



Zeit ist Leben

Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeitszeit

Zeit ist Leben. Einen Großteil des Lebens verbringt man an seinem Arbeitsplatz. Dabei wird versucht, die Arbeitszeit möglichst flexibel zu gestalten. Was insoweit möglich ist und was der Betriebsrat bei einer Flexibilisierung der Arbeitszeit zu beachten hat, schildern Karl-Hermann Böker und Norbert Engelhardt.

Zeit ist Leben! – Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt in Deutschland bei rund 80 Jahren bzw. bei über 700.000 Stunden. Bis zu 100.000 Stunden verbringt der Mensch an seinem Arbeitsplatz, das sind fast 15 % der Lebenszeit. Und Zeit ist Geld! – Für diese Zeit erhält ein Arbeitnehmer im Durchschnitt rund 1 Mio. € (netto). Die Schwankungsbreiten sind in beiden Fällen riesig, wie jeder weiß. Beide Werte sind in einem erheblichen Umfang zu beeinflussen. Die Tarifverhandlungen um Lohn- und Gehaltserhöhungen sowie die Auseinandersetzungen um die Aspekte der Arbeitszeit belegen dies deutlich.

Konzentrieren wir uns auf die Arbeitszeit. Als Betriebsrat hat man das Recht sowie die Pflicht, die Arbeitszeiten im Betrieb mitzugestalten. § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG enthalten das dafür erforderliche Mitbestimmungsrecht. Doch was ist überhaupt „gestaltbar“? Das soll dieser Beitrag im Überblick aufzeigen.

Flexibilität der Arbeitszeit

Die Zeiten, in denen es eine „Normalarbeitszeit“ gab, sind längst vorbei. Die „flexible Arbeitszeit“ ist angesagt. Doch was heißt eigentlich „flexibel“?

Arbeitszeit kann in der Dauer variieren: täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich. Sie kann aber auch in der Lage variieren: zu welcher Uhrzeit, an welchen Tagen, in welcher Woche, in welchem Monat ist die Arbeitszeit zu leisten? Die Arbeitszeit kann schließlich in der Verteilung variieren: an welchen Tagen, in welchen Wochen, in welchen Monaten wird länger und in welchen wird kürzer gearbeitet? Wird insgesamt länger gearbeitet, um früher in den Ruhestand gehen oder Auszeiten nehmen zu können? Die Beantwortung dieser Fragen bildet das Gerüst der flexiblen Arbeitszeit.

Die flexible Arbeitszeit funktioniert prinzipiell in drei Dimensionen:

> Die Betriebszeiten (z.B. Produktionszeiten, Öffnungszeiten, Servicezeiten)

werden verändert, meist ausgedehnt, um für die Kunden länger erreichbar zu sein.

> Die Arbeitszeitvolumina werden den Anforderungen angepasst. Das kann bedeuten, dass alle Beschäftigten für eine bestimmte Zeit weniger oder mehr arbeiten.

> Die Besetzungstärken werden stärker am Bedarf orientiert, so dass für einzelne Berufsgruppen, Positionen oder Funktionen im Unternehmen unterschiedliche tägliche Arbeitszeiten gelten und die Beginn- sowie die Endzeiten nur kurzfristig festgelegt werden.

Es ist nicht notwendig, die Flexibilität für alle Zeit festzuschreiben. Die jährliche, halbjährliche oder bedarfsorientierte Überprüfung und Anpassung der Regelungen ist inzwischen üblicher Regelungsstil geworden. In einigen Unternehmen werden dafür spezielle Arbeitszeit-Beauftragte benannt, die ständig mit Arbeitszeitfragen befasst sind.

Flexibilität in der Arbeitszeit nutzen die Unternehmen, um sich besser an die schnell wechselnden Anforderungen des Marktes anpassen zu können. Aus Sicht der Beschäftigten kann eine Flexibilität vorteilhaft sein, wenn individuelle Arbeitszeit- und Freizeitwünsche leichter erfüllt werden können.

Das Ziel einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung sollte es sein, die Anforderungen des Unternehmens mit den Anforderungen der Beschäftigten in Einklang zu bringen, eine Win-win-Situation zu erreichen. Dies ist allerdings, wie Untersuchungen zeigen, eher selten der Fall. In der Regel profitieren die Unternehmen deutlicher im Hinblick auf die wirtschaftlichen Ziele als die Beschäftigten unter sozialen und gesundheitlichen Gesichtspunkten.

