

**Personalwirtschaftliches Gutachten zum Wert
flexibler Arbeitszeitmodelle und den Gefahren
von Einschränkungen im Nachgang des sog.
Stechuhrurteils des EuGH vom 14.05.2019
– C-55/18**

Erstellt im Auftrag von
Gesamtmetall

Impressum

© Januar 2023

Verantwortlich:

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Uerdinger Straße 56

40229 Düsseldorf

www.arbeitswissenschaft.net

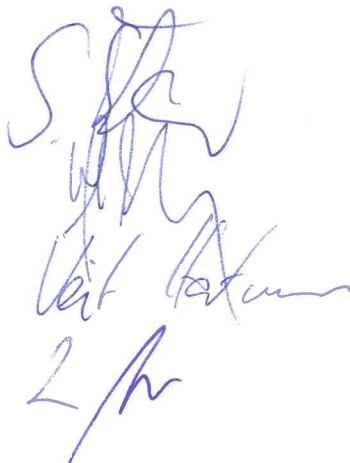
Autoren:

Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Dr. rer. pol. Ufuk Altun

Dipl.-Arb.-Wiss. Veit Hartmann M. A.

Dipl.-Päd. Sven Hille



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary – Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick	5
1 Ziele und Struktur des Gutachtens	8
2 Zeiterfassung im Kontext der Arbeitszeitgestaltung	9
2.1 Definition und Geschichte der Zeiterfassung	9
2.1.1 Historischer Abriss – von mechanischer Zeiterfassung „Stechuhr“ zur digitalen Zeiterfassung	9
2.1.1.1 „Stechuhr“ als Kontrollinstrument	9
2.1.1.2 „Stechuhr“ als Organisationsinstrument für Arbeitszeitmanagement	10
2.1.2 Gegenwärtiger Stand der Arbeitszeiterfassung in Deutschland	11
2.1.3 Anforderungen an ein Zeiterfassungssystem	13
2.2 Zusammenhang von Arbeitszeiterfassung und Gesundheit der Beschäftigten	14
2.3 Fazit des Kapitels	15
3 Zeiterfassung im Kontext der Arbeitszeitflexibilisierung	16
3.1 Historischer Abriss der Arbeitszeitentwicklung in Deutschland	16
3.1.1 Verbreitung bzw. Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle	18
3.1.2 Arbeitszeitenentwicklung versus „Überstundentrend“	20
3.2 Wünsche und Bedarfe der Betriebe und Beschäftigten für zeitflexible Arbeitsmodelle	21
3.2.1 Betriebliche Flexibilität – Wünsche und Bedarfe der Betriebe	21
3.2.1.1 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der Globalisierung (Standortsicherung)	22
3.2.1.2 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der Digitalisierung - Digitalisierung als Wegbereiter einer neuen Arbeitswelt	23
3.2.1.3 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der demografischen Entwicklung	26
3.2.1.4 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität	28
3.2.1.5 Fazit des Abschnittes „Betriebliche Flexibilität“	31
3.2.2 Individuelle Flexibilität – Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten	31
3.2.2.1 Wertewandel (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)	32
3.2.2.2 Individualisierung	34
3.3 Folgen von starren Aufzeichnungspflichten für Vertrauensarbeitszeit und ortsflexible (mobile) Arbeit	35
3.3.1 De facto Abschaffung der „Vertrauensarbeitszeit“	36
3.3.2 Auswirkungen werden zahlreiche Unternehmen und Beschäftigte treffen	37
3.4 Fazit des Kapitels	38

4	Ambivalenzen und Folgen von starren Aufzeichnungspflichten für zeitflexible (und ortsflexible) Arbeitsmodelle	42
4.1	Ambivalenzen und Folgen von starren Aufzeichnungspflichten für betriebliche und individuelle Flexibilität	42
4.2	Ambivalenzen und Folgen für Verwaltung, Administration, Kosten und Datenschutz sowie Datensicherheit	44
4.3	Zeiterfassung versus „Überwachung“ der Beschäftigten	46
5	Zusammenfassung und Ausblick	48
6	Literaturverzeichnis	50
	Anhang	56

Executive Summary – Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick

- Zahlreiche Studien belegen, dass in Deutschland die Arbeitszeiten bereits jetzt schon erfasst und aufgezeichnet werden, wo es auch notwendig ist. Die Arbeitszeiten werden auf verschiedenen Wegen und durch unterschiedliche Systeme erfasst. Deutschland bleibt im Vergleich zu den anderen Ländern am stärksten den klassischen Zeiterfassungssystemen verbunden. Eine generelle und „neue“ Nachweisnotwendigkeit für alle Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen ist daraus nicht abzuleiten. Zudem lässt sich der Zwang bzw. die Notwendigkeit zur digitalen und deutschlandweit einheitlichen Erfassung von Arbeitszeiten („ein System für alle Beschäftigte“) nicht erkennen.
- Durch eine gesetzliche Veränderung und deren Auswirkung auf bestehende betriebliche Regelungen der Arbeitszeitflexibilität wird in das im Jahr 1984 in der Metall- und Elektroindustrie vereinbarte Verhältnis zwischen Verkürzung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten eingegriffen. Durch Forderungen nach einer umfassenden Arbeitszeiterfassung, die aktuell insbesondere durch das BMAS aufgestellt werden und auch Eingang in die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts gefunden haben, wird die ausgewogene Verhältnismäßigkeit, die beide Tarifparteien damals ausgehandelt und über Jahre erfolgreich praktiziert haben, in ein deutliches Missverhältnis zum Nachteil der Flexibilität verkehrt. Die Folgen sind aktuell weder ausreichend diskutiert noch absehbar.
- Die Erfahrungen der letzten Jahre, die auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene gemacht wurden, zeigen, dass die im Jahr 1984 vereinbarte Flexibilität für Metall- und Elektroindustrie ein zunehmend unverzichtbarer Faktor zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen (Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung und Arbeitgeberattraktivität) ist. Umso mehr gilt es, die betriebliche Flexibilität, die ein wesentlicher Garant dafür ist, dass bundesdeutsche Unternehmen auf die vielfältigen Herausforderungen reagieren können, zu stärken und nicht durch überschießende Regulierung zu schwächen.
- Diese Flexibilität ist auch von den Beschäftigten gewünscht, gefordert und gründet auf der hohen Wertschätzung der eigenverfügbaren Zeit. Die Beschäftigten streben immer stärker nach einem selbstbestimmten Leben und Selbstverwirklichung und möchten selbst entscheiden, wie und wo sie leben und arbeiten. Neben dieser Flexibilität werden die Freiheit zur Arbeitsgestaltung oder eine bessere Work-Life-Balance von den Beschäftigten hoch angesehen. Der Wunsch nach Flexibilität bei den Beschäftigten darf durch rechtliche Rahmenbedingungen weder gefährdet noch eingeschränkt werden. Eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung passt nicht zum Selbstverständnis von Beschäftigten, die nach einem selbstbestimmten Leben und Selbstverwirklichung streben und kann dafür sorgen, dass die Arbeitgeberattraktivität stark darunter leidet. Beschäftigte, die eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung ablehnen und sich durch so ein System überwacht fühlen, werden eher bereit und aktiv daran interessiert sein, den Arbeitgeber zu wechseln.
- Die Vorgabe einer ausschließlich digitalen Zeiterfassung ist vor dem Hintergrund der sehr heterogenen Landschaft der Branchen und Unternehmensgrößen sowie der Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten im Hinblick auf die Umsetzung und Anforderung an die

Unternehmen nicht umsetzbar und geht daher an der betrieblichen Realität vorbei. Der Ansatz „Ein System für alle Unternehmen und Beschäftigte“ wäre hier äußerst kontraproduktiv, denn die Gegebenheiten von Branchen, Unternehmen und Beschäftigtenwünschen würden unberücksichtigt bleiben. Darüber hinaus stellt die Einführung und Anpassung etwaiger neuer Vorgaben an die bestehenden Anwendungen (z. B. Zeitwirtschaft, Lohnabrechnung etc.) hohe bürokratische Anforderungen an die Betriebe, die u. a. zusätzliche Ressourcen und Kosten mit sich bringen werden.

