



Kostbare Zeit

Immer mehr Mitarbeiter wollen zeitlich flexibler arbeiten. Vom Start-up bis zur IG Metall, vom Mittelstand bis ins Arbeitsministerium entstehen neue Arbeitszeitmodelle. Flexibilität in der Arbeitszeit ist zum kritischen Faktor bei Recruiting und Retention geworden.

VON WINFRIED GERTZ

► „Samstags gehört Vati mir“ forderten Kirchen und Gewerkschaften in den 1950er-Jahren, als der Familienernährer an sechs Tagen die Woche noch knapp 50 Arbeitsstunden leisten musste. Heute wird vergleichsweise auf Sparflamme gearbeitet – so lesen sich zumindest die Daten. Laut offizieller Statistik erreicht die jährliche Arbeitsleistung mit 1356 Stunden pro Kopf einen neuen Tiefstand. Nicht zuletzt, weil es immer mehr Teilzeitmodelle gibt: 28 Prozent der Beschäftigten arbeiten weniger als 40 Stunden.

Zumindest eine Zeit lang Teilzeit zu arbeiten, ist für immer mehr Menschen attraktiv – etwa, weil sie Kinder zu erziehen oder Angehörige zu pflegen haben. Oder schlicht einen Gang runterschalten wollen. Mit dem Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie, bei dem die IG Metall sich mit ihrer Forderung nach vorübergehender Arbeitszeitreduzierung durchsetzte, wurde dieses zunehmende Bedürfnis branchenweit in eine verbindliche Form gegossen. Ermuntert durch diese Regelung, will auch Arbeitsminister Hubertus Heil Arbeitnehmern das Recht zusprechen, die Arbeitszeit temporär zu senken, um später auf die Vollzeitstelle zurückzukehren.

Denn wer heute in Teilzeit geht, läuft Gefahr, aus dieser Rolle nicht wieder herauszukommen. Mittelfristig mindert das die Karrierechancen, langfristig die Rente. Und die Wirtschaftlichkeit? Anders als bei standardisierten Aufgaben sei Teilzeit für qualifizierte Tätigkeiten ziemlich abstimmungsintensiv, warnte Anfang des Jahres Michael Hüther, der Chef des Instituts

der Deutschen Wirtschaft in Köln: „Mehr Übergaben und Koordination kosten Zeit und Geld.“ So bleibt Vollzeit hartnäckig das Lieblingsarbeitszeitmodell von Unternehmen. Auch von Gewerkschaften und Politik. Doch erste Veränderungen zeichnen sich ab. Zwar favorisierten Unternehmen noch Kernarbeitszeiten und hielten der Gleitzeit die Treue, sagt Professor Jutta Rump von der Hochschule Ludwigshafen, die zu dem Thema forscht und berät. Aber: „Man will variabler mit Arbeitszeit umgehen und Zeit besser verteilen.“

Im Zeit-Ziel-Konflikt

Rump zufolge mausert sich Teilzeit von der deutlich reduzierten Arbeitszeit sukzessive zu einer der Vollzeit ähnlichen Teilzeit. „Nicht nur Frauen, auch viele Männer und ältere Mitarbeiter fragen danach. Gewünscht werden auch flexiblere Zeitkorridore.“ Das bestätigt der 2016 veröffentlichte Arbeitszeitreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA): 77 Prozent der Beschäftigten arbeiten mindestens 35 Stunden die Woche, und Teilzeitbeschäftigte sind überwiegend in sogenannter langer Teilzeit zwischen 20 und 34 Wochenstunden tätig.

Das Bedürfnis, mit Zeit souveräner umzugehen, artikuliert sich besonders in jenen Branchen, die unter Fachkräftemangel leiden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer geraten laut Rump in einen „Zeit-Ziel-Konflikt“. Infolge immens gestiegener Rekru-

„In der modernen Arbeitszeitgestaltung ist mit allzu rigiden, pauschalen Vorschriften niemandem gedient.“

Prof. Dr.-Ing. Susanne Mütze-Niewöhner, Abteilungsleiterin
Arbeitsorganisation, Institut für Arbeitswissenschaft,
RWTH Aachen



Foto: privat

„Natürlich knirscht es hin und wieder, wenn der eine von neun bis fünf arbeiten möchte und ein anderer sich über Mehrarbeit ärgert, obwohl er seine Arbeitszeit eigentlich reduzieren wollte.“

