



**Leseprobe**

Nullmeier

# Arbeitszeitgestaltung

PRODUKTIONSMANAGEMENT – ARBEITSGESTALTUNG

Studienbrief 2-802-0204

2. Auflage 2012



HDL

HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

### Impressum

Verfasser: Prof. Dr.-Ing. Erhard **Nullmeier**  
em. Professor für Wirtschaftsingenieurwesen,  
insbesondere für Arbeitsgestaltung und Betriebsorganisation  
im Fachbereich 4, Wirtschaftswissenschaften 2  
an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für den Studienschwerpunkt „Produktionsmanagement – Arbeitsgestaltung“ verfasst. Die Bestätigung des Curriculums erfolgte durch den

#### **Fachausschuss „Wirtschaftsingenieurwesen“,**

dem folgende Mitglieder angehören:

Prof. Dr. Arnold (Technische Hochschule Mittelhessen), Prof. Dipl.-Ing. Demske (em., FH Jena), Prof. Dr. Gehler (Technische Hochschule Mittelhessen), Prof. Dr. Heyne (em., FH Jena), Prof. Dr. Hofmeister (FH Erfurt), Prof. Dr. Mottl (FH Jena), Prof. Dr. Nullmeier (em., HTW Berlin), Prof. Dr. Pumpe (TFH Berlin), Rosemann, M.A. (Ostfalia Hochschule), Prof. Dr. Sadowski (WH Zwickau), Prof. Dr. Schmager (FH Jena), Prof. Dr. Schmeisser (HTW Berlin), Prof. Dr. Schwarz (WH Zwickau), Prof. Dr. Söhnchen (HS Merseburg), Prof. Dr. Strunz (HS Lausitz, Senftenberg), Prof. Dr. Tippe (TH Wildau (FH)), Prof. Dr. Ungvári (TH Wildau (FH)), Prof. Dr. C. D. Witt (em., HS Wismar).

2. Auflage 2012

ISBN 978-3-86946-118-2

Redaktionsschluss: Februar 2012

Studienbrief 2-802-0204

© 2012 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL  
(Hochschulverbund Distance Learning)

Leiter: Dr. Reinhard Wulfert

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.

Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 40

E-Mail: [kontakt-hdl@aww-brandenburg.de](mailto:kontakt-hdl@aww-brandenburg.de)

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

## Inhaltsverzeichnis

Glossar.....	4
Abkürzungen.....	6
Einleitung.....	7
Literaturempfehlung.....	12
1 Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung.....	13
2 Gesetzliche Regelungen zur Arbeitszeit.....	15
3 Der Leistungsbegriff in der Arbeitswissenschaft.....	18
4 Leistungsminderung und Erholung.....	21
4.1 Ermüdung.....	21
4.2 Schläfrigkeit (Müdigkeit).....	27
4.3 Monotonie.....	28
4.4 Burnout.....	28
5 Leistungsfähigkeit im Tagesablauf.....	30
6 Vorgabezeiten.....	35
6.1 Bedeutung von Vorgabezeiten.....	35
6.2 Ermittlung von Vorgabezeiten.....	38
6.3 Einschränkungen der Vorgabezeitermittlung.....	41
7 Arbeitszeiten und Pausen.....	42
8 Nacht- und Schichtarbeit.....	45
8.1 Notwendigkeit von Nacht- und Schichtarbeit.....	45
8.2 Formen der Nacht- und Schichtarbeit.....	46
8.3 Belastungen durch Nacht- und Schichtarbeit.....	47
8.4 Beanspruchungen durch Nacht- und Schichtarbeit.....	48
8.5 Schichtplangestaltung.....	51
9 Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten.....	56
9.1 Teilzeitarbeit.....	57
9.2 Flexible Arbeitszeiten.....	58
9.3 Telearbeit.....	62
Antworten zu den Kontrollfragen und Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben.....	65
Literaturverzeichnis.....	68
Sachwortverzeichnis.....	71

den je Woche. Diese Arbeitszeiten werden durch Vertretungsschichten aufgestockt, deren Zeitrahmen, aber nicht die einzelne Schicht, feststeht.

