

Arbeits(zeit)gestaltung – partizipativ und mitbestimmt

Dr. Katharina Oerder, Leiterin des Hauptstadtbüros MIT Institut

Arbeitszeitgestaltung, mobiles und flexibles Arbeiten ist DAS zentrale Thema in Gewerkschaften, bei Sozialpartnern, Ministerien und vielen Stiftungen. Arbeiten, wann und wo wir wollen – viele Beschäftigte wünschen sich das. Ein wichtiges Anliegen vieler Beschäftigter ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Zugleich ist zeit- und ortsflexibles Arbeiten technisch heute leichter umsetzbar (BMAS, 2015). Dabei stellt sich eine Reihe grundlegender Fragen für die Gestaltung guter Arbeit und damit auch für die Arbeit vieler Betriebsräte: Wie zeit- und ortsflexibel wollen die Beschäftigten arbeiten? Wie viel Flexibilität dürfen die Betriebe von ihren Beschäftigten im Gegenzug erwarten? Welche Folgen hat es, wenn Beschäftigte ihr mobiles Büro mit sich herumtragen und potenziell immer und an jedem Ort erreichbar sind?

Der Betriebsrat steht bei Projekten zur Umsetzung mobilen und flexiblen Arbeitens stets vor der Herausforderung, divergierende Interessen sowohl der Belegschaft als auch des Arbeitgebers integrieren zu müssen. Dabei ist für viele Betriebsräte klar: die Bedürfnisse der Beschäftigten müssen im Mittelpunkt stehen!

Um stets einen aktuellen Überblick über Arbeitszeiten in Deutschland sowie deren Zusammenhang mit der Gesundheit und der Sicherheit von Beschäftigten geben zu können hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) eine umfassende Arbeitszeitberichterstattung

angestoßen (BAuA Arbeitszeitreport, 2016). Der BAuA-Report zeigt unter anderem, dass Überstunden die Arbeitsrealität vieler Beschäftigten prägen. Im Durchschnitt arbeiten Vollzeitbeschäftigte knapp fünf Stunden pro Woche mehr als vertraglich vereinbart. Lange Arbeitszeiten und Überstunden gehen häufig mit Termin- und Leistungsdruck, einer Überforderung durch die Arbeitsmenge sowie dem Ausfall von Arbeitspausen einher. Außerdem berichten Beschäftigte mit vielen Überstunden häufiger von gesundheitlichen Beschwerden und einer schlechteren Work-Life-Balance. Arbeitszeit ist somit schon heute für viele Beschäftigte nicht ganz einfach zu regeln. Hier gegenzusteuern ist die Aufgabe vieler Betriebsräte im ganzen Land.

Auch ein Betriebsrat der Beschaffungslogistik eines großen Konzerns hat sich entschieden, einen Weg einzuschlagen, der in Zukunft immer wichtiger werden wird die direkte Partizipation der Beschäftigten (Oerder, 2016).

Entwicklung flexiblen Arbeitens

■ Mehrheitlich wird dabei in Zukunft eine stärkere Nutzung des selbstdisponierten Arbeitens gewünscht (Mitarbeiter: 62,2%, Führungskräfte: 86,8%). Damit liegt das Unternehmen voll im Trend. Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales stellte fest: Ein Drittel der Angestellten, die bisher nicht von zu Hause arbeiten, würde dies zukünftig gerne gelegentlich oder regelmäßig tun (BMAS, 2015). Bei der genaueren Analyse der

Beschäftigtenbefragung ließ sich feststellen, gerade Personen mit langen Arbeitswegen, z.T. von 2 Stunden oder mehr pro Strecke, zukünftig gerne häufiger flexibel arbeiten möchten. Auch jüngere Menschen (unter 45 Jahren) äußern sich häufiger positiv in dieser Hinsicht. Die weitere Unterstützung flexiblen und selbstdisponierten Arbeitens wird auch vor dem Hintergrund eines möglichen Fachkräftemangels und im Sinne von Mitarbeiterbindung und der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber immer wichtiger werden.

Arbeitszeit

■ Im Vorfeld der Erhebung stand in dem untersuchten Unternehmen die Erfassung der Arbeitszeit zur Disposition. Einige Führungskräfte waren der Meinung, die Beschäftigten wünschten sich eine Abschaffung der Zeiterfassung und die Einführung einer Vertrauensarbeitszeit. Die Betriebsräte sahen diese Änderung skeptisch. Die Auswertung der Befragung zeigte: Die Beschäftigten haben eine klare Meinung diesbezüglich: eine große Mehrheit ist weiterhin für die Dokumentation ihrer geleisteten Arbeitszeit. In dieser Einschätzung sind sich Mitarbeiter sowie Führungskräfte einig (Mitarbeiter: 86,8%, Führungskräfte: 57,9% für die Dokumentation der Arbeitszeit). Diese Einschätzung entspricht sowohl gängiger Praxis als auch der Rechtsgrundlage die festlegt, dass der Arbeitgeber für die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes verantwortlich ist. Dies gilt auch dann, wenn Beschäftigte Arbeitszeit und/oder Arbeitsort weitgehend selbst bestimmen können oder Vertrauensarbeitszeit vereinbart wurde (BMAS, 2016). Der Zusammenhang von Vertrauensarbeitszeit, Entgrenzung der Arbeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten wird in der Literatur immer wieder diskutiert (ebd.). Studien zeigen: Wird die Arbeitszeit nicht erfasst, machen viele MitarbeiterInnen mehr Überstunden als zuvor (Groll, 2015). Auch von Schlafstörungen, Unruhe und fehlendem Abschalten sowie Dauerstress berichteten in einer Studie vor allem Beschäftigte aus Unternehmen, in denen Vertrauensarbeitszeit besteht (Hassler et al., 2016). Die Art und Weise der Arbeitszeitdokumentation