Oliver Maassen, Leiter Personal- und Sozialwesen, Trumpf GmbH



Foto: Trumpf

tierungskosten wollen Unternehmen ihre Mitarbeiter möglichst lange in Vollzeit beschäftigen, es sei denn, sie steigern die Produktivität durch Digitalisierung und Industrie 4.0. Auch die Beschäftigten stehen unter Druck. Rump: „Sie müssen immer schneller arbeiten und sich ständig an Veränderungen gewöhnen.“ Daraus resultiert der Wunsch nach mehr Flexibilität. „Mitarbeiter wollen selbstbestimmt über ihre Zeit verfügen.“ Das Spektrum, solche Zeit-Ziel-Konflikte durch flexible Arbeitszeiten zu lösen, ist breit gefächert. In einigen Unternehmen darf nahezu jeder Beschäftigte ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Modell in Anspruch nehmen. Nicht minder facettenreich klingen die Botschaften an die Belegschaft: Hier will man sie so lange wie möglich gesund erhalten, dort wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gezielte Frauenförderung oder eine ausgeprägte Zeitsouveränität zur Leitidee erhoben.

Unbegrenzt Urlaub

Beim Personaldienstleister Franz & Wach im schwäbischen Crailsheim gab ein runderneueres Führungsverständnis den Anstoß, umzusteuern. Die Formel lautet: weniger Vorgaben aus der Zentrale, mehr Verantwortung vor Ort. Laut Personalleiter Christian Umbrich reagiert das Unternehmen so auf

die zugespitzte Marktsituation: In der Zeitarbeitsbranche nimmt der Wettbewerb unaufhörlich zu. Zeitarbeit ist von großem Rekrutierungsdruck und sinkenden Margen betroffen. Deshalb also ein radikal neues Führungskonzept: Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung, unbegrenzter Urlaubsanspruch. Das neue Führungsmodell soll nicht nur schlanke Prozesse und höhere Servicequalität ermöglichen, sondern Kunden und Mitarbeitern auch mehr Flexibilität verschaffen. Die Mitarbeiter gewinnen mehr Entscheidungsfreiheit, wovon die Kunden profitieren sollen. Umbrich: „Wir wollen Menschen in Positionen bringen, wo sie sich intrinsisch motiviert entfalten können.“ Für das vertrauensbasierte Führungskonzept wurde Franz & Wach Anfang des Jahres mit dem Innovationspreis des Marktforschers Lünendonk ausgezeichnet. Zwar müsse immer jemand im Büro sein, wenn Kunden anrufen oder Bewerber sich vorstellen, sagt Umbrich. „Umgekehrt muss niemand am Schreibtisch verharren, nur weil es noch nicht fünf Uhr ist.“ Soweit gesetzlich vereinbar, wurde die Erfassung der Arbeitszeit abgeschafft. Jedem Mitarbeiter steht unbegrenzt Urlaub zu. „Führungskräfte prüfen lediglich, ob niemand die Freiheit auf Kosten der Kollegen ausnutzt oder sich sogar selbst überfordert“, beschreibt der Personalleiter den Umgang mit möglichen Risiken. Der Kurswechsel zahlt



Foto: Sparda-Bank München

„Ein Zeitwertkonto bietet Raum zur Selbstentfaltung, fördert die Mitarbeiterbindung und wirkt sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus.“

Paul Vorsatz, Leiter Personalbetreuung, Sparda-Bank München eG

„Eine ununterbrochene Ruhepause von elf Stunden oder eine maximale Arbeitszeit von zehn Stunden pro Tag widersprechen oft dem persönlichen Bedürfnis von Mitarbeitern.“

Oskar Heer, Leiter Arbeitspolitik, Daimler AG



Foto: Daimler

sich aus: Zwei von drei Mitarbeitern fühlen sich wohler, der gefühlte Stress sinkt, Mitarbeiter handeln eigenverantwortlicher, das Unternehmen wächst.

Achtsam mit den eigenen Grenzen

Doch die Vertrauensarbeitszeit birgt Chancen und Risiken zugleich. Unternehmen und Beschäftigten eröffnen sich Handlungsspielräume – im Gegenzug wachse die Gefahr von Überforderung, betont Professor Ulrike Hellert, Direktorin des Instituts für Arbeit und Personal an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Dortmund. Schutzmechanis-

men sollten Mitarbeiter davor bewahren, in überforderndes Verhalten abzurutschen. „Sonst droht die Unfähigkeit zur Erholung als Vorstufe zum Burnout“, warnt Hellert.