- Durch eine umfassende und lückenlose Erfassung von Arbeitszeiten besteht das Risiko, die Handlungsspielräume von Betrieben und Beschäftigten einzuschränken. Je verbindlicher und starrer derartige Regelungen sind, desto höher ist das Risiko, die Bedürfnisse der Beschäftigten und die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens miteinander nicht in Einklang zu bringen. Eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung ist hier der falsche Ansatz und kann von Beschäftigten, die auf die Wahlfreiheit über Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit nicht verzichten möchten, als ein tiefer Einschnitt interpretiert werden. Insbesondere kann ein gesetzliches Vorhaben zur lückenlosen Erfassung der Arbeitszeit, so wie es derzeit durch das BMAS favorisiert wird, dazu führen, dass flexible Arbeitszeitmodelle wie z. B. Vertrauensarbeitszeit oder mobiles Arbeiten, die im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt sowie des gesellschaftlichen Wertewandels bei den Beschäftigten immer beliebter werden, von den Unternehmen nicht mehr angeboten werden können. Zu erwarten ist, dass die Dokumentationspflicht sich insbesondere auf die Vertrauensarbeitszeit und ortsflexible Arbeit negativ auswirken und die Flexibilität stark eingrenzen wird.
- Eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung ist im Ergebnis gleichzusetzen mit einer „Dauerüberwachung“ der Beschäftigten, die weder von Unternehmen beabsichtigt noch von den Beschäftigten gewünscht ist. Darüber hinaus kann eine starre, umfassende und lückenlose Zeiterfassung, welche von den Beschäftigten als eine Überwachungsmaßnahme wahrgenommen wird, die Vertrauenskultur in Unternehmen sowie das Vertrauen und Engagement von Beschäftigten gefährden und die Fluktuation erhöhen. De facto bedeutet das die Abschaffung der „Vertrauensarbeitszeit“ in der derzeit gelebten und praktizierten Form.
- Dringend zu empfehlen ist, einen etwaigen gesetzlichen Rahmen so zu gestalten, dass Tarifpartner sowie betriebliche Akteure je nach betrieblichen Gegebenheiten, aber auch nach Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten die Ausgestaltung passgenau vornehmen können. Ein pauschales Zeiterfassungssystem verbindlich für alle Unternehmen und Beschäftigtengruppen einzuführen wäre hier äußerst kontraproduktiv, da die Gegebenheiten von Branchen, Unternehmen und Beschäftigtenwünschen sowie deren tatsächliche Schutzbedürftigkeit sehr unterschiedlich sind und nicht berücksichtigt werden würden. Bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiterfassung sind alle vorhandenen Spielräume umfassend zu nutzen. Dies gilt insbesondere für eine echte Wahlfreiheit bei der Form der vorzunehmenden Erfassung. Die Anforderungen, die aus der sich verändernden Arbeitswelt abgeleitet werden können, erfordern zudem klare Ausnahmeregelungen, um innovative Arbeitszeitmodelle wie etwa Vertrauensarbeitszeit oder orts- und zeitflexibles Arbeiten

nicht zu behindern. Ein höherer Autonomiegrad muss einhergehen mit einer größeren Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Arbeitszeit und deren Erfassung.

- Um einen neuen Flexibilisierungskompromiss zu ermöglichen, der den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt entspricht, ist darüber hinaus eine grundlegende Modernisierung der gesetzlichen Vorgaben zur Arbeitszeit notwendig. Das deutsche Arbeitszeitrecht benötigt hierfür eine umfassende Aktualisierung. Dabei ist zu empfehlen, in einem Gesamtpaket die Spielräume der europäischen Arbeitszeitrichtlinie hinsichtlich der Höchstarbeitszeit und der Ruhezeit zu nutzen. Nur dadurch ist ein Ausgleich zwischen berechtigtem Arbeitsschutz und der modernen Arbeitswelt ohne neue Bürokratiebelastungen und Stechuhrmentalität erreichbar. Anpassungsnotwendigkeiten ergeben sich insbesondere in folgenden Punkten:
 - Die Regelungen im deutschen Arbeitszeitgesetz müssen an die Vorgaben der europäischen Arbeitszeitrichtlinie mit einer Umstellung von einer Tageshöchstarbeitszeit auf eine Wochenhöchstarbeitszeit angeglichen werden. Dies ermöglicht vor allem Arbeitnehmern eine bessere Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeit mit ihren privaten Bedürfnissen, ohne dass sich das Arbeitszeitvolumen insgesamt erhöht. Beschäftigte sollen nicht länger arbeiten, aber die Arbeit besser innerhalb der Woche verteilen dürfen. Die Wochenarbeitszeit ist uneingeschränkt im Arbeitszeitgesetz zu verankern. Öffnungsklauseln für Tarif- und Betriebspartner sind eine erste Möglichkeit, die dringend eines Ausbaus bedarf.
 - Die geltende Ruhezeitregelung muss mit einer unbeschränkten und unbefristeten tariflichen Öffnungsklausel versehen werden. Damit können die Tarif- und Betriebspartner ohne die derzeit richtlinienwidrige Beschränkung auf die sog. Art der Arbeit den Arbeitnehmern branchenspezifisch und passgenau mehr Flexibilität in der eigenen Arbeitseinteilung ermöglichen. Darüber hinaus ist der Anwendungsbereich für die Ruhezeit zu präzisieren. Für Arbeitnehmer, die frei über die Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit entscheiden, kann die Ruhezeitregelung nicht gleichermaßen gelten.

1 Ziele und Struktur des Gutachtens

Primäres Ziel dieses Gutachtens ist eine personalwirtschaftliche Betrachtung, welchen gesamtgesellschaftlichen, aber auch wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Wert zeit- und ortsflexible Arbeitsmodelle haben. Angesprochen sind dabei sowohl die Erwartungen der Unternehmen, aber auch die Erwartungen der Beschäftigten an die Flexibilität der Arbeitszeit und deren Aufzeichnung. Erforderlich ist hierbei die faktenbasierte Auseinandersetzung mit den teils vorgetragenen Zerrbildern, etwa zur Vertrauensarbeitszeit.

Ein Schwerpunkt des Gutachtens liegt in der Beantwortung der Frage, welche (negativen) Folgen eine starre Pflicht zur Erfassung der Arbeitszeit für flexible Arbeitszeitmodelle hätte bzw. ob flexible Arbeitszeitmodelle überhaupt einer starren Erfassung der Arbeitszeit zugänglich sind. Dabei soll die Relevanz von flexiblen Arbeitszeitmodellen dargestellt werden, insbesondere auch im Hinblick auf die Bindung und Gewinnung von Fachkräften. Skizziert werden zudem auch Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen für den Fall, dass die Vorgaben des EuGH extensiv umgesetzt würden.

Kapitel 2 schlägt eine Brücke zwischen den historischen Anfängen der Zeiterfassung mittels „Stechuhr“ und den aktuell diskutierten Aspekten der Arbeitszeiterfassung. Dabei ist besonders die inhaltliche Wandlung der Zeiterfassung von einem Instrument der Anwesenheitsdokumentation zu einem Instrument der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten zu betonen.

Kapitel 3 thematisiert Zeiterfassung im Kontext der Arbeitszeitflexibilisierung. Besonders im Fokus stehen die verschiedenen Themenbereiche, die einerseits die betriebliche Flexibilität der Unternehmen, andererseits die individuelle Flexibilität der Beschäftigten tangieren und die jeweilige Flexibilitätsnotwendigkeiten erläutern, auch dargestellt an dem besonders flexiblen Arbeitsmodell der sog. Vertrauensarbeitszeit. Die Auswirkungen der aktuellen Diskussionen auf die Vertrauensarbeitszeit werden in einem gesonderten Unterkapitel dargestellt und diskutiert.

Auf Basis der Kapitel 2 und Kapitel 3 legt Kapitel 4 die Folgen von starren Aufzeichnungspflichten für Arbeitsmodelle in Form von formulierten Thesen dar. Das Gutachten schließt mit einer Zusammenfassung der relevanten Aussagen (Kapitel 5).

***Vermerk:**

„Das in dieser Arbeit gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf die männliche, die weibliche und andere Geschlechteridentitäten. Zur besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle Geschlechteridentitäten werden ausdrücklich mitgemeint, soweit die Aussagen dies erfordern.“

2 Zeiterfassung im Kontext der Arbeitszeitgestaltung

2.1 Definition und Geschichte der Zeiterfassung

Unter Zeiterfassung wird grundsätzlich die Aufzeichnung, Speicherung, Protokollierung und Wiedergabe von Arbeits- und Anwesenheitszeiten von Beschäftigten durch geeignete Messinstrumente verstanden. Mit einem Zeiterfassungssystem können Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, Ruhezeiten sowie Ruhepausen erfasst und dokumentiert werden. Zudem kann durch die personalwirtschaftliche Auswertung der Daten festgestellt werden, ob die Beschäftigten länger oder kürzer gearbeitet haben, als individuell oder kollektiv vereinbart.

2.1.1 Historischer Abriss: von mechanischer Zeiterfassung zur digitalen Zeiterfassung

Schon seit dem späten 18. Jahrhundert existieren zahlreiche Instrumente für die Erfassung von Arbeitszeiten. Das bekannteste und weitverbreitetste Instrument ist die sogenannte „Stechuhr“.

