

# Positionen zur Arbeitszeitgestaltung

**VER.DI** 1952, vor über 70 Jahren, hat der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) die Fünf-Tage-Woche mit 40 Wochenstunden gefordert. Fast überall galt noch die 48-Stunden-Woche. 1956 lautete die Parole der Mai-Kundgebungen: »Samstags gehört Vati mir!« Für eine neue Debatte der Arbeitszeitstandards ist es höchste Zeit. *ver.di* hat dafür Leitlinien aufgestellt.

VON ASTRID SCHMIDT

## DARUM GEHT ES

1. Flexibilisierungsstrategien der Arbeitgeber zielen auf eine umfassendere Verfügbarkeit der Beschäftigten ab.
2. Überlange Arbeitszeiten, immer größere Arbeitsmengen und kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit sind Realität für viele Beschäftigte.
3. Potenziale für eine Verkürzung der Normalarbeitszeit ohne Entgelt einbußen – eine »Kurze Vollzeit« – müssen ausgelotet werden.

**A**rbeitszeitfragen sind Lebenszeitfragen. Zeit ist eine endliche Ressource, Arbeitszeit muss begrenzt werden. Der Tag hat nur 24 Stunden und die Woche sieben Tage. Um Orientierung für Arbeitszeitgestaltung im Sinne Guter Arbeit zu bieten, hat der ver.di-Bundesvorstand im Herbst 2021 dazu Leitlinien verabschiedet.

Die Arbeitswelt verändert sich aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung. Flexibilisierungsstrategien der Arbeitgeber zielen auf eine umfassendere Verfügbarkeit der Beschäftigten ab. Überlange Arbeitszeiten, immer größere Arbeitsmengen und kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit sind Realität für viele Beschäftigte. Arbeitszeitfragen haben zudem gesellschaftspolitisch einen hohen Stellenwert. Arbeitnehmerseitige Wünsche und Forderungen nach mehr Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung, bessere Planbarkeit sowie mehr Zeit für das Privatleben werden verstärkt artikuliert.

Die Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume in den Dienstleistungsbranchen sind sehr unterschiedlich. Das Ziel bleibt jedoch gleich: eine humane Arbeitszeitgestaltung, die die Gesundheit erhält und fördert, gute Vereinbarkeit mit dem Privatleben ermöglicht und die jeweiligen Gestaltungspotenziale im Sinne der Beschäftigten ausschöpft. Dazu sind bei der Arbeitszeitgestaltung gute Qualität, Souveränität für die Arbeitnehmer:innen und deren Schutz nötig. Um sicherzustellen, dass die besonderen Bedingungen der einzelnen Branchen

berücksichtigt werden, wurden in einem gemeinsamen Diskussionsprozess mit den ver.di-Fach- und Querschnittsbereichen Leitlinien entwickelt.

## Qualität der Zeitgestaltung und Arbeitsorganisation

Arbeitszeitgestaltung findet auf Basis des Arbeitszeitgesetzes statt, das Mindeststandards und Spielräume definiert – und dabei ein hohes Maß an Flexibilität erlaubt. Hier gilt es gute und verbindliche Regelungen zu verabreden. Mindestanforderungen aus arbeitsmedizinischer Sicht – wie beispielsweise die Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitstagen oder die Tageshöchstarbeitszeit – dürfen nicht unterminiert werden. Denn das macht auf Dauer krank.

Potenziale für eine Verkürzung der Normalarbeitszeit ohne Entgelteinbußen – ver.di hat dazu bereits vor einigen Jahren das Konzept »Kurze Vollzeit« entwickelt – müssen gerade angesichts der digitalisierungsbedingten Produktivitätsgewinne ausgelotet werden. Die durchaus großen Spielräume für mehr Einfluss und Souveränität, die das Arbeitszeitgesetz erlaubt, müssen im Sinne der Beschäftigten ausgestaltet werden.

Eine gute Arbeitszeitgestaltung kann aber nur dann wirksam werden, wenn auch die anderen Bedingungen stimmen. Dazu gehört eine gute Arbeitsorganisation. Stehen ausreichende



personelle, materielle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung? Gibt es ein vorausschauendes Ausfall- und Vertretungsmanagement, mit dem dann auch besser auf unerwartete Krisen reagiert werden kann? Werden die besonderen Rahmenbedingungen berücksichtigt, beispielsweise unternehmens- und zeitonenübergreifende Teams? Und werden die Beschäftigten gesundheitlich wie beruflich gefördert? Nur wenn das ganze Bild stimmt, ist Gute Arbeit möglich.