Tatsächlich arbeiten viele Beschäftigte mehr als vereinbart, wie es im BAUA-Report heißt. Häufig geht dies mit starkem Termin- oder Leistungsdruck, einer Überforderung durch die Arbeitsmenge sowie Pausenausfall einher. Erschöpfungszustände und Schlafstörungen bleiben nicht aus. Durch Mehrarbeit sinkt auch die Zufriedenheit mit der empfundenen Work-Life-Balance.

Solche Risiken will die Münchner Sparda-Bank gleich im Keim ersticken. Die Leitlinie für das Personal lautet, achtsam mit sich selbst und den natürlichen Ressourcen umzugehen. Dieses kulturprägende Prinzip drückt sich auch in den Arbeitszeiten aus. Flexibilität spielt eine zentrale Rolle. Aus sage und schreibe 140 verschiedenen Modellen können Mitarbeiter wählen. Primär orientieren sie sich an den Lebensphasen von Mitarbeitern, wenn Studium, Familiengründung oder die Pflege von Angehörigen in den Fokus rücken. Gesundheit und Wohlbefinden, so der unternehmerische Hebel, wirken sich positiv auf Leistung und Bindung von Beschäftigten aus. Das zeigen Mitarbeiterbefragungen. „Knapp 90 Prozent fühlen sich vom Unternehmen ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden“, sagt Paul Vorsatz, Leiter Personalbetreuung. „Und der Trend zu noch mehr Flexibilität hält an.“ Dem Bankhaus geht es nicht nur um gesundheitliches Wohlbefinden seiner Beschäftigten. „Die Angebote müssen auch generationen- und lebensphasengerecht passen.“ Und Unternehmen wie Mitarbeitern einen Vorteil bringen.

Wie flexibel die Bank auf Wünsche eingeht, zeigen diverse Beispiele: Für sein Studium benötigt ein jüngerer Kollege Zeit, die er durch Überziehung des Arbeitszeitkontos findet. Wer sich in der Bank um einen Zweit- oder Drittjob bewirbt, wird nach der gewünschten Stundenzahl und Arbeitszeit gefragt. Ab Mitte 30 rücken stärker familiäre Belange nach vorn, erklärt Vorsatz. Sogar eine bezahlte Auszeit für eine längere Reise ist möglich.

Höhere Semester wenden sich dem Thema Pflege zu. „Familiäre Notsituationen lassen sich mit dem Zeitwertkonto gut über-

Fünf Zielgrößen

Wie lassen sich Arbeitszeiten sinnvoll umgestalten? Auf welche Faktoren es ankommt, hat das INQA-Projekt „Zeitreich“ definiert.



1

Zeitsouveränität

Wie kann ein eigenverantwortlicher und selbstbestimmter Umgang mit Arbeitszeit erreicht werden?



2

Zeitumverteilung

Wie lassen sich Arbeitszeiten im Lebensverlauf bedarfsgerecht zwischen den Geschlechtern und Generationen verteilen?



3

Zeitsynchronisation

Wie können inner- und außerbetriebliche Zeitstrukturen besser aufeinander abgestimmt werden?



4

Zeitkompetenz

Wie kann die Fähigkeit, mit Zeit als knapper Ressource optimal umzugehen, gefördert werden?



5

Zeitqualität

Wie kann Arbeitszeit potenzielle und tatsächliche Belastungen vermindern und zur gesundheitserhaltenden Entlastung beitragen?

brücken“, sagt der Personalmanager. Mitarbeiter ab 55 verwenden es für eine selbst finanzierte temporäre Teilzeitarbeit oder den vorgezogenen Rentenbeginn. Das „Sparda-Familienzeit“ genannte, per Betriebsvereinbarung geregelte Zeitwertkonto speist sich aus freiwillig angesparten Arbeitsstunden oder aus Sonderleistungen und Zulagen des Monatsgehalts, die als Bruttoentgeltzahlung angelegt werden. Weil das Modell Mitarbeitern Raum zur Selbstentfaltung biete, fördere es die Mitarbeiterbindung und wirke sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus, so Vorsatz.

Wie sehr das Thema Arbeitszeit inzwischen auch zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt, beweisen verschiedene Employer-

Branding-Maßnahmen. Öffentlichkeitswirksam verringerte kürzlich die Straubinger Online-Stellenbörse Jobroller die tägliche Arbeitszeit von acht auf sechs Stunden. Die Bielefelder IT-Agentur Digital Enabler unterbot dieses tägliche Arbeitspensum sogar um eine weitere Stunde – bei vollem Lohnausgleich. Früher Feierabend bei gleichem Gehalt – das hat was. Geschenkt wird den jungen, hochqualifizierten Mitarbeitern indes nichts. Damit konzentriert gearbeitet wird, sind nur kurze Auszeiten für Zigarette oder Kaffee erlaubt. Bei Jobroller sind Handy und Facebook tabu.