2.1.1.1 „Stechuhr“ als Kontrollinstrument

Ziel der ersten „Stechuhr“ war es, die Beamten, deren Pflichtbewusstsein nicht besonders ausgeprägt war, zu einem regelmäßigen Arbeitsverhalten zu erziehen (Kopf 2002). Die ersten „Stechuhren“ folgten einem denkbar einfachen Prinzip. Jeder Beamte hatte eine persönliche Kennmarke, die er durch einen Schlitz in eine Spezialuhr warf. Während das äußere Gehäuse feststehend war, drehte sich innen ein in Fächer unterteilter Behälter mit der Zeit mit. Wurde die Marke zu spät eingeworfen, so war die Unpünktlichkeit des Beamten sofort sichtbar. Grundsätzlich ging es aus der personalwirtschaftlichen Perspektive darum, „die Menschen überhaupt zu einem regelmäßigen Arbeitsverhalten in den eigens dafür bestimmten Arbeitsräumen zu bewegen“ (Kopf 2002).

Mit Beginn der Industrialisierung rückte eine weitere Zielgruppe in den Fokus dieser anfänglichen „Kontrollinstrumente“: Die Fabrikbeschäftigten. 1879 meldete Richard Bürk ein Patent für ein „Kontrollinstrument“ an, das die Anwesenheit und Aufenthaltsdauer der Fabrikbeschäftigten aufzeichnete. „Über ein System von Marken, die an einer Nummerntafel auf- und niederklappbar mit Hebeln mechanisch gekoppelt sind, wurden Federn durch Schreibhebel auf eine umlaufende, mit Papier bespannte Trommel gedrückt“ (Kopf 2002). 1897 entwickelte Richard Bürk den sogenannten „Billeteur“, bei dem die Uhrzeit auf eine Karte gestempelt wurde. In erster Linie ging es dabei um die Feststellung der Anwesenheit der Fabrikbeschäftigten. In den darauffolgenden Jahren kamen die „Stechuhren“ verstärkt zum Einsatz. Mit dem Aufstellen von „Stechuhren“ ging man zur exakten Aufzeichnung der Aufenthaltsdauer der Fabrikbeschäftigten über, nachdem bis dahin nur die Unterscheidung nach Pünktlichkeit oder Unpünktlichkeit dokumentiert wurde.

Die Funktionsweise einer „Stechuhr“ war relativ einfach: Die Fabrikbeschäftigten steckten ihre persönlichen Karten in einen Schlitz und die Uhr „stempelte“ die aktuelle Zeit darauf. So konnten die An- und Abwesenheiten der Beschäftigten dokumentiert werden. Zur Errechnung des Lohns und insbesondere von Leistungslöhnen spielten diese Daten eine essenzielle Rolle.

Die Einführung von „Stechuhren“ bzw. „Stempelkarten“ verlief nicht unproblematisch. Anfangs war die „Stechuhr“ ein strittiges Thema. Zahlreiche Betriebsräte lehnten beispielsweise in den 1920er Jahre die Einführung von „Stechuhren“ mit der Begründung ab, dass „derartige Kontrollen von der Arbeiterschaft als unwürdig und als Verlust der Persönlichkeit empfunden wurden“ (Kopf 2002). Die ab den 1930er Jahren in vielen Betrieben eingesetzten „Stechuhren“ stachen Löcher in ein Stück Papier. Dieses Papier wurde anschließend von Menschen ausgelesen bzw. ausgewertet. Mit der Fortentwicklung der Technologie und Verbreitung von Computern hatten die sogenannten „Stechuhren“ und „Stempelkarten“ zur Zeiterfassung ausgedient und das mühsame und manuelle Auslesen und Übertragen der Daten an das betriebliche Abrechnungssystem wurde durch die Elektronische Datenverarbeitung (EDV) ersetzt. Ab den 1980er Jahren wurden die mechanischen Stempeluhren durch elektronische Zeiterfassungsinstrumente ersetzt. Die Erfassung und Aufzeichnung von Arbeits- und Anwesenheitszeiten, die Bearbeitung und Übertragung der Daten erfolgten durch Hard- und Software.

2.1.1.2 „Stechuhr“ als Organisationsinstrument für Arbeitszeitmanagement

Die „Stechuhr“ verlor beim Übergang von der traditionellen zur modernen flexiblen Lebensweise und Arbeitszeitgestaltung an Bedeutung (Laurien 1998). Inzwischen werden auch digitale Terminals oder mobile Apps verwendet, die neben der Arbeitszeiterfassung mit Zusatzmodulen bestückt sind und Funktionen wie zum Beispiel Urlaubsplanung, Verwaltung von Arbeitszeitkonten oder Arbeitszeitkalender unterstützen. Derartige moderne, digitale Tools zielen nicht auf die Kontrolle der Beschäftigten ab, sondern organisieren und verwalten die in den vergangenen Jahren von den Beschäftigten zunehmend gewünschte und für Unternehmen bedeutsame Flexibilität: „Die Zeiterfassung geht heute weit über den Zweck der reinen Anwesenheitskontrolle hinaus. Denn die Arbeitsorganisation hat sich insbesondere durch die Corona-Pandemie verändert. Mitarbeitende arbeiten zunehmend selbstorganisiert sowie zeit- und ortsunabhängig. Moderne Lösungen müssen diesen Herausforderungen der Arbeitswelt begegnen. Und sie müssen die Belegschaften und Unternehmen schützen.“ (Personalwirtschaft 2021).

Folglich ist im Verlauf der letzten Jahre ein Abrücken von der Erfassung und Aufzeichnung von Arbeits- und Anwesenheitszeiten zu beobachten, die zu Beginn der Industrialisierung insbesondere bei Arbeits- und Betriebsordnungen als ein essenzielles Instrument zu Kontrollzwecken betrachtet wurde. Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, wie der Gleitzeit, der Vertrauensarbeitszeit, der Telearbeit oder der Einrichtung von Arbeitszeitkonten, wurde begleitet von Überschriften wie „Die Stechuhr hat ausgedient“ oder „Das Ende der Stechuhr“. Der klassische „Acht-Stunden-Tag“, bei dem mit einer „Stechuhr“ die Arbeitszeit der Beschäftigten kontrolliert wurde, war auf dem Rückzug. Unternehmen schaffen die „Stechuhr“ gänzlich ab (siehe z. B. www.abendblatt.de/archiv/2000/article204365825/Das-Ende-der-Stechuhr.html).

Neue flexible Arbeitszeitmodelle ersetzen die starren Regelungen. Zeitkontrolle passte nicht mehr in die moderne Arbeitswelt. „Zukünftig wird die Arbeitszeit erheblich differenzierter

ausgestaltet. Bei einer ergebnisorientierten Arbeitsorganisation zählt nicht mehr die Dauer der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit, sondern es kommt auf den Termin der zu erbringenden Leistung sowie deren vereinbarte Qualität an“ (Büssing & Seifert 1999). Eine im Jahr 2017 durch Statista durchgeführte Studie thematisierte die Attraktivität von Arbeitszeitmodellen mit einer „Stechuhr“. Knapp 37 % der Befragten gaben an, dass sie gerne mit Stechuhr arbeiten würden. Dagegen sagten 40 % „würde ich machen, wenn es sein muss“ und 18 % sagten, „kommt nicht in Frage (Anzahl der Befragten: 1059)“. (Statista 2019a)

2.1.2 Gegenwärtiger Stand der Arbeitszeiterfassung in Deutschland

Aktuelle Studien belegen, dass in Deutschland die Arbeitszeiten überwiegend dort erfasst und aufgezeichnet werden, wo es auch erforderlich/notwendig ist. Die Auswertungen der „BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019“ zeigen, dass die Arbeitszeit der Mehrheit aller Beschäftigten bereits betrieblich oder durch eine Selbstaufzeichnung erfasst wird. Die Auswertungen basieren auf insgesamt 8.371 abhängig Beschäftigten im Alter von 18 bis 65 Jahren (Backhaus et al. 2019): „Insgesamt berichten rund 80 % der Beschäftigten, dass ihre Arbeitszeit erfasst wird“ (...) Unter Berücksichtigung soziodemografischer und betrieblicher Merkmale verfügen 93 % der Beschäftigten mit einer betrieblich erfassten Arbeitszeit über ein Arbeitszeitkonto. Bei Beschäftigten mit einer Selbstdokumentation sind dies 68 %“. Eine vom Branchenverband Bitkom durchgeführte Studie aus dem Jahr 2019 kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Der Studie zufolge erfassen neun von zehn Festangestellten ihre Arbeitszeit (bitkom 2019). Wie Abbildung 2.1 zeigt, gaben 77 % der Befragten an, dass es eine verpflichtende Arbeitszeiterfassung in ihren Unternehmen gibt. 13 % der Befragten erfassen ihre Arbeitszeit freiwillig. Lediglich 4 % der Befragten gaben an, dass ihre Arbeitszeit nicht erfasst wird.