Ein wichtiger Kernpunkt aus Sicht des Betriebsrats ist die Aussicht auf eine langfristige Beschäftigungsperspektive. Deshalb enthalten viele Betriebsvereinbarungen Bestimmungen bezüglich

- > der Förderung kontinuierlicher Beschäftigung sowie der Auslösung von Impulsen am Arbeitsmarkt;
- > der Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen auch in schwierigen wirtschaftlichen Situationen;
- > dem Abbau von Mehrarbeit und der Förderung von Teilzeitarbeit;
- > der Förderung der Ausbildung sowie der dauerhaften Einstellung von befristet Beschäftigten;
- > der Eingrenzung von Leiharbeit.

Planung von Arbeit und Freizeit

Die Qualität der Arbeit hängt für die Beschäftigten wesentlich mit der Beantwortung der Frage zusammen, ob und wie lange im Voraus die persönlichen Arbeits- und betrieblichen Einsatzzeiten voraussehbar sind und damit die privat verfügbare Zeit ausreichend



Norbert Engelhardt und Karl-Hermann Böker sind Geschäftsführer der TEMPI® Gesellschaft für ganzheitliche Arbeitszeitberatung mbH www.tempi.de

planbar gestaltet werden kann. Dabei ist auch zu bedenken, dass viele Beschäftigte nicht nur private Belange zu berücksichtigen haben, sondern sich mittlerweile ein Trend zur Zweitbeschäftigung abzeichnet, bei dem vor allem Teilzeitbeschäftigte die Flexibilitätsansprüche gleich mehrerer Arbeitgeber miteinander auszutarieren haben.

Aus § 12 Abs. 2 TzBfG (Teilzeit- und Befristungsgesetz) ist für alle Beschäftigten abzuleiten, dass jeder Arbeitseinsatz zumindest vier Werktage vorher angekündigt sein muss. Kürzere Ankündigungsfristen können vom Arbeitgeber nur mit ausdrücklicher Einwilligung der Mitarbeiter verlangt werden. Wenn dies aus nachvollziehbaren Gründen häufiger vorkommt, sollten die davon betroffenen Beschäftigten einen zeitlichen und/oder finanziellen Ausgleich erhalten, damit ihre zusätzliche Flexibilität belohnt wird.

Sinnvoll ist es, ein gestuftes Planungsverfahren zu etablieren und in einer Betriebsvereinbarung zu fixieren. Darin wird mit einer Jahresplanung begonnen, die die Urlaubszeiten verbindlich festlegt. Es folgt eine Quartals- oder Monatsplanung, in der die Arbeitstage und – soweit möglich – die Arbeitszeiten verbindlich und vergütungsrelevant geregelt werden. Mit einem mindestens wöchentlichen Vorlauf werden schließlich die konkreten Arbeitszeiten für die bereits vorher als Einsatzstage ausgewiesenen Wochentage exakt geplant. In diesem Rahmen können betriebliche Besonderheiten zugelassen und Verfahren für notwendige Ausnahmen definiert werden. Für die Beschäftigten bietet ein solches Vorgehen in der Regel eine höhere Voraussehbarkeit und Verlässlichkeit als die üblichen kurzfristigen Planungen.

Arbeitszeitkonten

Für flexible Arbeitszeiten und langfristig orientierte Planungsverfahren ist die Einrichtung von Arbeitszeitkonten unabdingbar.

„Zeitkonto“ ist der Oberbegriff für alle Formen einer Betrachtung, nach denen die geleistete (wöchentliche und

monatliche) Arbeitszeit schwankt und von der vereinbarten Regelarbeitszeit innerhalb bestimmter Grenzen abweichen kann. Dafür sind in den letzten Jahrzehnten die unterschiedlichsten Begriffe geprägt und verschiedenartige Modelle entwickelt worden. Am häufigsten verbreitet sind derzeit die Jahresarbeitszeitkonten.

Ein Arbeitszeitkonto verwaltet die tatsächlich geleistete Arbeit in Form von Plus- oder Minusstunden, die fortlaufend mit der bezahlten Arbeitszeit abgeglichen werden. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Null-Linie sowie die durch Ober- und Untergrenzen fest-

„Aus Sicht der Beschäftigten kann eine Flexibilität vorteilhaft sein, wenn individuelle Arbeitszeit- und Freizeitwünsche leichter erfüllt werden können.“

gelegte Schwankungsbreite. Die Null-Linie bezeichnet die im längerfristigen (Jahres-)Durchschnitt geschuldete Arbeitszeit, für die ein regelmäßiges Einkommen gezahlt wird. Sie wird durch die tarifliche, betriebliche oder einzelvertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit festgelegt. Wenn die obere Grenze des Schwankungsintervalls (Obergrenze Plusstunden) überschritten wird, entsteht für die Beschäftigten ein Anspruch auf (eventuell zuschlagpflichtige) Mehrarbeit. Das Zeitguthaben kann in Phasen der Unterauslastung ausgeglichen werden, bis die untere Saldogrenze (Untergrenze Minusstunden) erreicht wird. Wird diese unterschritten, entsteht betrieblicher Handlungsbedarf; die Beantwortung von Kurzarbeit ist in Erwägung zu ziehen.

