeitsystems verfolgten **Ziele** sollten klar und weitest möglich geteilt sein – weil nur dann darüber gesprochen werden kann, wie sie am besten erreicht werden können; „hidden agendas“ – wie z.B. bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit häufig eine damit arbeitgeberseitig bezweckte Dehnung der Arbeitszeit-Kapazität – sind daher schädlich. Dazu ist die ständige Kommunikation der Geschäftsleitung (!) mit Betriebsrat und Mitarbeiter/inne/n erforderlich.
- Der **Betriebsrat** (oder eine anderweitige Mitarbeitervertretung) sollte im Rahmen vertrauensvoller Zusammenarbeit fortlaufend in die Optimierungs-Überlegungen einbezogen werden, um langwierige Verhandlungsprozesse mit ungewissem Ausgang weitest möglich zu vermeiden, in denen der Arbeitgeber zudem in aller Regel betriebsintern per se schlecht aussieht. Gerade in Arbeitszeit-Fragen ist der Betriebsrat ein sehr mächtiger Player – bis hin zu seinem eigenständigen Initiativrecht einschließlich der Möglichkeit zur Anrufung der Einigungsstelle. Ohne vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsparteien, in der ggf. auch Nachteile für die Mitarbeiter/innen thematisiert werden, sind gute Ergebnisse nicht erreichbar.

- Hilfreich ist auch die Etablierung von **Verfahren**, die die fortlaufende Optimierung der eingesetzten Arbeitszeitsysteme unterstützen – z.B. in Form eines paritätisch aus Vertreter/innen von Arbeitgeber und Betriebsrat besetzten Begleitgremiums, das bei Bedarf bei diesbezüglichen Meinungsverschiedenheiten hinzugezogen, aber auch von sich aus aktiv werden und den Betriebsparteien Vorschläge zur Weiterentwicklung des jeweiligen Arbeitszeitsystems unterbreiten kann.
- Die konkreten Arbeitszeitsysteme sollten stets unter **Einbeziehung von betroffenen Führungskräften und Mitarbeiter/innen** fortentwickelt werden, weil Mitgestaltung zu einem wesentlich höheren Grad an Akzeptanz und Verbindlichkeit führt. Dabei sollte die Projektstruktur insoweit offen gestaltet werden, als auch die übrigen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen die Möglichkeit haben, ihre Wünsche und Bedenken etc. einzubringen. Und auch Abstimmungen über Arbeitszeitsystem-Alternativen können ihren Sinn haben – aber grundsätzlich nur dann, wenn sie erfahrungsgestützt sind, so dass z.B. über ein neues Schichtsystem erst *nach* einer mehrmonatigen Erprobungsphase abgestimmt werden sollte.
- „**Große Sprünge**“ sind selten – und auch nur dann erforderlich, wenn die Möglichkeiten des gegebenen Arbeitszeitsystems ersichtlich ausgereizt sind. Beispiele hierfür sind die Ersetzung eines eigenverantwortlich gesteuerten flexiblen Arbeitszeitsystems mit Zeiterfassung und Arbeitszeitkonto durch Vertrauensarbeitszeit, die Ablösung eines teamorientiert flexiblen Schichtplans durch einen solchen mit übergreifend verplanten „Dispo-Schichten“ und die Ersetzung von Freiwilligkeit durch für alle Mitarbeiter/innen verbindliche „Flexi-Spielregeln“. Zentrale Erfolgsvoraussetzung ist in solchen Fällen das Einschwören der operativen Führungskräfte auf die und ihre umfassende Schulung hinsichtlich der neuen, in ihrer Verantwortung möglichst gleichmäßig zu handhabenden Regelungen. Darüber hinaus sind sie die wichtigsten Multiplikatoren gegenüber den Mitarbeiter/innen, die außerdem aber auch sowohl in Versammlungen als auch schriftlich ausführlich über alle Details informiert werden müssen.
- **Externe Begleitung** kann in verschiedenen Formen sinnvoll sein – jedenfalls dann, wenn sich Arbeitgeber und Betriebsrat hierüber einig sind (ansonsten droht ggf. die Gefahr von Stellvertreter-Kriegen):
 - Ein/e Arbeitszeitberater/in kann dazu beitragen, dass gemeinsam mit den Prozessbeteiligten ein ziel- und interessengerechtes, rechtskonformes und einfach zu handhabendes Arbeitszeitsystem entwickelt wird.
 - Ein/e Mediator/in (oder auch ein/e Arbeitszeitberater/in mit dieser Kompetenz) kann die oft schwierigen Aushandlungsprozesse unterstützen.
 - Ein/e Change Management-Spezialist/in (oder auch ein/e Arbeitszeitberater/in mit dieser Kompetenz) kann den Umsetzungsprozess mitgestalten.