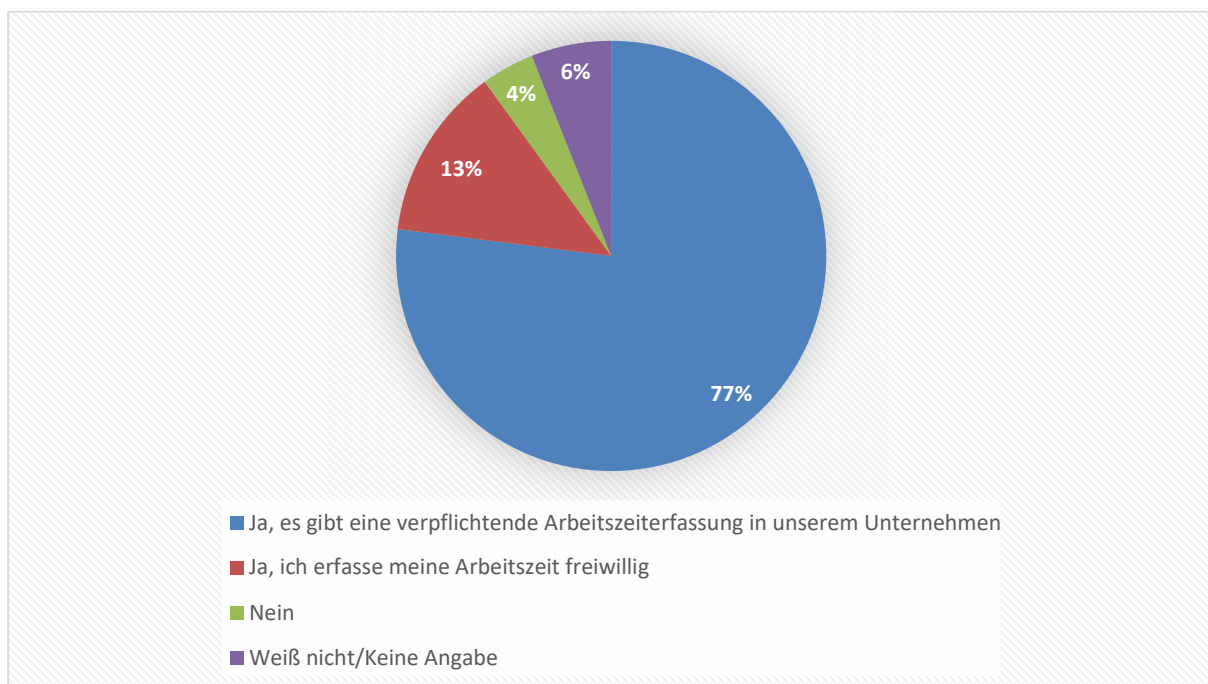


Abb. 2.1: „Erfassen Sie Ihre Arbeitszeit und wenn ja, wie?“ (in %; n=1002; eigene Darstellung in Anlehnung an bitkom 2019)

Eine internationale Studie des Personaldienstleisters SD Works und des Zeiterfassungsspezialisten Prottime vom Jahr 2022 bestätigt diesen Trend. Befragt wurden dafür insgesamt 5.500 Beschäftigte aus zehn europäischen Ländern (Belgien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Italien, Niederlande, Norwegen, Vereinigtes Königreich, Schweden, Spanien). Den Ergebnissen zufolge halten 82% der deutschen Beschäftigten regelmäßig ihre Arbeitszeiten fest. Damit liegt Deutschland europaweit auf Platz drei, hinter den Niederlanden und Norwegen. Das Schlusslicht bildeten die französischen Beschäftigten mit 43 % (SD Works 2022).

Im Jahr 2019 befragte SD Works in einer anderen Studie 502 Senior Professionals in Belgien, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien zum gleichen Thema. Ein Ergebnis: 85 % der befragten Unternehmen in Deutschland erfassen und dokumentieren die Arbeitszeiten mit herkömmlichen und klassischen Zeiterfassungssystemen wie Stempeluhr, Kalkulationstabellen oder in Papierform (SD Works 2019). Digitale und/oder biometrische (z. B. Fingerabdruck oder Iriserkennung) Tools werden seltener genutzt. Von den Unternehmen mit „klassischen“ Systemen nutzen 31 % eine Stech- oder Stempeluhr, 28 % Excel-Tabellen, 16 % Badges (Zeiterfassungsterminals mit unterschiedlichen Leseverfahren, z. B. mit Kunststoffkarten oder mit optischen oder magnetischen Codes) und 10 % „Stift und Papier“. Modernere Zeiterfassungsinstrumente wie mobile Anwendungen oder andere Varianten werden sehr wenig bzw. kaum genutzt. In 9 % der Fälle erfolgt die Erfassung der Arbeitszeit über eine App, 3 % der Unternehmen nutzen biometrischen Lösungen. Lediglich 1 % der befragten Unternehmen verwendet Apps mit Möglichkeit zur Standortbestimmung (Geolokalisierung) des Beschäftigten (siehe Abbildung 2.2).

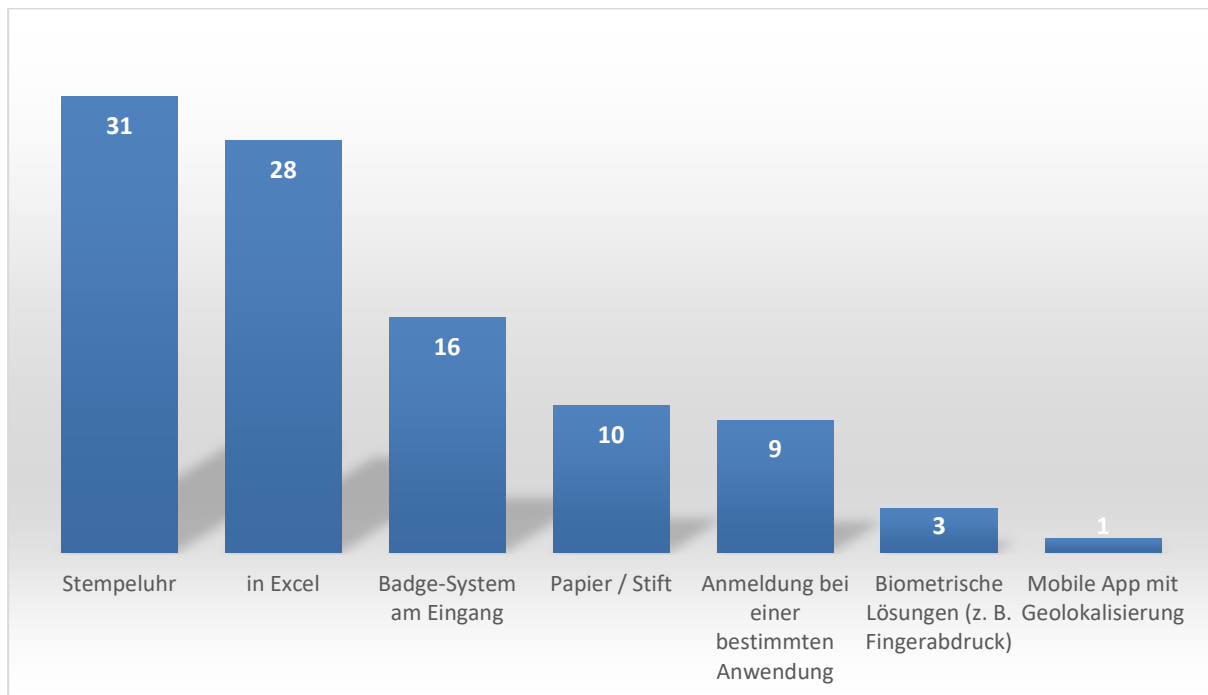


Abb. 2.2: Möglichkeiten der Zeiterfassung in Deutschland (in %; n=502; eigene Darstellung in Anlehnung an die SD Works Studie 2019)

Damit bleibt Deutschland im Vergleich zu den anderen in der Studie untersuchten Ländern am stärksten den klassischen Zeiterfassungssystemen verbunden. Ähnlich sieht das auch in Großbritannien aus: 82 % der Unternehmen nutzen dort die oben genannten traditionellen Systeme, 22 % erfassen die Zeiten ihrer Beschäftigten noch auf Papier. In den Niederlanden verlieren klassische Zeiterfassungssysteme an Bedeutung. Nur 5 % der niederländischen Unternehmen erfassen die Arbeitszeit ihrer Beschäftigten mit Stift und Papier. Dagegen erfassen 17 % der niederländischen Beschäftigten die Arbeitszeit via App bzw. 15 % via App mit Geolokalisierung. Biometrische Anmelde-möglichkeiten werden hingegen in den fünf untersuchten Ländern bisher kaum genutzt.

Neben der Erkenntnis, dass ein großer Teil aller Beschäftigten entweder mit Zeiterfassungssystemen oder durch Selbstaufzeichnung die Arbeitszeiten erfasst, spielt die Akzeptanz und Zufriedenheit der Beschäftigten mit den eingesetzten Zeiterfassungssystemen eine weitere und wichtige Rolle. Eine von der Unternehmensberatung Groß & Cie. gemeinsam mit dem Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO) an der Universität Frankfurt durchgeführte Befragung zeigt, dass die meisten Beschäftigten mit ihrem Modell der Arbeitszeiterfassung zufrieden sind. An der im Jahr 2019 durchgeführten Beschäftigtenstudie nahmen 864 Personen teil. 51 % aller Befragten sind aktuell voll oder sehr zufrieden mit der Art der Erfassung ihrer Arbeitszeit. Gleichzeitig stellte sich auch heraus, dass die Befragten sich eine Vereinfachung oder Ergänzung des aktuellen Zeiterfassungssystems wünschen. Besonders die Befragten mit Vollerfassung wünschen sich eine Vereinfachung (22,2 %). 17 % der Befragten wünschen sich eine Vereinfachung durch Apps und 9,5 % eine Ergänzung für die mobile Arbeit im Homeoffice.