Experten (siehe Interview unten) melden Zweifel an, ob sich diese Herangehensweise bewährt. Häufig fällt die Vor- und

„Vollzeitnahe Teilzeit auch für Führungskräfte“

Der Potsdamer Arbeitszeitberater Andreas Hoff ist überzeugt, dass es in Zukunft weniger Vollzeitarbeit geben wird – auch unter Führungskräften. Nur so seien die Belastungsspitzen der unterschiedlichen Lebensphasen nachhaltig abzufangen.

► **Personalwirtschaft: Herr Dr. Hoff, einige Start-ups und Agenturen stellen von der Fünf- auf die Viertagewoche um oder lassen bei vollem Lohnausgleich fünf statt acht Stunden arbeiten. Eine gute Idee?**

Andreas Hoff: Ab ein Uhr frei zu haben, klingt toll. Ich habe aber den Verdacht, dass hier bloß Aufmerksamkeit erregt wird. Betriebswirtschaftlich funktioniert das nur durch erhebliche Arbeitsverdichtung. Tatsächlich zeigen Studien, dass die meisten Menschen einen Achtstundentag bevorzugen und am Wochenende frei haben wollen. Ein neuer Goldstandard für moderne Arbeitszeiten werden solche Beispiele gewiss nicht.

Manche Arbeitgeber zeigen sich großzügig beim Urlaub. Auch das scheint einen Nerv zu treffen.

Ein geschickter Schachzug. Tatsächlich führt das dazu, dass Mitarbeiter tendenziell weniger Urlaub nehmen, denn die Arbeit muss ja getan werden. Eine amerikanische Firma hat sogar einmal Prämien dafür ausgelobt, dass Mitarbeiter tatsächlich Urlaub nehmen. Ich persönlich plädiere für Vertrauensurlaub: 30 Tage für alle, aber ohne Kontrolle.

Die moderne Arbeitswelt ist voller Verheißungen: Arbeite doch, wann und wo Du willst, heißt es. Tatsächlich arbeiten viele Menschen weit über das Zumutbare hinaus. Wo ist der Fehler? Grenzziehungen helfen, produktiv zu sein und gesund zu bleiben. Leider haben das viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer noch nicht verstanden. Ich bleibe aber optimistisch.

Viele Menschen arbeiten im Schichtbetrieb. Welche Neuerungen sind hier zu beobachten?

Schichtsysteme sind flexibler geworden. Schwankungen bei Arbeitsanfall und Personalverfügbarkeit lassen sich leichter anpassen. So wird der Personaleinsatz wesentlich bedarfsgerechter und damit wirtschaftlicher als früher. Doch das macht den Schichtbetrieb nicht unbedingt attraktiver: Oft mangelt es an Personal, was die Arbeitsbedingungen weiter verschlechtert – ein Teufelskreis.

Gibt es denn keine Chance, die weitgehend starren Schichtarbeitszeiten auch im Sinne der Arbeitnehmer zu flexibilisieren? Die meisten Schichtsysteme sind immer noch vollzeitbasiert. Würde man sie stärker für die Teilzeitarbeit öffnen und mit

Nachbereitung von Aufgaben in die Freizeit, Zeit für das soziale Miteinander am Arbeitsplatz bleibt kaum. Ferner ist fraglich, ob kreative Tätigkeiten wie Programmierung überhaupt in einem eng abgesteckten Zeitfenster möglich sind. Ideen zu entwickeln, gelingt weder im Akkord noch auf Zuruf. Forscherin Jutta Rump empfiehlt, sich vom Klein-Klein zu lösen und lieber in größeren Zusammenhängen zu denken. In dem von ihr geleiteten Forschungsprojekt „Zeitreich“ untersucht sie gemeinsam mit Unternehmen und Sozialpartnern, wie Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorte auf die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern ausgerichtet sein sollten. Hierzu könne Technik viel beitragen, indem

sie „gezielt von Routinen und Zeitfressern befreit und Zeit schenkt“. Doch Technik ist kein Allheilmittel. Verantwortliche sollten auch fragen, an welcher Stelle sie Menschen entlasten können, „damit sie souveräner in Zeitfragen sind und Zeitkompetenz entfalten können“.