Alle Anforderungen, die erwünschten Betriebszeiten, die vereinbarten Arbeitszeiten und die ergonomischen Anforderungen gleich gut zu berücksichtigen, ist eine durchaus komplexe Aufgabe, für die es im Internet kostenpflichtige Schichtplanrechner gibt.

### Kontrollfrage

**K 8.1** Welche Probleme treten bei der Interpretation von Untersuchungen zu Folgen der Schichtarbeit auf?

### Übungsaufgabe

**Ü 8.1** Vergleichen Sie die beiden in den Bildern 8.7 und 8.8 dargestellten Schichtpläne aus der chemischen Industrie nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien!

		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Belegschaftsgruppen	1	F	F	F	-	-	S	S	S	S	-	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	F	-	-	S	S	S	-	-	N	N	N	N	-	-	-
	2	-	-	-	F	F	F	F	-	-	S	S	S	-	-	N	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	-	S	S	S	S	-	-	N	N	N
	3	N	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	-	S	S	S	S	-	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	F	-	-	S	S	S	-	-
	4	S	S	-	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	F	-	-	S	S	S	-	-	N	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	-	S	S
	5	-	-	S	S	S	-	-	N	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	-	S	S	S	S	-	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	F

**Bild 8.7** Schichtplan I für einen vollkontinuierlichen Betrieb chemischer Anlagen (Quelle: nach WAGNER, 1995)

		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Belegschaftsgruppen	1	F	F	F	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	S	S	S	S	S	S	-	-	-	-	-	-	-	-	N	N	N	N	-	-	F
	2	-	-	-	F	F	F	-	S	S	S	S	S	S	-	-	-	-	-	-	-	N	N	N	N	-	-	F	F	F	F	-	N	N	N	
	3	S	S	S	S	S	S	-	-	-	-	-	-	-	N	N	N	N	-	-	F	F	F	F	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	
	4	-	-	-	-	-	-	N	N	N	N	-	-	F	F	F	F	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	S	S	S	S	S	S	-	
	5	N	N	N	N	-	-	F	F	F	F	-	N	N	N	-	-	-	F	F	F	-	S	S	S	S	S	S	-	-	-	-	-	-	-	

**Bild 8.8** Schichtplan II für einen vollkontinuierlichen Betrieb chemischer Anlagen (Quelle: nach WAGNER, 1995)

## 9 Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten

Nach Durcharbeiten dieses Kapitels sollten Sie

- die Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit einschätzen können,
- die Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeiten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer beurteilen können sowie
- beide Tarifpartner bei der Aushandlung von Arbeitszeitmodellen kompetent beraten können.

### Studienziele

**Methodische Vorbemerkung:** In den bisherigen Ausführungen waren die Auswirkungen der Arbeitszeitgestaltung immer physiologisch messbar, bei Themen wie Teilzeitarbeit, vor allem aber bei flexiblen Arbeitszeiten ist dies weit weniger der Fall. Psychologische Aspekte der Vereinbarkeit der persönlichen Interessen und Verpflichtungen mit der Arbeitszeit, die stark von der Lebenssituation (Hausarbeit, Kindererziehung, Hobbys) und der Einstellung der Betroffenen abhängen, gewinnen an Gewicht; als Fachausdruck hat sich hierfür „Work Life Balance“ herausgebildet. Störungen dieser Balance führen zu einer Unzufriedenheit, gesundheitliche Auswirkungen zeigen sich erst später. Als Analyseinstrumente kommen Befragungen der Betroffenen in Form standardisierter Fragebögen oder auch „erzählter Biografien“ in Betracht, zusätzlich Langzeituntersuchungen, wie sie auch bei Nachtschichtarbeit seit Langem durchgeführt werden.