2.1.3 Anforderungen an ein Zeiterfassungssystem

Es existieren derzeit keine gesetzlich verbindlichen Anforderungen an Zeiterfassungssysteme, sodass die Aufzeichnungen zur Arbeitszeit aktuell nicht an eine feste Form gebunden sind. Arbeitszeiten können und werden daher auch auf verschiedenen Wegen und durch unterschiedliche Anwendungen erfasst. Daher wird vorrangig auf betrieblicher Ebene geklärt, welches System das passende ist. Denn die betriebsspezifische Lösung kann von vielfältigen Faktoren wie zum Beispiel Branche, Unternehmensgröße, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsort(e), Digitalisierungsgrad usw. abhängen.

Neben der Vielfalt an Zeiterfassungssystemen sind Funktionalität und Benutzungs-freundlichkeit von Zeiterfassungssystemen wichtige Kriterien der Akzeptanz. Zuzufolge einer durch International Business Consulting gemeinsam mit der Furtwangen University im Jahr 2016 durchgeführten Studie hängt die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit dem Zeiterfassungssystem von zahlreichen Faktoren ab. Auf die Frage „Warum sind Sie mit der jetzigen Situation bezüglich der Arbeitszeiterfassung nicht zufrieden?“ antworteten 49,3 % der Befragten mit „Systemfunktionen nicht ausreichend“, gefolgt von 45,2 % mit „Technologie/System zu alt“, 35,6 % mit „zu aufwendig“, 24,7 % mit „Anwendung zu kompliziert“ (n=73). (IB Consulting 2016) Auf die Frage „Welche Eigenschaften oder Leistungen müsste das neue System vorweisen?“ antworteten 93,8 % mit „problemlose

nachträgliche Bearbeitung/Korrektur“ und 87,5 % mit „einfache Bedienung“ (n=60). (IB Consulting 2016)

Zusammenfassend zeigen die Befunde der Literaturrecherche, dass die Möglichkeiten der Nutzung von Zeiterfassungssystemen sehr heterogen sind (siehe Abbildung 2.2) und von den Beschäftigten auch unterschiedlich wahrgenommen werden. Dazu kommt, dass die zeitliche sowie räumliche Flexibilisierung der Arbeit der Überwachung durch den Arbeitgeber, Aufsichtsbehörden und Aufsichtspersonen Grenzen setzt (ifaa 2019). Eine Kontrolle durch den Arbeitgeber ist nur bedingt möglich. Dies gilt insbesondere, wenn Beschäftigte eigene Geräte verwenden oder wenn sie an selbst gewählten mehreren (unterschiedlichen) Arbeitsorten tätig sind. Mit Blick auf orts- und zeitflexible Arbeitsformen ist nicht geklärt, wie Arbeitgeber die ihnen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) obliegende Beurteilung der Arbeitsbedingungen für diese Art des Arbeitens umsetzen sollen. Hier ist nicht eindeutig geklärt, welche Grundsätze gelten und wie sie praktiziert werden sollen (ifaa 2019).

Zudem wird die Einführung eines elektronischen bzw. digitalen Zeiterfassungssystems auch vom Digitalisierungsgrad eines Unternehmens abhängen (siehe Abschnitt 3.2.1.2). Eine im Jahr 2020 von Bitkom veröffentlichte Studie, die die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft von 2018 bis 2020 vergleicht, zeigt, dass 51 % der befragten Unternehmen Deutschland im Mittelfeld verorten – 21 % sehen die Bundesrepublik hingegen als digitalen Nachzügler, 4 % sogar als „abgeschlagen“ (bitkom 2020). Es ist notwendig und zu empfehlen, dass den oben skizzierten unterschiedlichen Anforderungen mit praxisnahen und bedarfsgerechten Lösungen für Zeiterfassung Rechnung zu tragen ist. Eine rein digitale Erfassung von Arbeitszeiten für alle Beschäftigten kann hier nicht als alleinige Lösung zielführend sein.

2.2 Zusammenhang von Arbeitszeiterfassung und Gesundheit der Beschäftigten

Mit der Erfassung der Arbeitszeit werden insbesondere der Beginn, das Ende und die Dauer der tatsächlichen Arbeitszeit, in der die Beschäftigten am Arbeitsplatz, im Betrieb oder in der Betriebsstätte anwesend sind und ihre arbeitsvertraglich zugesicherte Arbeitsleistung zu erbringen haben, dokumentiert.

Allerdings zeigt die Studienlage, dass die Erfassung und Aufzeichnung der geleisteten Arbeitszeit sowie der täglichen Länge der Arbeitszeit keine bzw. sehr begrenzte Aussagekraft für die körperliche und psychische Gesundheit der Beschäftigten und für die „Messung“ der in diesem Zeitraum erbrachten Leistung haben, da dazu weitere Indikatoren erforderlich sind (z. B. Arbeits- und Betriebsmittel, Arbeitsumgebung, abgerufene bzw. vereinbarte Leistung pro Stunde, Art der Tätigkeit, Alter und Geschlecht der Beschäftigten, Chronobiologie usw.). Die Ergebnisse unterschiedlicher wissenschaftlicher Studien zeigen, dass es schwierig ist, gerade bei komplexen und vielfältigen Ursachen-Wirkungsbeziehungen verbindliche und wissenschaftlich belegbare Befunde bzw. Aussagen abzuleiten. Eine Studie aus der Schweiz zeigt zudem, dass gerade kein direkter Zusammenhang zwischen der Art der Arbeitszeiterfassung und einem hohen Risiko, einer Stresssituation ausgesetzt zu sein, besteht. An der Erhebung nahmen 2013 Beschäftigte aus acht Unternehmen teil, die in verschiedenen

Branchen tätig waren (Versicherungen, Telekommunikation, Produktion etc.). Die Ergebnisse der Studie erlauben keine definitiven Schlussfolgerungen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Art der Arbeitszeiterfassung und dem Gesundheitszustand der betroffenen Personen (Staatssekretariat für Wirtschaft 2019).

2.3 Fazit des Kapitels

- Die ersten „Stechuhren“ zielten auf das Pflichtbewusstsein der Beschäftigten und waren darauf ausgerichtet, die Beschäftigten zu einem regelmäßigen Arbeitsverhalten sowie einer Anwesenheit in Betriebsstätten zu bewegen. In den darauffolgenden Jahren und insbesondere ab den 1980er Jahren wurden Zeiterfassungsinstrumente mehrheitlich nicht für die Kontrolle und Überwachung der Beschäftigten eingesetzt, sondern um Arbeitszeitmodelle besser zu organisieren und zu verwalten. Je flexibler ein Arbeitszeitmodell wurde, umso mehr verlor die Zeiterfassung an Notwendigkeit.
- Zahlreiche Studien belegen, dass in Deutschland die Arbeitszeiten bereits jetzt schon erfasst und aufgezeichnet werden, wo es auch notwendig ist und die Beschäftigten mit der Art der Erfassung ihrer Arbeitszeit voll oder sehr zufrieden sind. Diese Feststellung gilt, obwohl in Deutschland nach aktueller Gesetzeslage bzw. deren bisher ganz herrschender Auslegung keine allgemeine Pflicht zur Zeiterfassung existiert.
- Die abstrakte Arbeitszeit ist kein Faktor für die körperliche und psychische Gesundheit der Beschäftigten, sondern vielmehr das Zusammenspiel von Dauer, Verteilung und Lage der Arbeitszeit (täglich, wöchentlich, monatlich; oder Nachtschicht usw.). Durch die Erfassung und Aufzeichnung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit kann auch die in diesen Zeiträumen erbrachte tatsächliche Leistung nicht gemessen werden. Das gilt auch für die Produktivität, Arbeitsintensivität und Arbeitsbelastung. Die Messung der u. a. täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit stellt an sich keinen Wert im Hinblick auf Belastung, Arbeitsintensität oder Produktivität usw. dar. Auch Schlussfolgerungen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Art der Arbeitszeiterfassung und dem Gesundheitszustand der betroffenen Personen können nicht getroffen werden.

3 Zeiterfassung im Kontext der Arbeitszeitflexibilisierung

Die Arbeitszeit der Zukunft wird immer flexibler und individueller. Es ist davon auszugehen, dass die Flexibilisierungsnotwendigkeit für Betriebe und Beschäftigte sich weiter verstärkt und weit mehr Bereiche durchdringt als bislang. Für die Gestaltung der Arbeitszeit ergeben sich hieraus neue Herausforderungen. Die größte Herausforderung liegt darin, die Arbeitszeiten so flexibel und bedarfsgerecht zu gestalten, dass einerseits die kleinen, mittelständischen und großen Betriebe auf die Auftragsschwankungen ihrer Kunden reagieren und zugleich auf die Wünsche ihrer Beschäftigten eingehen können. Eine flexible Ausgestaltung der Arbeitszeit ist ein zentrales Instrument für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland und darf nicht an Attraktivität verlieren.