Siebzig Stunden mehr pro Jahr

Als leuchtendes Beispiel verweist Rump auf den schwäbischen Maschinenbauer Trumpf. Um flexibler auf immer kürzere Nachfragezyklen zu reagieren, hat das Unternehmen sich 2016 umgestellt. In Ditzingen wird Vollzeit durch mobiles Arbeiten



Arbeitszeitkonten verknüpfen, würden dabei für den Einzelnen mehr Frei- und weniger Zusatzschichten herauspringen. Oder man ergänzt die langfristige Schichtplanung durch eine rollierende Wochenplanung, in der die Arbeitszeit- und Freizeitwünsche der Arbeitnehmer berücksichtigt werden. So käme man den Wünschen der Mitarbeiter nach mehr Flexibilität entgegen.

Welches Arbeitsmodell ist aktuell auf dem Vormarsch?

Eindeutig das mobile Arbeiten. Die Aufgabe ist, es vernünftig ins jeweilige betriebliche Arbeitssystem zu integrieren. Wich-

tigste Voraussetzung dafür ist eine vertrauensbasierte Arbeitzeiterfassung.

Fällt die Arbeitzeiterfassung denn nicht unter den Tisch?

Das ist gesetzlich nicht möglich. Ferner belegen Studien, dass Vertrauensarbeitszeit gerade von der jungen Generation teilweise kritisch beurteilt wird. Missbrauchsfälle sprechen sich herum. Deshalb wird erwartet, dass geleistete Arbeitszeit registriert und bei Bedarf auch ausgeglichen wird. Mobile Zeiterfassung ist per App möglich. Aber was ist Arbeitszeit eigentlich? Die bloße Anwesenheit ist es nicht. Auch die Raucher- und die Kaffeepausen zählen immer seltener zur Arbeitszeit.

Aktuell wird viel Stimmung gegen das Arbeitszeitgesetz gemacht. Warum gehen Arbeitgeber auf die Barrikaden?

Gegen das Arbeitszeitgesetz wird massiv verstoßen. Statt die betrieblichen Prozesse an die gesetzlichen Regeln anzupassen, wird gefordert, die Regelungen der Realität anzupassen. Das offenbart einen kurzfristigen Fokus. Man will die Ruhezeit kürzen statt Mitarbeitern die Chance zur Regeneration zu geben. Irgendwann ist das Ende der Fahnenstange erreicht.

Was zeichnet im Gegensatz dazu eine zukunftsorientierte Arbeitszeitpolitik aus?

In jüngeren Jahren befinden sich Mitarbeiter in der Rushhour ihres Lebens. Alles muss gleichzeitig geschehen, Erschöpfungszustände drohen. Deshalb wird sich die Teilzeit im Rahmen von lebensphasenorientierter Arbeitszeit – und zwar als vollzeitnahe Teilzeit – mehr und mehr durchsetzen. Auch für Führungskräfte: Bei SAP etwa wird jede Führungsposition als 75-Prozent-Stelle ausgeschrieben. Zudem kann jeder Mitarbeiter seine Arbeitszeit mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten reduzieren und wieder in Vollzeit zurückkehren. (wg) ■