Verbreitet sind auch Verfahren mit mehreren Konten, zwischen denen Zeiten übertragen werden können. Dabei können beispielsweise Zeitguthaben aus Mehrarbeits-, Schicht-, Nacht- und Erschwerniszuschlägen getrennt voneinander verbucht werden.

Eine sehr flexible Steuerung von Zeitguthaben ist im Rahmen des Ampelkontos möglich, bei dem zwischen Zeitsalden im grünen Bereich (das heißt: freie Disposition), gelben Bereich (das heißt: eingeschränkte Disposition) und roten Bereich (das heißt: streng reglementierte Disposition) unterschieden wird. Dies kann in einer Betriebsvereinbarung beispielsweise wie folgt geregelt werden:

- > Im grünen Bereich dürfen Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Verabredungen (oder einer entsprechenden Einsatzplanung) weitgehend selbständig entscheiden, wie und wann sie arbeiten und zu welchen Zeiten sie Freizeiten nehmen.
- > Der gelbe Warnbereich soll deutlich machen, wo das individuelle Dispositionsrecht endet. Ein weiterer Aufbau von Plus- oder Minusstunden ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Führungskraft möglich.
- > Im roten Bereich endet die Dispositionsfreiheit auf der Abteilungsebene. Ein weiterer Aufbau von Plus- oder Minusstunden ist nur auf schriftlichen Antrag mit Zustimmung der nächsthöheren Führungsebene sowie des Betriebsrats und nicht gegen den Willen des betroffenen Beschäftigten möglich. Zugleich ist ein Anpassungsplan zu vereinbaren, aus dem eindeutig hervorgeht, wie durch Freizeitnahme oder Zusatzeinsätze innerhalb eines begrenzten Zeitraums wieder der gelbe oder grüne Bereich erreicht werden kann.

Langzeit- und Lebensarbeitszeitmodelle

Unter dem Stichwort „Work-Life-Balance“ geht es um langfristiges und nachhaltiges Planen und Gestalten des Arbeitslebens. Langzeitkonten und Lebensarbeitszeitmodelle werden als Bausteine der Unternehmenskultur, Personalführung und Aufgabenplanung in Unternehmen eingesetzt, die sich der Bedeutung der Pflege ihres Mitarbeiterpotentials bewusst sind und eine längerfristige Mitarbeiterbindung an-

„Unter dem Stichwort ‚Work-Life-Balance‘ geht es um langfristiges und nachhaltiges Planen und Gestalten des Arbeitslebens.“

streben. In einem Langzeitkonto werden Zeitguthaben auch über die Jahresgrenze hinaus angesammelt, die längerfristig ausgeglichen werden können – vergleichbar einem Sparkonto bei der Bank.

Mittels konkreter Regelungen und Maßnahmen soll ein langfristig geplanter angepasster Ausgleich zwischen Arbeitszeit und Freizeit ermöglicht werden, etwa für

- > den Bau, den Umbau oder die Renovierung eines Hauses;
- > intensive ehrenamtliche Aufgaben;
- > längerfristige Fortbildungen, ein Studium oder Prüfungen;
- > Teilzeitarbeit in einem bestimmten Lebensabschnitt;
- > längere Urlaubsreisen;
- > einen gesundheitlich und sozial angepassten Übergang in den Ruhestand.

Eine Entnahme aus dem Langzeitkonto auf Wunsch des Beschäftigten sollte mittel- bis langfristig geplant werden. Betriebliche Regelungen sind als Rahmen für individuelle Lösungen sinnvoll. In einigen Branchen existieren entsprechende tarifvertragliche Regelungen.

Befristete Auszeiten (Stichwort: Sabbatical) werden zukünftig an Bedeutung gewinnen. Die zeitweilige Abwesenheit von Beschäftigten wird dabei – auch wenn es im Einzelfall mit Besetzungsproblemen verbunden sein kann – nicht als eine Belastung, sondern vielmehr als eine Chance empfunden, die Motivation und Zufriedenheit zu steigern und vor allem den Horizont zu erweitern sowie Kreativität und Urteilsvermögen anzuregen.