3.1 Historischer Abriss der Arbeitszeitentwicklung in Deutschland

Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen um eine digitale und umfassende Zeiterfassung erscheint es angebracht, sich die Entwicklung der Arbeitszeit und einige markante Eckdaten vor Augen zu führen. Nach Strawe kann von 1825 bis 1995 folgende Arbeitszeitentwicklung angeführt werden:

Jahr	Wochenarbeitszeit
1825	82 Stunden
1875	72 Stunden
1900	60 Stunden (in 6 Tagen)
1913	57 Stunden
1918	8-Stunden-Tag
1932	42 Stunden
1941	50 Stunden
1950	48 Stunden
1956	Übergang zur 5-Tage-Woche
1965	40 Stunden
1984	38,5 Stunden
1995	35 Stunden (Druck-, Metall- und Elektroindustrie)

Abb. 3.1: Eigene Darstellung nach Strawe 1994

Anzumerken ist, dass der größte Durchbruch für die Absenkung der Wochenarbeitszeit erst nach dem zweiten Weltkrieg mit dem Übergang zur 5-Tage-Woche stattfand. In den darauffolgenden Jahren (bis zum Jahr 1975) wurde die Arbeitszeit etappenweise von 45 auf 40 Stunden verkürzt. Eine besondere Rolle dabei spielte die Arbeitszeitentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie. Die wesentlichen relevanten Veränderungen traten insbesondere im zeitlichen Verlauf durch den sogenannten „Leber-Kompromiss“ im Jahr 1984 ein. Die Diskussion um die 35-Stunden-Woche und die ersten Tarifgespräche über die Verkürzung der Wochenarbeitszeit unter 40 Stunden bildeten den Beginn einer neuen Phase der Arbeitszeitentwicklung. Die neue Phase erreichte 1984 die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit, als in der Metall- und Druckindustrie die 38,5-Stunden-Woche durchgesetzt

wurde. Die Tarifparteien einigten sich, dass die Arbeitszeit differenziert und flexibel in Abhängigkeit des jeweiligen Bedarfs an Arbeitskapazität eingesetzt werden sollte.

Diese Einigung hat flexibles Arbeiten in der deutschen Metall- und Elektroindustrie (M+E) überhaupt erst möglich gemacht, vor allem im Tausch gegen kürzere Arbeitszeiten. Dieser Zusammenhang ist bis heute maßgeblich. Zentrale Ergebnisse dieser historischen Schlichtung waren (IW Medien 2016):

- „Die tarifliche Wochenarbeitszeit, die in der Metall- und Elektroindustrie seit 1967 bei 40 Stunden liegt, sinkt am 1. April 1985 auf 38,5 Stunden. Das gilt kollektiv, also im Betriebsdurchschnitt.
- Die individuelle Arbeitszeit der Mitarbeiter kann in einer Spanne von 37 bis 40 Stunden pro Woche unterschiedlich verteilt werden.
- „Mehrarbeit“ bis zu 10 Stunden pro Woche oder 20 Stunden im Monat ist zulässig (dieses Volumen kann per Betriebsvereinbarung noch erhöht werden).
- Die Laufzeiten der Maschinen und Anlagen müssen sich nicht nach den Arbeitszeiten der jeweiligen Bedienungsmannschaften richten – dies vermeidet teuren Stillstand. Wer in einer Schicht „zu lange“ an der Maschine war, erhält einen Freizeitausgleich.
- Die wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit kann unterschiedlich verteilt werden, um erwartbare Schwankungen der Auftragslage auszugleichen.
- Um die Details kümmern sich die Unternehmen jeweils selbst: Unternehmensleitungen und Betriebsräte können die neuen Spielräume per Betriebsvereinbarung ausnutzen.“

Im Jahr 1995 einigten sich die Tarifparteien auf eine weitere Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 35 Stunden in der Woche, die bis heute – mit einigen Flexibilitätsoptionen, die mit weiteren Tarifverträgen hinzugekommen sind – besteht. Die im Jahr 1984 vereinbarte Regelung hat gezeigt, von welcher Relevanz diese Einigung für das Thema „Flexibilität“ ist. Es muss deutlich darauf hingewiesen werden, dass eine flexible und demnach häufig ungleiche Verteilung der täglichen Arbeitszeit (im Sinne des „Leber-Kompromisses“) durch eine ausschließliche Betrachtung der täglichen Arbeitszeit (die im Sinne des „Leber-Kompromisses“ eben nicht jeden Tag dasselbe Volumen aufweisen kann, aber durch die aktuellen Diskussionen quasi faktisch als gesetzt gilt) konterkariert wird. Die Einengung, Begrenzung oder Bürokratisierung der bestehenden Arbeitszeitflexibilität – als Folge der geforderten umfassenden und lückenlosen Zeiterfassung – stellt wesentliche Elemente des Kompromisses in Frage. Die ausgewogene Verhältnismäßigkeit, die die Sozialpartner einerseits ausgehandelt und andererseits in den Unternehmen über Jahre praktiziert haben, kippt in ein deutliches Missverhältnis zum Nachteil der Flexibilität. Hierdurch besteht die Gefahr, dass der langjährige Kompromiss in der bestehenden Form nicht aufrechterhalten werden kann.

In der Praxis gibt es zahlreiche Beispiele, die belegen, dass eine ausschließliche Betrachtung der täglichen Arbeitszeit nicht zielführend ist. Zur Verdeutlichung und zum besseren Verständnis, was das Thema Arbeitszeitflexibilität in vielen Unternehmen und Einrichtungen bedeutet, und wie die Arbeitszeitflexibilisierung auf betrieblicher Ebene gestaltet wird, wird im Folgenden auf die Verbreitung und Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen eingegangen.

3.1.1 Verbreitung bzw. Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle

In der Gesamtschau des historischen Abrisses der Arbeitszeitentwicklung in Deutschland sowie der Vielfalt von flexiblen Arbeitszeitmodellen lässt sich festhalten, dass die Arbeitszeitflexibilisierung die meisten Branchen sowie Tätigkeitsbereiche stark durchdrungen hat. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Statista 2018) ist in Deutschland die Versicherungsbranche mit 17,2 % in Sachen flexibler Arbeitszeiten der Spitzenreiter, gefolgt von Forschung und Entwicklung mit 14,2 % und Banken mit 10,9 %. Das Schlusslicht bildet das Handwerk mit 1,2 % (Abbildung 3.2).

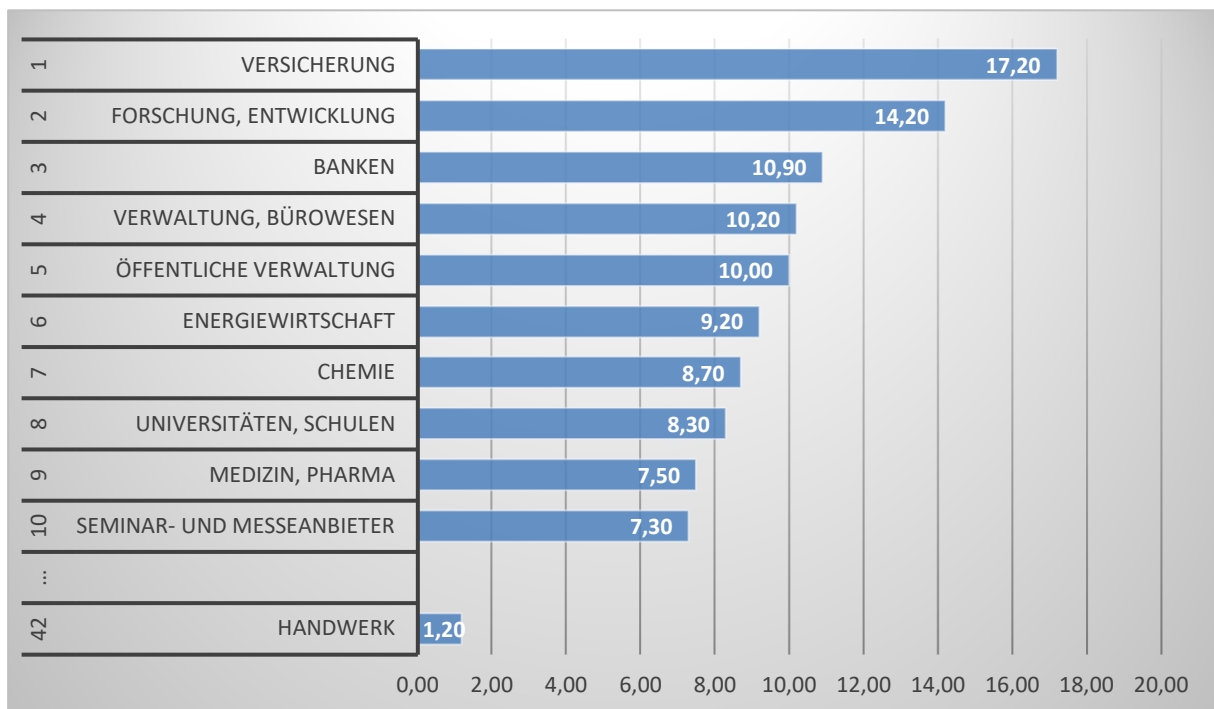


Abb. 3.2: Arbeitszeiten – so flexibel sind Deutschlands Branchen (in %; eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2018)