### Passt das? Arbeitsmenge und Arbeitszeit

Arbeitsstress und Arbeitshetze sind für viele Beschäftigte Realität – und prägen den Umgang mit der persönlichen Arbeitszeit. Wer immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen muss, wer mehrere Projekte parallel bearbeitet oder mit überambitionierten Ergebniserwartungen konfrontiert wird, ist in hohem Maße gefährdet, zu hohe Anforderungen auf Kosten der arbeitsfreien Zeit und der physischen wie psychischen Gesundheit zu erfüllen.

Eine Kernfrage guter Arbeitszeitgestaltung ist dementsprechend, ob vereinbarte Ziele und Leistungserwartungen angemessen sind und in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erfüllt werden können. Die beste Arbeitszeitvereinbarung läuft ins Leere, wenn die Arbeitsmenge und die Personalausstattung nicht passen. Denn – und das wird unter dem Schlagwort »indirekte Steuerung« seit Jahren diskutiert und problematisiert – wenn die Verantwortung für das Gelingen der gewünschten Arbeitsleistung am Ende auf die Beschäftigten übertragen und nur das Ergebnis beurteilt wird, dann übt

das enormen psychischen Druck auf die Mitarbeiter:innen aus. Hebel müssen auf verschiedenen Ebenen ansetzen, es gibt nicht wenige Herausforderungen: Wie kommt man zu einer realistischen Aufwandseinschätzung – und wie stellt man sicher, dass diese der Leistungsbeurteilung zugrunde gelegt wird? Welche Rolle spielt die Betriebskultur, welche Bedeutung kommt Führungskräften zu?

Ein Lösungsansatz ist, den Einfluss und die Mitsprache bei der Personalausstattung und Personalbemessung durch tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen zu erhöhen. Gleiches gilt für die Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen bei Fragen rund um die Leistungssteuerung.

Zielvereinbarungen sollten durch Rahmenregelungen flankiert werden, die eine regelmäßige Überprüfung und etwaige Anpassungen sicherstellen. Ein weiterer Ansatz ist, mit tariflichen Regelungen sicherzustellen, dass in die verpflichtende, vollständige Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) die psychosozialen und physischen Belastungsfaktoren (wie Ausstattung, Ressourcen, Leistungsanforderungen, Mengen oder Zeitvorgaben etc.) umfassend einbezogen werden. Und auch eine Verknüpfung von Zeitwertkonten und der Arbeitszeitgestaltung inklusive einer Personaleinsatzplanung, z. B. um Vertretungsressourcen aufzubauen, kann ein wirksamer Lösungsansatz sein.

### Souveränität statt Entgrenzung

Viele Beschäftigte wünschen sich erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume hin-

Hohe Produktivität der Beschäftigten, Vereinbarkeitsziele und Gesundheitsschutz: Arbeitszeit und freie Zeit müssen neu ausbalanciert werden.

## Sachlich, klar, zuverlässig



Bachner (Hrsg.)

### BetrVG für den Betriebsrat

Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz 4., aktualisierte Auflage  
2023. 868 Seiten, kartoniert  
€ 49,-  
ISBN 978-3-7663-7297-0

[bund-shop.de/7297](https://bund-shop.de/7297)

**BUND  
SHOP**

service@bund-shop.de  
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

**LESETIPP**

ver.di-Bundesvorstand (Hrsg., 2021): Leitlinien für Gute Arbeitszeitgestaltung. ver.di-Positionen zur Arbeitszeit. Tarifpolitische Grundsatzabteilung und Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin, ca. 135 Seiten, gedruckt und online verfügbar: [www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit)

sichtlich der Arbeitszeitgestaltung, damit diese zur individuellen Anforderung und zum Privatleben passt: Einfluss auf den Anfang und das Ende der täglichen Arbeitszeit, Unterbrechungen des Arbeitstags und Einfluss auf die Lage der Pausen. Das umfasst auch die Möglichkeit, die wöchentliche/tägliche Arbeitszeit entsprechend der Lebensphasen anzupassen und nicht auf ein Modell (Vollzeit/Teilzeit) festgelegt zu sein. Angesichts eines steigenden Renteneintrittsalters gilt es, altersgerechte Modelle mit Entlastungspotenzialen zu etablieren. Angesichts einer – zumindest gesellschaftspolitisch – angestrebten partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit braucht es über alle Lebensphasen hinweg Modelle, die das auch fördern und ermöglichen.

