

# Arbeitszeit fair gestalten

**Arbeitszeitfragen sind Lebenszeitfragen: Zeit ist eine endliche Ressource, der Tag hat nur 24 Stunden und die Woche nur sieben Tage. Um Orientierung zur Arbeitszeitgestaltung im Sinne Guter Arbeit zu bieten, hat der ver.di-Bundesvorstand im Herbst 2021 Leitlinien als gemeinsame ver.di-Position verabschiedet.**

VON ASTRID SCHMIDT

Die Arbeitswelt verändert sich aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung. Flexibilisierungsstrategien der Arbeitgeber:innen zielen auf immer umfassendere Verfügbarkeit der Beschäftigten ab. Überlange Arbeitszeiten, immer größere Arbeitsmengen und kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit sind Realität für viele Beschäftigte. Arbeitszeitfragen haben aber auch gesellschaftspolitisch einen hohen Stellenwert. Wünsche und Forderungen nach mehr Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung, bessere Planbarkeit sowie mehr Zeit für das Privatleben werden verstärkt von den Beschäftigten 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 braucht es in der Gestaltung gute Qualität, Souveränität und Schutz gleichermaßen. Um sicherzustellen, dass die besonderen Bedingungen der einzelnen Branchen berücksichtigt werden, wurden in einem gemeinsamen Diskussionsprozess mit den ver.di-Fach- und Querschnittsbeiräten Leitlinien entwickelt.

## Qualität und gute 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 Entgelt einbußen – 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.

Arbeitszeitgestaltung kann aber nur dann gut und wirksam sein, 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 übrigens auch besser auf unerwartete Krisen reagiert werden kann? Werden die besonderen Rahmenbedingungen berücksichtigt, wie beispielsweise unternehmens- und zeitzonenübergreifende Teams? Und werden die Beschäftigten gesundheitlich wie beruflich gefördert? Nur wenn das ganze Bild stimmt, ist Gute Arbeit möglich.

## Passt die Arbeitsmenge zur Arbeitszeit?

Arbeitsstress und Arbeitshetze sind für viele Beschäftigte Realität. Wer immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen soll, mehrere Projekte parallel zueinander bearbeitet oder mit überambitionierten Ergebniserwartungen umgehen muss, ist in hohem Maße gefährdet. Dies kann auf Kosten der arbeitsfreien Zeit gehen und der physischen wie psychischen Gesundheit schaden. Eine Kernfrage guter Arbeitszeitgestaltung ist deshalb, ob die Leistungserwartungen angemessen sind und in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erfüllt werden können. Die beste Arbeitszeitvereinbarung läuft ins Leere, wenn die Arbeitsmenge nicht passt. Denn – und das wird unter dem Schlagwort „indirekte Steuerung“ seit Jahren diskutiert und problematisiert – wenn die Verantwortung für das Gelingen der gewünschten Arbeitsleistung auf die Beschäftigten übertragen und nur das Ergebnis beurteilt wird, übt das enormen Druck aus. Hebel müssen auf verschiedenen Ebenen ansetzen. Wie kommt man zu einer realistischen Aufwandseinschätzung



– und wie stellt man sicher, dass diese der Leistungsbemessung zugrunde gelegt wird? Welche Rolle spielt die Betriebskultur, welche Bedeutung kommt Führungskräften zu?

Ein Lösungsansatz ist, den Einfluss und die Mitsprache bei Personalausstattung und Personalbemessung durch tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen zu erhöhen. Gleiches gilt für die Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen bei Fragen rund um Leistungssteuerung. Zielvereinbarungen sollten durch Rahmenregelungen flankiert werden, die Überprüfung und etwaige Anpassung sicherstellen. Ein weiterer Ansatz ist, durch tarifliche Regelungen sicherzustellen, dass in die verpflichtende, vollständige Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz die psychosozialen und physischen Belastungsfaktoren (wie Leistungsanforderungen, Mengen oder Zeitvorgaben) umfassend einbezogen werden. Und auch eine Verknüpfung von

## Astrid Schmidt

Referentin im ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit sowie in der Fachgruppe IKT





Foto: ©Ursula Dreja – stock.adobe.com

Zeitwertkonten und Arbeitszeitgestaltung mit Personaleinsatzplanung, um zum Beispiel Vertretungsressourcen aufzubauen, kann ein wirksamer Lösungsansatz sein.