Die Befunde weiterer Studien bestätigen diesen Trend und zeigen, dass einerseits die flexible Arbeitszeitgestaltung in den vergangenen Jahren eine stetig wachsende Verbreitung gewonnen hat und andererseits auch von Beschäftigten gewünscht und gefordert wird. Eine im Jahr 2020 durchgeführte Online-Befragung des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, an der 228 Unternehmen teilnahmen, zeigt, dass 98 % der Befragten Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort als wichtig oder sehr wichtig ansehen (Koczy et al. 2020). Eine Vodafone-Studie belegt, dass die Umstellung auf „Flex-Work-Modelle“ für viele Unternehmen und Beschäftigte zahlreiche Vorteile bringen kann. Die im Jahr 2020 veröffentlichte Studie „Flexibles Arbeiten: Freund oder Feind“ zeigt, dass 72 % der deutschen Unternehmen „flexible Arbeitsmodelle“ anbieten.

Die Befragung wurde vom Marktforschungsunternehmen Morar im Auftrag der Vodafone Group durchgeführt. Untersuchte Länder waren Deutschland, Italien, die Niederlande, Spanien,

das Vereinigte Königreich, Hong Kong, Indien, Singapur, Südafrika und die USA. Insgesamt wurden 2.800 Unternehmen und 5.500 Mitarbeiter befragt. Laut der Studie werden vor allem flexible Arbeitszeitmodelle geschätzt, aber auch die Freiheit zur Arbeitsgestaltung (37 %) oder einer besseren Work-Life-Balance (34 %) werden hoch angesehen. Eine ifaa-Studie aus dem Jahr 2017 kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Hiernach bieten 51 % der befragten Betriebe allen ihren Beschäftigten ein Gleitzeitkonto für freie Stunden bzw. Tage. 49 % der befragten Betriebe bieten Teilzeit und 39 % Gleitzeit/Funktionszeit (Abbildung 3.3).

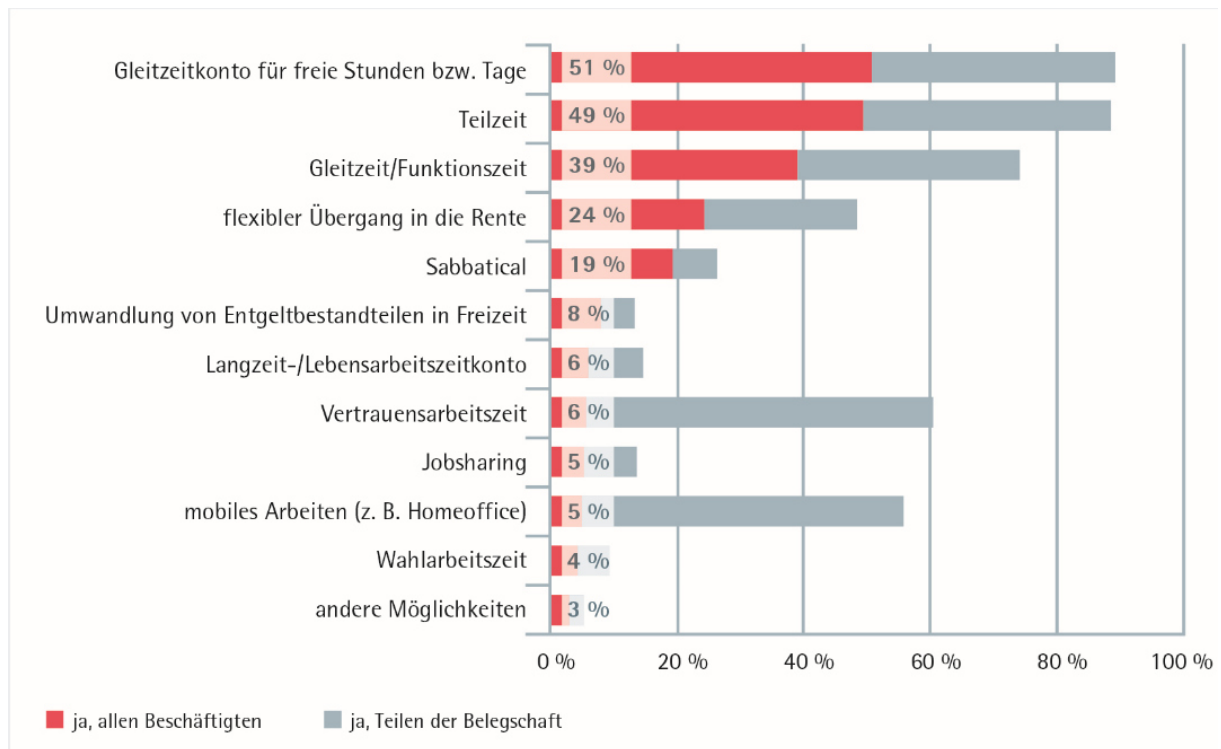


Abb.3.3: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort? (n = 308; ifaa 2017)

Eine aktuelle Bitkom-Studie zeigt, dass die Corona-Pandemie den Kulturwandel in den Betrieben vorangetrieben hat und dadurch der Wunsch nach flexiblen Arbeitsmodellen gestiegen ist (bitkom 2022). In der Pandemiezeit wurde oftmals sehr kurzfristig in das sog. Homeoffice gewechselt. 88 % der Beschäftigten möchten auch nach der Pandemie teilweise im Homeoffice oder mobil arbeiten. Die von Corona-Pandemie ausgelösten Veränderungen gehen jedoch weit über den Trend zum mobilen Arbeiten. 95 % der Befragten wollen ihre Arbeitszeit selbst bestimmen. 79 % haben den Eindruck, dass seit der Pandemie ihr Arbeitgeber den Beschäftigten mehr vertraut und verstärkt auf Eigenverantwortung setzt (bitkom 2022). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Wunsch nach mehr Flexibilität, Selbstbestimmung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben groß ist. Folglich sind Politik, Unternehmen und Sozialpartner gefordert, durch zeitgemäße, unbürokratische und innovative Regeln die Unternehmen und deren Beschäftigten zu unterstützen und dafür den richtigen Rahmen zu setzen.

3.1.2 Arbeitszeitenentwicklung versus „Überstundentrend“

Die Arbeitszeiten verändern sich im historischen Verlauf deutlich. Die Verringerung der vereinbarten Arbeitszeit ermöglicht es, flexibel sowohl im Sinne der Unternehmen als auch im Sinne der Beschäftigten zu agieren (siehe hierzu auch die weiteren Ausführungen zum sog. „Leber-Kompromiss“ in Kapitel 3.1).

In vielen Debatten und Erhebungen rund um das Thema „Arbeitszeit“ führt die unscharfe und uneindeutige Verwendung von Begriffen zu Fehlinterpretationen. Vor allem werden die Themen Überstunden und Mehrarbeit häufig pauschal mit den Themen und Kennzahlen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung vermischt, was in dieser Verknüpfung zu keinen belastbaren Ergebnissen führen kann bzw. diese – politisch oftmals gewollt – verzerrt. Wenn davon ausgegangen wird, dass es keine verbindliche und einheitliche Definition der Begriffe Mehrarbeit und Überstunden gibt (RKW 2016), sondern dass sich die Inhalte hinter den jeweiligen Begriffen aus der Rechtsprechung oder tariflichen Vereinbarungen ableiten lassen (RKW 2016), verwundert es, welche Summen an Überstunden in unterschiedlichen Erhebungen in Deutschland ermittelt werden, ohne dass deutlich dargestellt wird, auf welcher definitorischen Basis hier erhoben wird. Mit plakativen Aussagen wie „1,7 Milliarden Überstunden – mehr als die Hälfte davon unbezahlt“ (exemplarisch Haufe 2021) wird der Eindruck erweckt, dass ein Großteil der geleisteten Stunden zum einseitigen Vorteil der Arbeitgeber geleistet wurde.