## 9.1 Teilzeitarbeit

**Teilzeitarbeit** ist jede Arbeit, bei der die regelmäßige Arbeitszeit kürzer ist als die vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter; für Letztere kann der entsprechende Tarifvertrag herangezogen werden. Bei Teilzeitarbeit ist der Arbeitnehmer nicht regelmäßig während der Normalarbeitszeit verfügbar. Kurzarbeit, die nicht individuell vereinbart ist, gilt nicht als Teilzeitarbeit.

### Definition

Die Verbreitung von Teilzeitarbeit hat in den letzten Jahren in Deutschland kontinuierlich zugenommen (Tabelle 9.1):

	1995	2000	2005	2010
<b>Frauen</b>	37,2	44,8	49,9	52,1
<b>Männer</b>	6,0	11,1	16,1	17,6
<b>gesamt</b>	20,3	27,2	32,7	34,8

**Tabelle 9.1** Anteile Teilzeitarbeit in % aller beschäftigten Arbeitnehmer<sup>6</sup> (Quelle: Ausschnitt aus dem IAB-Kurzbericht 9/2011; für 2010 geschätzte Daten)

Trotz der kulturell bedingten Unterschiede – Teilzeitarbeit scheint in allen Ländern eine Frauensache zu sein. Die Arbeit kann so belastend sein, dass man Teilzeitarbeit wünscht, die Arbeit zu Hause kann, besonders für Frauen, einem derartig „über den Kopf wachsen“, dass einfach mehr Zeit benötigt wird, diese zu bewältigen. Im ersten Fall wäre die betriebliche Arbeit anders zu gestalten, im zweiten die häusliche Arbeitsteilung zu überdenken und zu verändern. Aufgrund des hohen Frauenanteils an Teilzeitarbeitsplätzen ist eher die zweite Annahme naheliegend.

<sup>6</sup> Die Daten liegen höher als die von Eurostat (vgl. Einleitung). Dies mag an unterschiedlichen Definitionen von Teilzeitarbeit liegen, z. B. der Einbeziehung von Minijobs nach Hartz II.

Es bestehen in Deutschland, auch 20 Jahre nach der Wiedervereinigung, noch Unterschiede zwischen Ost und West:

- ▶ Die Erwerbsquote ostdeutscher Frauen lag 2010 bei 75,8 %, die der westdeutschen bei 68,9 %. Dies liegt sowohl daran, als Frau arbeiten zu wollen, aber auch an der stärkeren wirtschaftlichen Notwendigkeit, arbeiten zu müssen.
- ▶ Die Vollzeitquote lag bei ostdeutschen weiblichen Beschäftigten 2010 bei 54,6 %, bei westdeutschen bei 46,3 %. Die Unterschiede sind jedoch kleiner geworden: Lag die Differenz 1991 noch bei 24,6 %, betrug sie 2010 nur noch 8,3 %. Dies kann an einer Angleichung der Nachfrage nach Arbeitsplätzen liegen, aber auch am Verschwinden von Angeboten an Vollzeitstellen (WANGER, 2011, S. 5).

Teilzeitarbeit hat für die Betriebe den Vorteil, die Arbeitskraft gezielter einsetzen zu können, für die Arbeitenden, die Arbeitszeit gemäß eigener Bedürfnisse festzulegen. Aus unterschiedlichen Interessenlagen bezüglich der Lage und Länge der Arbeitszeiten können Konflikte entstehen, die für Arbeitnehmer psychisch belastend sind. Zur Länge der Arbeitszeit siehe Tabelle 9.2:

WAZ	Vollzeit		Teilzeit				insgesamt	
			regulär Beschäftigte		geringfügig Beschäftigte			
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
tatsächlich	44,6	42,1	26,1	25,4	15,5	12,5	42,6	32,2
vereinbart	40,4	38,8	24,2	23,1	14,9	11,8	38,7	29,6
gewünscht	39,8	36,2	32,7	26,1	23,9	20,5	38,8	30,6

**Tabelle 9.2** Arbeitszeitwünsche 2009 nach Erwerbsform  
(Quelle: WANGER, 2011, S. 6/Ausschnitt; WAZ = Wochenarbeitszeit)

Vollzeitbeschäftigte wollen ihre Arbeitszeit eher reduzieren, regulär Teilzeitbeschäftigte und vor allem die geringfügig Beschäftigten (Hartz II) wollen eher länger arbeiten; vor allem bei den geringfügig Beschäftigten sind viele vertreten, die nicht freiwillig in Teilzeit arbeiten.