### Souveränität statt Entgrenzung

Viele Beschäftigte wünschen sich erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung, damit diese zur individuellen Anforderung und zum Privatleben passen: 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 immer höheren Renteneintrittsalters gilt es, altersgerechte Modelle mit Entlastungspotenzialen zu etablieren. Angesichts einer gesellschaftspolitisch angestrebten partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit braucht es über alle Lebensphasen hinweg Modelle, die das fördern und ermöglichen.

Zentrale Anforderung ist, niemanden auszuschließen. Auch wenn die Möglichkeiten je nach Branche und Beruf sicherlich sehr unterschiedlich sind, gilt es, auch denjenigen mehr zeitliche Entscheidungsspielräume zu verschaffen, die an einen Arbeitsort und ein Zeitregime ge-

bunden sind. Produktivitätsgewinne durch technologischen Fortschritt und Digitalisierung ebenso wie damit einhergehende Flexibilisierungspotenziale müssen den Beschäftigten zugutekommen. Perspektivisch gilt es, kollektive Arbeitszeitverkürzung als eine Option zu nutzen, um diese Gewinne zu teilen. Potenziellen Risiken wie einer Entgrenzung, zum Beispiel 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. Beschäftigte der IKT-Branche ohne Arbeitszeiterfassung arbeiten länger und kommen vor allem deutlich häufiger auf faktische Wochenarbeitszeiten über 48 oder gar über 60 Stunden als diejenigen, bei denen die Arbeitszeit erfasst wird (vgl. ver.di-Studie Arbeitszeit und Belastung, 2016).

### Schutz als Ressource

Arbeitszeitgestaltung soll die Beschäftigten schützen – nicht im Sinne kleinteiliger Vorgaben und Kontrollen, sondern indem die strukturellen gesellschaftspolitischen und tätigkeitsbedingten Rahmenbedingungen vorausschauend mitgedacht wer-

den und möglichen negativen Auswirkungen entgegengewirkt wird. Hier müssen vier Ebenen berücksichtigt werden. Die tätigkeitsbedingten Belastungsfolgen, die negativen Auswirkungen fehlender Planbarkeit, die reale Diskriminierung von Teilzeitkräften und die potenziellen negativen Beschäftigungswirkungen u. a. aufgrund der Digitalisierung.

### Zusätzliche Freizeit gefordert

Viele Beschäftigten in den ver.di-Branchen leisten durch ihre Arbeit gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen, halten Infrastrukturen am Laufen und leisten einen wichtigen Beitrag zur Daseinsvorsorge. Das geht in vielen Fällen 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 sowie „atypische Arbeitszeitlagen“ durch zusätzliche Freizeit zu honorieren. Auch gilt es, Planbarkeit hinsichtlich der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten zu gewährleisten und kapazitätsorientierte Arbeitszeiten klar zurückzuweisen.

### Zeit für Bildung

Gute Arbeitszeitgestaltung sichert Beschäftigung. Dazu gehört für die betriebliche Umsetzung von Qualifizierungsbedarfen zeitliche Ressourcen einzuplanen. ver.di tritt für eine geförderte Bildungsteilzeit ein, um Arbeitsplätze in der neuen Arbeitswelt zu sichern. Arbeitszeitverkürzung sollte als Instrument für eine gerechte Verteilung von Arbeit und Beschäftigungssicherung genutzt werden.

Die ausführlichen Leitlinien sind angereichert durch Praxisbeispiele und Forderungen aus den ver.di-Branchen, eine Chronologie der Arbeitszeitentwicklung und einen Überblick über wichtige Gesetze und Regelungen zum Thema.

ver.di-Leitlinien für  
Gute Arbeitszeitgestaltung  
» <https://kurzelinks.de/wi3w>



ver.di-Studie zu Arbeitszeit und Belastung im  
Dienstleistungssektor  
» <https://kurzelinks.de/7kb4>