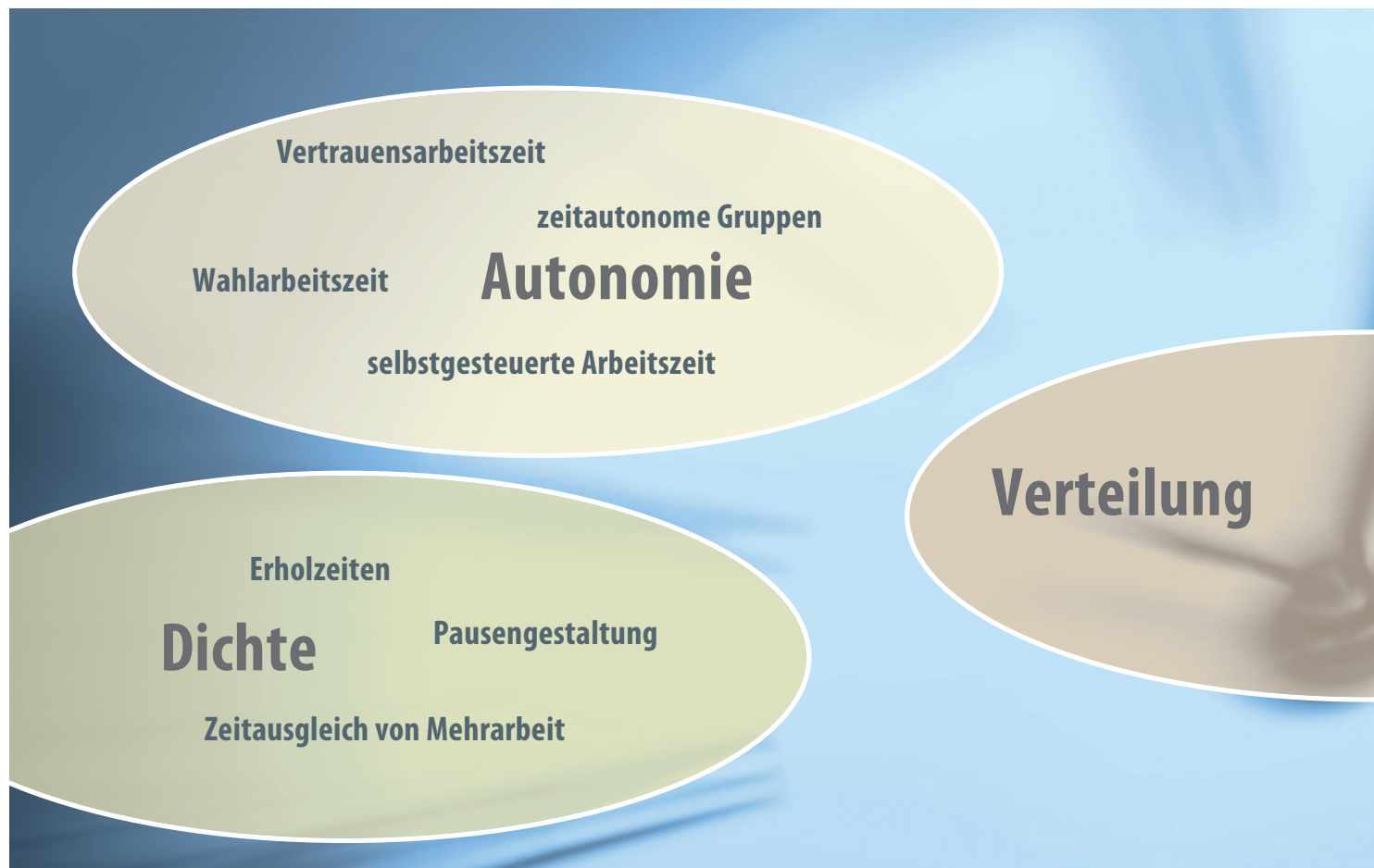
ergänzt, und bei den Arbeitszeitmodellen hat das Familienunternehmen den Schalter vom Wochen- auf den Jahresturnus umgelegt. Kann die wöchentliche Arbeitszeit alle zwei Jahre vom Mitarbeiter zwischen 15 und 40 Stunden angepasst werden, öffnet das sogenannte agile Zeitsystem im Jahresverlauf einen Korridor zwischen plus 200 und minus 100 Stunden.

Zusätzlich können Mitarbeiter bis zu 1000 Stunden auf einem Freizeitkonto ansparen, das sogar für bis zu zweijährige Sabbaticals genutzt werden kann. „Überwiegend wollen Mitarbeiter mehr, nicht weniger arbeiten“, sagt Personalchef Oliver Maassen. Mit größtmöglicher Arbeitszeitsouveränität für Mitarbeiter und größtmöglicher Flexibilität fürs Unternehmen sei das Modell ein Gewinn für beide Seiten: „Mitarbeiter leisten so umgerechnet 70 Stunden pro Jahr mehr als in der Branche tariflich vereinbart.“

Mit dem breitgefächerten Angebot, sagt Maassen, bekräftige der Eigentümer die Beschäftigungssicherheit als hohes Gut. Im Gegenzug werde ebenfalls Flexibilität erwartet, um gut auf Arbeitsspitzen oder unerwartete Konjunkturlagen vorbereitet zu sein. „Da knirscht es natürlich hin und wieder, wenn der eine unbedingt von neun bis fünf arbeiten möchte und ein anderer sich über Mehrarbeit ärgert, obwohl er seine Arbeitszeit eigentlich reduzieren wollte“, gibt Maassen freimütig zu. Auch in der Produktion profitieren Mitarbeiter

vom flexiblen Arbeitszeitangebot. Ihr Pensum können sie je nach saisonalen Schwankungen erhöhen und reduzieren, erläutert der Personalchef das „agile“ Arbeitszeitmodell. Aktuell wird das Arbeitszeitvolumen aufgrund des kräftigen Wachstums deutlich erhöht.