Eine besondere Form der Teilzeitarbeit ist die „Arbeit auf Abruf“: Der Arbeitgeber bestimmt, wann die für einen längeren Zeitraum vereinbarte Arbeitszeit abgeleistet wird, der Verdienst ist jedoch davon unabhängig konstant. Um die Belastung, jederzeit verfügbar sein zu müssen, zu reduzieren, hat der Gesetzgeber im § 12 Abs. 2 TzBfG eine Vorankündigung der Arbeitszeiten von mindestens 4 Tagen festgelegt. Dieser Zeitraum ist sicherlich für die Arbeitnehmer zumutbar, ob er aber immer – beispielsweise im Gaststättengewerbe – eingehalten wird, wage ich zu bezweifeln.

## 9.2 Flexible Arbeitszeiten

Der Beginn der Flexibilisierung der Arbeitszeiten für Arbeitnehmer liegt etwa 30 bis 40 Jahre zurück, als Möglichkeiten gesucht wurden, den damals „knappen“ Arbeitnehmern Anreize zu geben, ihre Arbeitszeit nach ihren Bedürfnis-

sen zu gestalten und so die Arbeitsplätze attraktiv zu machen. Flexibel ist die Verteilung der Arbeitszeit, während die Entlohnung gleich bleibt – die der Entlohnung entsprechende Gesamtarbeitszeit muss also irgendwann erbracht werden. Die Wahrnehmung dieser Flexibilität durch die Arbeitenden führte zu einer besseren Vereinbarkeit des privaten und beruflichen Lebens. In die gleiche Zeit fällt auch die Einführung von Gruppenarbeit, mit der ebenfalls eine erhöhte Attraktivität der Arbeit erreicht werden sollte (vgl. NULLMEIER/KATHER, 2012). Nach § 87 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Regelungen zur Arbeitszeit; gehen durch die Flexibilisierung Dispositionsrechte direkt an den einzelnen Arbeitnehmer über, so verliert der Betriebsrat an Einflussmöglichkeiten; dies wäre unerheblich, solange der Arbeitnehmer seine Interessen durchsetzen kann.

Flexible Arbeitszeiten bezogen sich anfangs auf die Flexibilität innerhalb eines Arbeitstages, d. h. einen variablen Arbeitsbeginn; pro Tag musste die vereinbarte Zeit gearbeitet werden, sodass damit das Arbeitsende feststand. Ist auch die tägliche Arbeitszeit variabel, so kann eine feste Kernzeit, während der der Arbeitnehmer anwesend sein muss (z. B. von 9 bis 16 Uhr), vorgeschrieben sein. Kernzeiten, zu denen alle Mitarbeiter anwesend sein müssen, sind für einfachere innerbetriebliche Absprachen in vielen Fällen sinnvoll; für Kundenkontakte können auch Servicezeiten ausreichen, zu denen wenigstens eine Ansprechperson anwesend ist.