Wertkonten

Während ein Zeitkonto vorwiegend in Stunden geführt wird, wobei ein Guthaben dem später gültigen Wert einer Arbeitsstunde zum Zeitpunkt der Freizeitentnahme entspricht, wird für Langzeitkonten das Wertkonto präferiert, das laufende Arbeitsstunden in Geldwert umwandelt und summiert.

Für Wertguthaben, die sich in mancher Hinsicht mit Lebensversicherungen vergleichen lassen, sollte ein Verzinsungsverfahren vereinbart werden. Modalitäten der finanziellen Anlage, Verzinsung und Insolvenzsicherung müssen detailliert

geplant, schriftlich vereinbart und laufend überprüft werden. Die Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen wird bis zum Zeitpunkt der Auszahlung bzw. Inanspruchnahme des Zeit-Wertkontos verschoben.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit stellt im Extremen eine Arbeitszeit-Flexibilisierung

dar, bei der die Arbeitszeit als Maßstab für Leistung und Entgelt aufgehoben ist. Im Zentrum steht die Ergebnisorientierung: die Arbeitszeit bestimmt sich nach der zu erbringenden Aufgabe. Bei einer Eigenverantwortung im Team führt dies zum Wegfall von Kernzeiten. Auf Arbeitszeitkonten, Zeiterfassung, Mehrarbeits- und Freizeitanteile kann dann weitgehend verzichtet werden.

„Vertrauen“ ist ein Begriff aus der Welt der zwischenmenschlichen Beziehungen. In der Regel mangelt es an Vertrauen zwischen dem Arbeitgeber und den Beschäftigten, so dass dieses Arbeitszeitmodell nur mit äußerster Vorsicht eingeführt sollte. Sofern dies der Fall ist, sollte der genauere Umgang mit dem „Vertrauen“ rechtlich verbindlich geregelt werden. Vielfach klagen in Vertrauensarbeitszeit tätige Beschäftigte über eine zunehmende Leistungsverdichtung und einen mangelnden Ausgleich.

Teamarbeitszeit

Das Konzept der Teamarbeitszeit basiert auf der Annahme, dass eine Beschäftigtengruppe in der Regel am besten in der Lage ist, die dem Team übertragenen Aufgaben in einem definierten Zeitrahmen selbständig zu organisieren, ohne damit Führungskräfte zu beanspruchen. Führungskräfte begleiten bei der Teamarbeitszeit lediglich die Planungs- und Entscheidungsprozesse des Teams, um bei Krisen und Engpasssituationen Rat und Hilfe zu organisieren.

Erfolg bzw. Misserfolg sowie die Risiken einer Teamarbeit können nicht pauschal und im Vorhinein beurteilt werden. Sie sind abhängig vom internen Gruppenklima, von der Art der zu erledigenden Aufgaben und auch von der Qualität der jeweiligen Führungskraft. Um die Eigenverantwortung und die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten, Team und Führungskraft auszugestalten, müssen verbindliche Regeln aufgestellt werden.

Vollzeit, Teilzeit und Abrufarbeit

In der Arbeitszeit-Diskussion wird immer wieder die Frage gestellt, in welchem Maß die Beschäftigten in Zukunft in Vollzeit (also der zumeist tariflich vereinbarten Wochenarbeitszeit) beschäftigt sind oder mit einem geringeren Anteil davon. Aktuelle Erhebungen

zeigen, dass Vollzeitbeschäftigte gern kürzere, Teilzeitbeschäftigte eher etwas längere Wochenarbeitszeiten wünschen. Untersuchungen zeigen weiter, dass Beschäftigte mit kürzeren Wochenarbeitszeiten produktiver arbeiten als Vollzeitkräfte. Zudem lassen sich mit Teilzeitkräften Bedarfsspitzen der Tages- bzw. Wochenarbeitszeit besser aussteuern.

Eine ergänzende Variante ist dabei, Arbeitszeitbudgets festzulegen – in der Regel für ein Kalenderjahr. Den Beschäftigten wird eine monatlich gleichbleibende Bezahlung zugesichert, während sich der Abruf der Arbeitsleistung sowie die Lage und die Verteilung der Arbeitszeit bedarfsorientiert – oft mit saisonalen Schwerpunkten – gestaltet.