ist mit dem Ergebnis Ihrer Befragung jedoch noch nicht festgelegt. Ob und welche (elektronischen) Erfassungsmethoden zum Einsatz kommen und wie diese im Fall von mobiler Arbeit, z.B. außerhalb des Home-Office zu gestalten sind, bleibt wichtiges Verhandlungsmoment innerhalb der anstehenden Regelungen zu flexiblen Arbeitsformen.

Vertrauen

■ In der Literatur besteht weitest gehende Einigkeit darüber, dass Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie eine vertrauensvolle Organisationskultur die wichtigste Basis für das Gelingen flexibler Arbeitsformen ist (Klein-Schneider, 2007). Denn wer sich nicht täglich von Angesicht zu Angesicht begegnet, verliert sich schneller aus den Augen. Führungskräfte können bspw. Sorgen haben, ob ihre MitarbeiterInnen tatsächlich arbeiten, wenn sie am heimischen Schreibtisch sitzen – schließlich lässt sich dies nicht mit einem einfachen Blick ins Büro kontrollieren. In vielen Betrieben konnte fehlendes Vertrauen bspw. in die Beschäftigten als größter Knackpunkt bei der Einführung flexiblen und selbstdisponierten Arbeitens identifiziert werden.

Entgrenzung

■ In Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Fähigkeit, nach der Arbeit „abschalten“ zu können, brachte die Umfrage Alarmierendes zu Tage. Gut die Hälfte der TeilnehmerInnen schilderten in der Umfrage eine „Entgrenzungsproblematik“. Schwierigkeiten beim Abschalten äußern 49% der MitarbeiterInnen und sogar 61,3% der Führungskräfte. Dass es Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf gebe, berichteten 50,3% der Mitarbeiter und 53,9% der Führungskräfte. In Studien mit Beschäftigten aus anderen Betrieben und Branchen werden meist deutlich niedrigere Werte gefunden. Diese pendeln häufig um die 35%, was dort bereits als risikohaftes Ergebnis beschrieben wird. Laut einer aktuellen Umfragen der Techniker Krankenkasse aus dem Jahre 2016 hatten 33% der Beschäftigten mit regelmäßigen Arbeitszeiten Schwierigkeiten, von der Arbeit abzuschalten, bei

Menschen mit unregelmäßigen Arbeitszeiten erhöhte sich dieser Wert zwar deutlich, liegt mit 48% aber immer noch unter den gefundenen Werten. Bei solchen Werten besteht dringender Handlungsbedarf um die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen. In den letzten Jahren wurde das mentale Abschalten (das sog. „Detachment“) von der Arbeit während der Ruhezeit als die bedeutende Kenngröße für die individuelle Erholung ermittelt (Schirmer, 2014; Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017). Wer nicht gut abschalten kann, wird häufiger krank, ermüdet schneller und macht mehr Fehler als KollegInnen, denen dies besser gelingt (Hassler et al., 2016). Nicht überraschend konnte festgestellt werden, dass besonders Personen mit Pflegeverantwortung unter den Schwierigkeiten von Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf leiden. Gerade diese Personengruppe mit Doppel- oder gar Tripelbelastung stehen unter großem Druck. Gleichzeitig sind sie häufig wichtige Leistungsträger in ihrem Unternehmen. Betriebsrat und Geschäftsführung müssen hier gemeinsame Lösungen finden um Beschäftigte und das Unternehmen insgesamt gleichermaßen zu unterstützen.

Für Betriebsräte ist es wichtig, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten im Blick zu behalten und die Chance und Risiken mobilen und flexiblen Arbeitens dabei zu berücksichtigen. Beschäftigtenbefragungen können dabei helfen, diese verschiedenen Bedürfnisse strukturiert abzufragen und so in die Bearbeitung der Thema-

tik einfließen zu lassen. Die Hoheit über diese Befragungen zu behalten, sowohl bei der Frageentwicklung als auch bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse, unterstützt durch sachverständige ExpertInnen, kann dabei helfen, stets den betriebsratspezifischen Blick in den Mittelpunkt zu rücken.

Literatur:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2015): Monitor „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin.

Bundeszentrale für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2016). Arbeitszeitreport Deutschland 2016. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016. Seiten 187.

Groll, T. 2015. Auch bei Vertrauensarbeitszeit müssen Überstunden erfasst werden. Zeit online, 14. Dezember 2015.

Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J., Paridon, H. (2016). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Hrsg: AOK-Bundesverband GBR.

Klein-Schneider, H. (2007). Flexible Arbeitszeit. Bund-Verlag.

Oerder, K. (2016), MITBESTIMMUNG 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. Wiso direkt 24/2016. Friedrich-Ebert-Stiftung.

Schirmer, F. (2014). Die hektische Organisation: Organisationaler Wandel als Treiber von Auszehrung. In Die auszehrende Organisation (pp. 155-176). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wendsche J. & Lohmann-Haislah, A. (2017). A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Detachment from Work. *Frontiers in Psychology*, January 2017, 7.