Zentrale Anforderung ist, keine Beschäftigtengruppen auszuschließen. Auch wenn die Möglichkeiten je nach Branche und Beruf unterschiedlich sind, müssen auch denjenigen mehr zeitliche Entscheidungsspielräume verschafft werden, die an einen Arbeitsort und ein Zeitregime gebunden sind. Produktivitätsgewinne durch technologischen Fortschritt und Digitalisierung ebenso wie damit einhergehende Flexibilisierungspotenziale müssen den Beschäftigten zugutekommen.

Perspektivisch gilt es, eine kollektive Arbeitszeitverkürzung als Option zu nutzen, diese Gewinne zu teilen. Potenziellen Risiken wie die Entgrenzung der Arbeitszeit, z. B. durch ständige Erreichbarkeitserwartungen, ist präventiv entgegenzuwirken. Dazu braucht es schützende, belastbare Leitplanken. Denn die Rahmenbedingungen sind in den seltensten Fällen optimal, wie die durchgängig hohe Arbeitsintensität in allen Dienstleistungsbranchen belegt. Ein wichtiger Hebel ist die ohnehin obligatorische Arbeitszeiterfassung, die nachweislich positiv wirkt.<sup>1</sup> Beschäftigte der Branche Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT-Branche) arbeiten ohne Arbeitszeiterfassung länger und kommen vor allem deutlich häufiger auf faktische Wochenarbeitszeiten von über 48 oder gar über 60 Stunden. Bei Beschäftigten mit Arbeitszeiterfassung ist das seltener der Fall (vgl. ver.di-Studie Arbeitszeit und Belastung, 2016).

**Schutz als Ressource**

Die Arbeitszeitgestaltung soll die Beschäftigten schützen – nicht im Sinne kleinteiliger

Vorgaben und Kontrollen, sondern indem die strukturellen, gesellschaftspolitischen und tätigkeitsbedingten Rahmenbedingungen vorausschauend mitgedacht werden und möglichen negativen Auswirkungen (Gefährdungen) entgegengewirkt wird. Hier müssen vier Ebenen berücksichtigt werden:

- die tätigkeitsbedingten Belastungsfolgen
- die negativen Auswirkungen fehlender Planbarkeit
- die reale Diskriminierung von Teilzeitkräften
- und die potenziell negativen Beschäftigungswirkungen u.a. aufgrund der Digitalisierung.

Viele Beschäftigte in den ver.di-Branchen leisten durch ihre Arbeit gesellschaftlich wertvolle und unverzichtbare Dienstleistungen, halten Infrastrukturen am Laufen und leisten einen wichtigen Beitrag zur Daseinsvorsorge. Das geht öfter mit atypischen Arbeitszeiten einher wie Schicht-, Wochenend- oder Nachtarbeit. Und das belastet. ver.di plädiert dafür, atypische Arbeitszeiten – wenn sie nicht vermeidbar sind – so zu gestalten, dass sowohl die psychische und physische Gesundheit erhalten als auch die Teilhabe am sozialen Leben ermöglicht wird; »atypische Arbeitszeitlagen« müssen mit zusätzlicher Freizeit honoriert werden. Auch gilt es, die Planbarkeit hinsichtlich der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten zu gewährleisten und kapazitätsorientierten Arbeitszeiten klar zurückzuweisen.

Gute Arbeitszeitgestaltung sichert Beschäftigung. Dazu gehört ein ganzheitlicher vorausschauender Blick, der für die betriebliche Umsetzung von Qualifizierungsbedarfen zeitliche Ressourcen einplant. ver.di tritt für eine geförderte Bildungsteilzeit ein, um die Arbeitsfähigkeit für Beschäftigte in der neuen Arbeitswelt zu sichern und plädiert für eine strategische Personalplanung, um die eigenen Belegschaften berufs begleitend weiterzuentwickeln. Arbeitszeitverkürzung sollte als Instrument für eine gerechte Verteilung von Arbeit und Beschäftigungssicherung genutzt werden. ◀



**Astrid Schmidt** ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit sowie im Fachbereich TK/IT der ver.di-Bundesverwaltung.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu das Urteil des Bundesarbeitsgerichts zur Arbeitgeberpflicht der Arbeitszeiterfassung: BAG 13.9.2022 – 1 ABR 22/21.