Später wurden Zeitkonten eingeführt: Bei täglich variabler Arbeitszeit wird ein Ausgleichszeitraum festgelegt, innerhalb dessen eine bestimmte, meist die tariflich vereinbarte Arbeitszeit erreicht werden muss. Wird diese Arbeitszeit innerhalb dieses Zeitraums überschritten oder nicht erreicht, so entsteht ein positives bzw. negatives Zeitguthaben, das über den Ausgleichszeitraum hinweg übertragen werden kann. Dieses Zeitguthaben ist in der Regel begrenzt, etwa 20 Stunden bei mehr geleisteter Arbeit und 10 Stunden bei zu wenig geleisteter Arbeit. Dadurch sollen permanente Überstunden vermieden werden, da es in diesen Fällen (zumindest aus Sicht des Betriebsrates) sinnvoller sein könnte, einen neuen Arbeitsplatz zu schaffen. Wird das maximale Zeitguthaben überschritten, so wird entweder der Differenzbetrag mit oder ohne Überstundenzuschlag ausgezahlt oder die zu viel gearbeiteten Stunden entfallen ohne Zeitausgleich. In jüngerer Zeit werden vielfach Flexibilitätsmodelle angewandt, in denen nur eine Jahresarbeitszeit vorgeschrieben ist. Je flexibler die Arbeitszeit ist, desto schwieriger ist es festzustellen, wann Überstunden geleistet werden und welche Arbeitszeit für einen variablen Feiertag „gutgeschrieben“ wird.

Seit längerem hat sich die Intention der Flexibilisierung verändert; die Flexibilität der Arbeitszeiten ist ein Synonym dafür geworden, Arbeitszeiten ausschließlich im Sinne betrieblicher Rationalisierung zu nutzen, der ehemalige VW-Vorstandsvorsitzende PIËCH will eine „atmende“ Fabrik:

- zur Verkürzung der Durchlaufzeiten und Lieferfristen,
- zur besseren Nutzung der Produktionsanlagen,
- zur Erhöhung der Betriebszeit trotz verkürzter tariflicher Arbeitszeiten,
- zur Vermeidung der Zahlung von Überstundenzuschlägen,

- zur Sicherstellung kundengerechter Ansprechzeiten,
- zum Ausgleich saisonaler oder auch kurzfristigerer Schwankungen.

All dies mag aus betriebswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen sinnvoll sein, aus arbeitswissenschaftlicher Sicht könnten einige Nachteile entstehen:

- ▶ Die physiologische Beanspruchung könnte durch Arbeitsverdichtung zunehmen, da nur noch gearbeitet wird, wenn extrem viel zu tun ist,
- ▶ die psychische Beanspruchung könnte zunehmen, da die Zeit als ein zentraler Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen angesehen wird, die private Zeitgestaltung jedoch nicht beachtet wird,
- ▶ die Arbeits- und die Privatzeit sind schlechter planbar im Vergleich zu durch den Arbeitnehmer selbst bestimmten flexiblen Arbeitszeiten und sogar im Vergleich zu starren Arbeitszeiten.

In Ermangelung von empirischen Studien über flexible Arbeitszeiten sind diese Auswirkungen im Konjunktiv formuliert; es können aber Analogien aus anderen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gezogen werden: Von KARASEK (vgl. ULICH, 2011, S. 490 ff.) wurde festgestellt, dass Belastungen besser ertragen werden bzw. positive Auswirkungen haben, wenn ein großer Handlungsspielraum vorhanden ist, den Belastungen auszuweichen oder diese sogar als Folge der eigenen Entscheidung zu empfinden. Wichtig ist natürlich nicht nur das Empfinden, sondern auch die objektiv vorhandene Entscheidungsmöglichkeit. Empirisch wurde die Abhängigkeit der erlebten Beanspruchung von vorhandenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen bei Gruppenarbeit festgestellt: Die Mehrzahl der Befragten empfand die gestiegenen Belastungen der Gruppenarbeit als zusätzliche Beanspruchung, sprach sich aber dennoch dafür aus, die teilautonome Gruppenarbeit beizubehalten (vgl. NULLMEIER/KATHER, 2012).