Flexible Arbeit im produktionsnahen Schichtbetrieb zu ermöglichen, ist nicht ganz einfach. Professorin Susanne Mütze-Niewöhner von der RWTH Aachen nennt diese Herausforderung ein „multikriterielles Optimierungsproblem“. Auf gut Deutsch: Es gibt so viele Faktoren zu bedenken, dass man mithin den Überblick verliert. Viele Führungskräfte, Beschäftigte und Betriebsräte verstünden die komplizierten Schichtmodelle, Zusammenhänge und Auflagen einfach nicht mehr. Fortschritte verspricht sich die Arbeitswissenschaftlerin etwa von Apps, die das Tauschen von Schichten erleichtern. „Im Hintergrund klärt ein Algorithmus beispielsweise, ob die Vorgaben des Arbeitszeitkontos sowie gesetzliche und arbeitswissenschaftliche Regeln eingehalten werden und ob die Anforderungen des Arbeitsplatzes in puncto Qualifikation oder Ergonomie einen Tausch zulassen“, sagt Mütze-Niewöhner. Doch den Aachener Tüftlern geht es nicht nur um Schichtarbeit. Mit der eigens entwickelten Arbeitszeitbox will man kleinere mittelständische Betriebe beraten, welche Modelle sich besonders eignen und welcher Personalbestand dafür vorzulegen ist. Schlich-



te Tools auf Excel-Basis helfen bei der Analyse. Auch die INQA-Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ zur Ermittlung von Istzustand und Handlungsbedarf zählt dazu. Insgesamt, gibt sich Mütze-Niewöhner zuversichtlich, könne die Arbeitszeitbox die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern steigern und zu höherer Wirtschaftlichkeit und Attraktivität beitragen.

Arbeitswissenschaftlich ist erforscht, dass der Mensch spätestens nach neun Stunden seine Leistungsgrenze erreicht. Unbedingt notwendig ist Zeit zur Regeneration. „Auch wer sich abends nur zehn Minuten mit einer Mail beschäftigt, belastet sein Gehirn statt es zur Ruhe kommen zu lassen“, betont FOM-Professorin Ulrike Hellert. Sie plädiert für „klare Spielregeln auf Basis der gesetzlichen Grundlagen.“ Wichtig sei, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter vertraulich kooperieren. „Wem aufgetragen wird, nach 20 Stunden im Flieger sofort einen Workshop zu besuchen, muss auf diese Überforderung hinweisen dürfen.“