Für alle Beschäftigten sollten zu Beginn ihrer Beschäftigung die persönlichen Einsatzmöglichkeiten beschrieben werden, und zwar für jeden Arbeitstag in der Woche. Diese können wie folgt festgehalten werden:

- > Einsatz ist grundsätzlich möglich;
- > Einsatz ist nur nach Absprache möglich;
- > Einsatz ist nicht möglich.

Die Betriebsparteien können vereinbaren, welche Spannbreite die vorgesehenen persönlichen Einsatzmöglichkeiten in Relation zur einzelvertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit haben sollen. Grundsätzlich sollten Teilzeitbeschäftigte auch bei der Anwendung von Zeitkontenmodellen nicht stärker mit Flexibilitätsanforderungen belastet werden als Vollzeitbeschäftigte. Der für Vollzeitkräfte verantwortbare Rahmen eines Zeitkontos kann für Teilzeitkräfte sehr große Belastungen beinhalten. Insbesondere sollten freie Tage, Wochenendfreizeiten und belastende Schichtmodelle auf alle gleich verteilt werden. Eine Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten durch die Zuweisung der „bittersten Pillen“ bei den eingesetzten Arbeitszeitmodellen sollte vermieden werden.

Rechte des Betriebsrats

Der Betriebsrat gibt mit der betrieblichen Öffnung hin zu mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit einen wesentlichen Teil seiner klassischen Mitbestimmungsrechte aus der Hand. Die Bedingungen für seine Einflussnahme ändern sich. An die Stelle klassischer formaler Mitbestimmung (z.B. bei Mehrarbeit) sollten umfangreiche Informationsrech-



te und verbindlich vereinbarte Kommunikationsformen bei der Begleitung, Überwachung und Weiterentwicklung der Arbeitszeitmodelle treten.

Dabei ist vom Betriebsrat grundsätzlich und strategisch zu überlegen, ob die Betriebsvereinbarung eher unternehmensweit einheitlich, vergleichbar und verbindlich ausgestaltet werden oder nur einen groben Rahmen vorgeben soll. Möglichst präzise ausgestaltete Arbeitszeitregeln und -modelle als enge Vorgaben für die betrieblichen Akteure stehen dabei dem allgemein formulierten Rahmen gegenüber, in dem auf Abteilungsebene die Bedingungen der Zusammenarbeit eigenständig geregelt werden können.

Gute Arbeitszeitgestaltung als Prozess

Verbesserungen bei den betrieblichen Arbeitszeiten sollten niemals „von oben“ diktiert werden, weder von der Geschäftsführung noch vom Betriebsrat. Die betroffenen Beschäftigten kennen die Situation, die Probleme und die Möglichkeiten der Verbesserung selbst am besten. Zusammen mit ihnen sind Veränderungsprozesse durchzuführen, die umsetzbare Ergebnisse produzieren und in Betriebsvereinbarungen fixiert werden. In größeren Einheiten können leider nicht alle Betroffenen direkt mitwirken. Gleichwohl sind sie zu ihren Erfahrungen und Erwartungen zu befragen.

Den Rahmen für ein derartiges Vorgehen sollte eine entsprechende Vereinbarung der Betriebsparteien bilden, in

der sich die Beteiligten gegenseitig zusagen, auf dem Weg zu neuen Formen der Arbeitszeitgestaltung geduldig, offen und selbstkritisch zusammenzuarbeiten und die eigenen Erfahrungen konstruktiv in die Weiterentwicklung der praktizierten Regelungsmodelle einzubringen. Mit der angestrebten Regelung wird womöglich Neuland betreten und ein flexibles Instrument geschaffen, das eines ständigen Austauschs und der Zusammenarbeit aller Beteiligten bedarf, wenn es wirksam werden und positive Effekte zeigen soll.

Auf diese Weise neu entwickelte und eingeführte Arbeitszeitmodelle müssen keine dauerhafte Lösung sein. Anpassungen und Fortentwicklungen werden notwendig, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern oder wenn in der betrieblichen Handhabung derartig viele Probleme und Hindernisse auftauchen, dass eine der beteiligten Seiten die weitere Handhabung und konstruktive Umgestaltung eines Modells nicht verantworten will.

Das bedeutet für den Betriebsrat: Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Gremium eindeutig klären, sich dauerhaft fit halten und auch dann „am Ball bleiben“, wenn die Betriebsvereinbarung unterschrieben ist. ■

Mehr zum Thema

ifb-Seminar: Arbeitszeitgestaltung; Gesetzliche Vorgaben und Spielräume. Basiswissen in Sachen Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung; weitere Informationen: www.ifb.de/30