Welche Belastungen verändern sich, wenn zeitlich flexibel gearbeitet wird? Zunächst wird die Belastung, zu einem bestimmten Zeitpunkt die Arbeit zu beginnen und zu beenden, abgebaut: Es ist leichter möglich, die An- und Abfahrt zum bzw. vom Arbeitsplatz in günstige Zeiten zu legen, zeitgebundene Tätigkeiten (die Kinder zur Schule bringen) können besser mit den beruflichen Anforderungen abgestimmt werden, individuell unterschiedliche Circadianrhythmen können berücksichtigt werden. Eine begonnene Arbeit kann beendet werden, wenn dies sinnvoll ist, der Hammer muss nicht plötzlich fallen gelassen werden. Entscheidend für all diese Vorteile ist die Selbstbestimmung darüber, wie die flexiblen Arbeitszeiten in Anspruch genommen werden.

Alle diese Vorteile gehen verloren, wenn flexible Arbeitszeiten für den Arbeitnehmer bedeuten, sich flexibel den betrieblichen Erfordernissen anpassen zu müssen, im Extremfall beim Modell der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit (Kapovaz; s. a. Glossar). Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bietet einen formalen Schutz, indem „*der Arbeitnehmer (nur) zur Arbeitsleistung verpflichtet (ist), wenn der Arbeitgeber ihm die Lage seiner Arbeitszeit jeweils mindestens vier Tage im Voraus mitteilt*“; in diesem Gesetz sind auch Mindestarbeitszeiten von drei Stunden festgelegt, wenn nicht ausdrücklich etwas anderes vereinbart ist.



Wenn flexible Arbeitszeiten dann noch dafür verwendet werden, Überstundenzuschläge einzusparen, sind kaum noch Vorteile für den Arbeitnehmer erkennbar. Bei schwankender Nachfrage wird der Arbeitnehmer gezwungen, seine Arbeitszeiten diesen Bedingungen anzupassen. Die Folge wird (bei sonst gleichen Bedingungen) eine Unzufriedenheit der Betroffenen sein, die zu Erkrankungen vornehmlich des Magen-Darm-Bereichs führen kann. Diese Vermutung ist darauf gestützt, dass unspezifischer Stress sich häufig in diesem Bereich bemerkbar macht.

Flexible Arbeitszeiten sind – wie auch die Teilzeitarbeit – vorwiegend danach zu beurteilen, wie groß die Flexibilität ist und wer diese im Einzelfall in Anspruch nehmen darf, wer das Dispositionsrecht hat. In Tabelle 9.3 sind Gestaltungselemente aufgeführt.

Gestaltungselemente	Ausprägungen						
	individuell möglich		kollektiv möglich			nicht möglich	
Variationen der Wochenarbeitszeit	individuell variabel		auf Antrag variabel			feststehend	
tägl. Arbeitsbeginn	individuell variabel		auf Antrag variabel			feststehend	
tägl. Arbeitsende	individuell variabel	auf Antrag variabel	feststehend		abhängig von Beginn		
tägl. Zeitrahmen	vorhanden			nicht vorhanden			
Kernzeit	nicht vorhanden		Abweichungen möglich		keine Abweichungen möglich		
Servicezeiten	keine		$x \leq 8$ h	$8 \text{ h} < x \leq 16 \text{ h}$		$16 \text{ h} < x \leq 24 \text{ h}$	
Dispositionsrecht	Mitarbeiter		bedingt beim Mitarbeiter		gleichberechtigt		Führungskraft
Schichtorganisation	keine		getrennt		überlappend		bündig
Schichtwechsel	keine		flexibel			fest	
Besetzungsstärke	keine Vorgaben		Mindestbezug			feste Vorgaben	
Ankündigungsfristen	< 2 Wochen			$\geq 2$ Wochen			
Absagefristen	< 2 Wochen			$\geq 2$ Wochen			
Freizeitnahme	Freizeitblöcke möglich		stundenweise möglich		einzelne freie Tage individuell	einzelne freie Tage nach Plan	Betriebs-schließungstage
Arbeitszeitkorridor	unbegrenzt		symmetrisch		asymmetrisch Minusstunden bevorzugt	asymmetrisch Plusstunden bevorzugt	nicht vorhanden
Abrechnungszeitraum	kumulativ	> 1 Jahr	jährlich	½-jährlich	monatlich	wöchentlich	täglich
Zeitübertragung	unbegrenzt		begrenzt			nicht vorhanden	