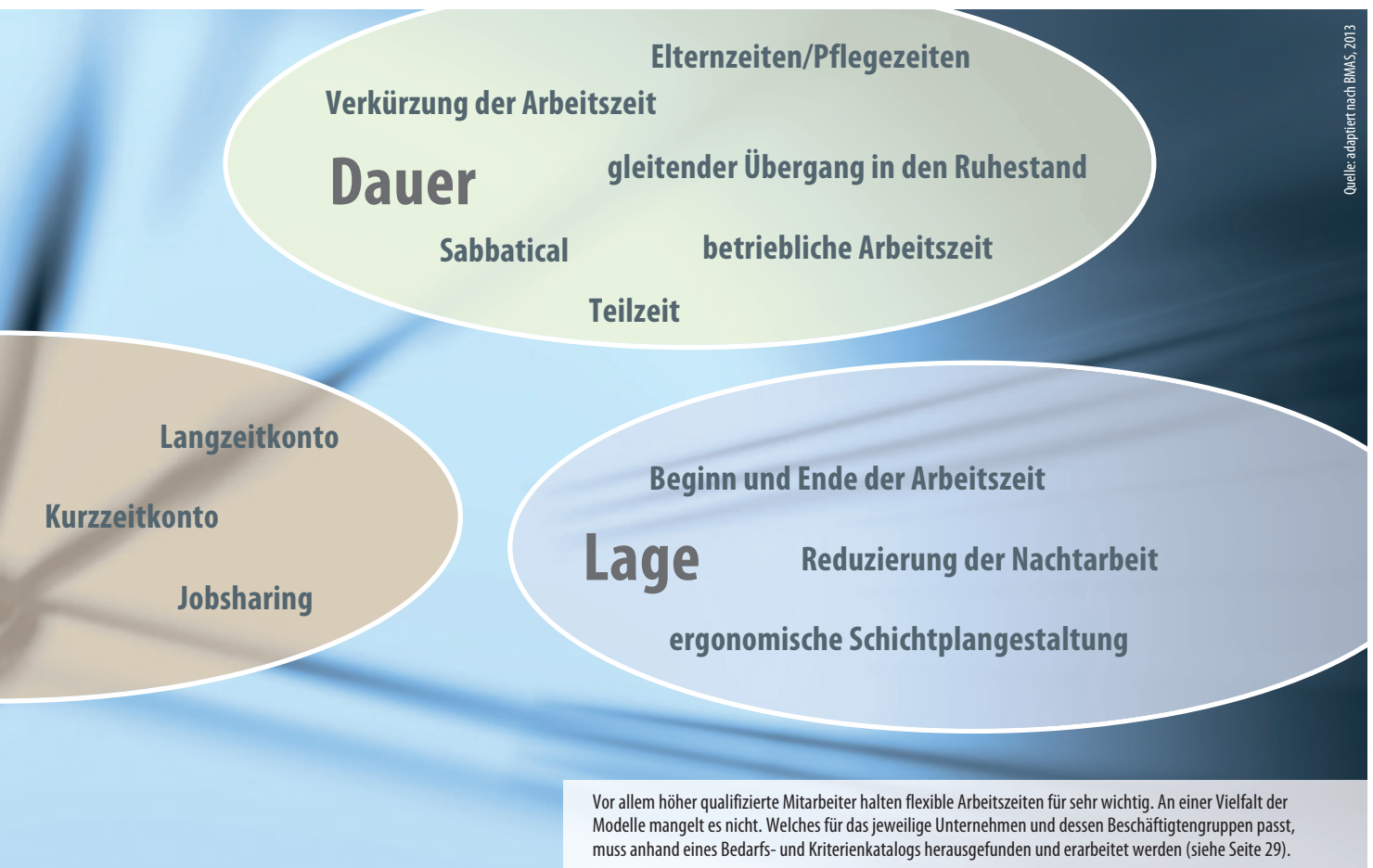
Experimentieren zwischen den Gesetzen

So ist im Grundsatz auch die Betriebsvereinbarung von Daimler zur mobilen Arbeit zu verstehen. Nach Angaben von Oskar Heer, Leiter Arbeitspolitik im Konzern, nutzen bereits 25 000 Mitarbeiter dieses Modell. „Sie erhalten größeren Gestaltungsspielraum und mehr Planungssicherheit bei der Vereinbarkeit von Beruf und

Privatleben.“ Unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten, begünstige agile, flexible Organisationsformen. Dank mobiler Arbeit könne auch die Arbeits- und Führungskultur im Konzern nachhaltig verändert und die Vertrauenskultur gefördert werden. „So entsteht Mehrwert für das Unternehmen“, bekräftigt Heer.

Wären da nicht die geltenden Arbeitsrechtsgesetze. „Eine ununterbrochene Ruhepause von elf Stunden oder eine maximale Arbeitszeit von zehn Stunden pro Tag widersprechen oft dem persönlichen Bedürfnis von Mitarbeitern“, sagt Heer. Das müsse sich mit Blick auf die Digitalisierung ändern, lautet sein Appell. Dafür hat Professorin Ulrike Hellert hingegen überhaupt kein Verständnis: Biologische Grundbedürfnisse könne man doch nicht einfach ignorieren. Mit den Vorgaben wolle der Gesetzgeber Menschen schützen und die Flexibilität von Unternehmen sichern: „Wettbewerbsfähig bleibt allein, wessen Beschäftigte auch gesund und zufrieden sind.“

Um in dieser Debatte voranzukommen, begrüßt Arbeitswissenschaftlerin Susanne Mütze-Niewöhner, sich für Experimente zu öffnen, wie vom Arbeitsministerium angeregt. „So lernen die Beteiligten, die rechtlichen Vorgaben und die Potenziale moderner Arbeitszeitgestaltung sinnvoll auszuschöpfen.“ Erst solche Experimentierräume könnten zeigen, ob Änderungen am Arbeitszeitgesetz notwendig sind. „Mit allzu rigiden, pauschalen Vorschriften ist niemandem gedient.“ ■



Vor allem höher qualifizierte Mitarbeiter halten flexible Arbeitszeiten für sehr wichtig. An einer Vielfalt der Modelle mangelt es nicht. Welches für das jeweilige Unternehmen und dessen Beschäftigtengruppen passt, muss anhand eines Bedarfs- und Kriterienkatalogs herausgefunden und erarbeitet werden (siehe Seite 29).