**Tabelle 9.3** Regelungsbedarf bei flexiblen Arbeitszeiten (Quelle: nach SAGER, 2005, S. 60)

Wenn eine durch Unternehmensinteressen bestimmte Arbeitszeitflexibilisierung notwendig ist, was kann dann getan werden, um die Belastungen und Beanspruchungen der betroffenen Arbeitnehmer zu verringern? Den Arbeitnehmern muss zunächst die Notwendigkeit betrieblich bedingter flexibler Arbeitszeiten deutlich gemacht werden. Wenn beispielsweise Mehrarbeit an einem Sonnabend gefordert wird, um die Montage für einen Auftrag zu beenden, die montierten Teile dann jedoch mehrere Tage auf den Versand warten,

wird sich schnell Unmut entwickeln. Neben der Einsicht in die Notwendigkeit kommt als zweites Kriterium hinzu, die Arbeitszeiten möglichst lange vorhersehen zu können (vgl. TzBfG). Ist dies der Fall, kann der Arbeitnehmer seine persönlichen Bedürfnisse den geforderten Arbeitszeiten anpassen. Die Vorhersehbarkeit kann mit betrieblichen Erfordernissen im Widerspruch stehen, wenn kurzfristige Engpässe durch flexible Arbeitszeiten ausgeglichen werden sollen; Arbeitszeitflexibilität ist ein wesentliches Element der japanischen „Lean Production“; so können Produktionsausfälle ohne den Aufbau von Vorräten ausgeglichen werden.

Negative Beanspruchungen der Arbeitnehmer durch rein betrieblich bestimmte flexible Arbeitszeiten lassen sich reduzieren, wenn die kognitive Kontrolle beim Arbeitnehmer liegt; diese setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- **Verstehen**, warum bestimmte Arbeitszeiten für den Betrieb notwendig sind,
- **Vorhersehen**, wann solche Situationen eintreten werden,
- **Beeinflussen** der Situation ist möglich.

Ist die kognitive Kontrolle in mehreren Lebensbereichen nicht oder nur eingeschränkt vorhanden, so führt dies zu Stress und entsprechenden Folgeerkrankungen.

Ein besonderer Fall tritt auf, wenn die Arbeitszeiten selbst oder – beispielsweise bei teilautonomer Gruppenarbeit – von der eigenen Gruppe „selbstverantwortlich“ festgelegt werden. Die Anforderung, bestimmte Aufträge in einer vorgegebenen Zeit fertigzustellen, ist an die Arbeitnehmer delegiert worden. Und zwar in der Hoffnung, diese werden sich schon einigen; mit dem Betriebsrat wurde vorher eine Betriebsvereinbarung geschlossen, sodass er im konkreten Fall keine Einflussmöglichkeiten mehr hat. Diese Variante hat den Vorteil, dass die Gruppe am besten die Präferenzen ihrer Mitglieder kennt und dementsprechend berücksichtigen kann. Andererseits können Konflikte entstehen, wenn nicht alle in der Gruppe gleiche Interessen haben; früher gab es den gemeinsamen „Feind“, der das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe eher gestärkt hat.

## Zusammenfassung

Zusammengefasst heißt das: Flexible Arbeitszeiten können sowohl für das Unternehmen als auch für die Arbeitnehmer positiv sein, ihre Handhabung erfordert jedoch, dass nicht die Effizienz des Betriebes das alleinige Entscheidungskriterium ist.

## 9.3 Telearbeit

### Definition

**Telearbeit** ist ein Oberbegriff für – in der Regel durch Informations- und Kommunikationstechnik unterstützte – Arbeitsprozesse mit räumlicher Trennung vom betrieblichen Arbeitsplatz. Im engeren Sinn ist Telearbeit ein formal, meist durch Betriebsvereinbarungen, abgesichertes Arbeitsverhältnis mit klaren Regelungen zu Arbeitsplatz, -mitteln und -zeiten.

Die heute vielfach übliche jederzeitige Erreichbarkeit vieler Arbeitnehmer für den Arbeitgeber ist damit nicht gemeint.

Die Dauer der Arbeitszeit ist im Arbeitsvertrag geregelt und wird u. U. auch kontrolliert, die Lage wird vom Telearbeiter bestimmt; selbstverständlich wird erwartet, dass die Aufgaben fristgerecht bearbeitet werden. Die weitgehende Autonomie über die Lage der Arbeitszeit ist neben dem Wegfall der Fahrten zum und vom betrieblichen Arbeitsplatz ein Vorteil für Telearbeiter. Probleme entstehen, wenn neben der Arbeit noch ein Kind betreut werden muss, Hausarbeit anfällt usw.; die Arbeitszeit lässt sich häufig nicht in beliebig kleine Zeitabschnitte aufteilen.

Im weiteren Sinn kann jede Arbeit außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes, die Informations- und Kommunikationstechniken nutzt, als Telearbeit bezeichnet werden. Ulich (2011, S. 403) spricht von einer „*Möglichkeit zur Überwindung der Ortsgebundenheit von Arbeit*“. Eine Online-Vernetzung mit dem Unternehmen ist ein entscheidender Unterschied zur Heimarbeit, ein weiterer, dass der Ort der Telearbeit nicht allein das Zuhause sein muss, sondern auch das Flugzeug, die Bahn, der Kundenbetrieb und anderes sein kann. Auf rechtliche Aspekte der Telearbeit wird hier nicht eingegangen (vgl. [www.onforte.de](http://www.onforte.de)).

Zur Verbreitung der engen Art von Telearbeit gibt es Statistiken, Telearbeit im weiteren Sinn ist jedoch heute viel verbreiteter: Findet Arbeit jederzeit, an jedem Ort (every place, every time) statt, könnte man die Überwindung der Zeitgebundenheit, also auch von Arbeitszeitregelungen, hinzufügen. Jederzeit bedeutet vielfach, dass es für den Arbeitenden keine Trennung von Arbeits- und Freizeit mehr gibt. Dies ist dann vorteilhaft, wenn die kognitive Kontrolle, also das Vorhersehen, Verstehen und Beeinflussenkönnen beim Arbeitenden liegt.

So sind SMS und E-Mail hilfreich, jemanden mit minimaler Zeitverzögerung erreichen zu können; kann der Adressat selber – ohne Nachteile befürchten zu müssen – entscheiden, ob er die Nachricht zur Kenntnis nimmt und darauf antwortet, so überwiegen die Vorteile für Sender und Adressat. Fühlt der Adressat sich dagegen gezwungen, unverzüglich zu reagieren, so entspricht dies einer Rufbereitschaft mit entsprechenden Belastungen.

Die enge Definition von Telearbeit ist eher für standardisierte Aufgaben geeignet, die weite für kreative Aufgaben, für die es schwer ist, Vorgabezeiten festzulegen.

**Übungsaufgaben**

- Ü 9.1** Welche Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeitszeiten bestehen für einen Betrieb des Landmaschinenbaus, der folgende Probleme hat:
- Saisongeschäfte, Auftragsspitzen im Frühjahr und im Herbst, Flaute im Winter,
  - Engpässe in der Härterei, beispielsweise für Pflugscharspitzen,
  - im Ersatzteilgeschäft rufen werktäglich von 6 bis 20 Uhr Kunden an und wollen wissen, ob bestimmte Teile am nächsten Tag geliefert werden können?
- Ü 9.2** Überlegen Sie für Ihre aktuellen Arbeitsaufgaben, welche in Telearbeit zu erledigen wären und welche Vor- und Nachteile für Sie persönlich daraus entstehen könnten!