Das „Manager Magazin“ titelte im Juli 2022 „4,5 Millionen Beschäftigte machen regelmäßig Überstunden“, um im Laufe der Darstellung darauf hinzuweisen, dass die meisten Überstunden in der Finanz- und Versicherungsbranche und der geringste Anteil der Überstunden im Gastgewerbe zu finden sei (manager magazin 2020). Ad absurdum führt sich die Darstellung selbst am Ende des Artikels, indem folgender Passus zu finden ist: Die Form von Mehrarbeit „kann in Form von bezahlten und unbezahlten Überstunden geleistet werden oder auf ein Arbeitszeitkonto einfließen, über das sie später wieder ausgeglichen werden kann. Von den Personen, die 2021 mehr gearbeitet hatten als vertraglich vereinbart, leisteten knapp 22 % unbezahlte Überstunden. Knapp 18 % wurden dagegen bezahlt. 72 % nutzten ein Arbeitszeitkonto. Mehrarbeit sei damit teilweise über eine Kombination der drei Formen geleistet worden, hieß es“ (manager magazin 2020). Damit sind nach gängigen Definitionen aber 72 % der dort aufgeführten Stunden weder Überstunden noch Mehrarbeit, sondern ungleich verteilte Arbeitszeit, weil die Stunden über ein Arbeitszeitkonto gesteuert werden und dort dokumentiert sind. Dazu führt Hellert aus: „Ein Arbeitszeitkonto ist ein zentrales Steuerungsinstrument der Arbeitszeitflexibilisierung und ermöglicht die Feinjustierung zwischen Arbeitsanfall und Personaleinsatz in Verbindung mit den Interessen der Beschäftigten“ (Hellert 2014).

Es ist an dieser Stelle daher deutlich darauf hinzuweisen, dass, ohne eine definitorische Eindeutigkeit in Bezug auf die Begriffe „Überstunden“ und „Mehrarbeit“ (Definitionen finden sich zwar z. B. in Tarifverträgen, sind aber nicht einheitlich oder vergleichbar), Aussagen zur Gesamtmenge an „Überstunden“, die häufig dann noch zusätzlich auf Basis subjektiver

Beschäftigtenbefragungen errechnet werden, eher ein Hinweis auf eine flexible Verteilung der Arbeitszeit sind, als eine seriöse Errechnung von „Überstunden“ oder deren angeblich ausgebliebener Vergütung. Nach einem aktuellen Urteil des Bundesarbeitsgerichtes vom Mai 2022 ist für eine Überstundenvergütung nach wie vor eine Veranlassung seitens des Arbeitsgebers maßgeblich. Diese Voraussetzung wird durch das sog. „Stechuhrurteil“ des EuGH vom Mai 2019 nicht obsolet, sondern es bleibt bei den bisherigen Grundsätzen der Darlegungs- und Beweislast in einem Überstundenprozess (Urteil v. 04.05.2022 – 5 AZR 359/21). Demnach müssten für alle propagierten „unbezahlten Überstunden“ (siehe exemplarische Veröffentlichungen oben) Veranlassungen seitens des Arbeitsgebers vorliegen. Dies wird von den Autoren des Gutachtens erheblich bezweifelt. Dies gilt erst recht für die oftmals vorgebrachte Behauptung, wonach eine strengere Erfassung von Arbeitszeiten das Problem „unbezahlter Überstunden“ minimieren oder gar beseitigen könne. Auch hierbei wird unterschlagen, dass die rein öffentlich-rechtliche Pflicht zur Erfassung von Arbeitszeiten, also die sog. Spitzenaufschreibung nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes, nach ständiger Rechtsprechung der Arbeitsgerichte gerade keine Auswirkungen auf die Vergütung hat, die davon strikt zu trennen ist. Diesen Grundsatz hat das Bundesarbeitsgericht in dem zuvor genannten Urteil auch angesichts der Rechtsprechung des EuGH nochmals ausdrücklich bestätigt.

3.2 Wünsche und Bedarfe der Betriebe und Beschäftigten für zeitflexible Arbeitsmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle bringen Vorteile sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten mit sich. Unternehmen können auf schwankende konjunkturelle und saisonale Auftragslagen schneller und wirtschaftlicher reagieren. Flexible Arbeitszeitmodelle können die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern, bedarfs- und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ermöglichen und dadurch die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sowie die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Wenn in diesem Gutachten von „flexiblen Arbeitszeitmodellen“ die Rede ist, sind darunter Arbeitszeitmodelle zu verstehen, die dadurch gekennzeichnet sind, die Arbeitszeiten sowohl an den betrieblichen Bedarf als auch an die Wünsche der Beschäftigten gleichermaßen anzupassen. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass flexible Arbeitszeitmodelle auf Basis der Bedarfe von Betrieben und Beschäftigten weiterhin so gestaltet sein müssen, dass der eigentliche Zweck nicht in Frage gestellt wird. Ein formal flexibles Arbeitszeitmodell, welches durch eine stark formalisierte und der Flexibilität entgegenstehenden Zeiterfassung (z. B. durch eine ausschließliche und minutiöse Betrachtung der Tagesarbeitszeit) gekennzeichnet ist, kann seine gewünschte Funktion nicht erfüllen. Es würde demnach über den „Umweg“ der starren Zeiterfassung zu einer Inflexibilität der Arbeitszeitmodelle führen, die sich dann nachteilig auf die in den folgenden Kapiteln beschriebene betriebliche wie individuelle Flexibilität auswirken würde.

3.2.1 Betriebliche Flexibilität – Wünsche und Bedarfe der Betriebe

Betriebe müssen in der Lage sein, sich den durch saisonale oder konjunkturelle Schwankungen, ein neues Marktumfeld, neue Konkurrenzsituationen, veränderte Kundenerwartungen,

unsichere Lieferbedingungen oder einfach durch die technische Entwicklung entstehenden Herausforderungen adäquat anpassen zu können. Dabei ist es von Vorteil, einen möglichst großen Teil von Veränderungen antizipieren zu können bzw. entsprechend reagieren zu können. Dass diese Vorausschau deutliche Grenzen hat und betriebliche Akteure durchaus in Situationen geraten können, die nicht vorhersehbar waren, haben die Auswirkungen der Corona-Pandemie, sowie die aktuellen Diskussionen um Lieferketten und Energieversorgung deutlich gemacht. Umso mehr gilt es, die betriebliche Flexibilität, die ein wesentlicher Garant dafür ist, dass Unternehmen auf die vielfältigen Herausforderungen reagieren können, zu stärken und nicht zu schwächen. Insbesondere die Wichtigkeit der Arbeitszeitflexibilität als ein wesentlicher Baustein betrieblicher Flexibilität würde durch eine überschießende gesetzliche Regulierung beeinträchtigt, was sich nachteilig auf die Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit auswirken wird. Anhand der vier Themenfelder „Globalisierung“, „Digitalisierung“, „demografische Entwicklung“ und „Arbeitgeberattraktivität“ wird im Folgenden die besondere Relevanz der Arbeitszeitflexibilität dargestellt.

3.2.1.1 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der Globalisierung (Standortsicherung)

Die Herausforderungen der Globalisierung im Kontext der Arbeitszeitflexibilisierung sind nicht neu. Bereits im Jahr 2002 formulierte zur zunehmenden Arbeitszeitflexibilisierung die Enquete-Kommission „Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten: „Die geschilderten Trends führen auch zu zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung. Dies zeigt sich zunächst darin, dass die Arbeitszeitverkürzung der letzten eineinhalb Jahrzehnte mit einer deutlichen Differenzierung der Arbeitszeit abhängig vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten verbunden war. Dies betrifft sowohl die absolute Länge der Arbeitszeit als auch die Richtung der Veränderung. Ein Trend zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zeigt sich darin, dass nur noch eine deutliche Minderheit der Beschäftigten in der klassischen „Normalarbeitszeit“ arbeitet. Wenn man Normalarbeitszeit äußerst restriktiv als Vollzeitarbeit von montags bis freitags, mit konstanter Verteilung der Arbeitszeit, ohne Überstunden, Schichtarbeit, Nachtarbeit und Wochenendarbeit interpretiert, dann hatten schon 1989 nur noch 24 % der Beschäftigten, 1995 noch 19 % und 1999 nur noch 15 % der Beschäftigten eine normale Arbeitszeit“ (Deutscher Bundestag 2002).

Entscheider in (Produktions-)Unternehmen sehen sich aufgrund der globalen Verflechtungen ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen gegenüber, die Auswirkungen auf die Produktion, Fertigung, Abrufe, Verfügbarkeit, Nachfrage etc. haben. Der grenzüberschreitende Waren- und Kapitalaustausch erlaubt es den einzelnen Akteuren, sich auf die Produktion derjenigen Waren zu spezialisieren, die sie günstiger herstellen können als andere. Für die Unternehmen bedeutet dies eine permanente Anforderung an Wandlungsfähigkeit, Anpassung und Innovation, wie z. B. kaum mehr beherrschbare Variantenvielfalt, unvorhergesehene Kundenanforderungen, verkürzte Produktlebenszyklen und enorm schwankende Absatzzahlen. Die Unternehmen sind einem ständigen Veränderungsdruck ausgesetzt, welcher es erfordert, dass Produktionssysteme rasch an die veränderten Bedingungen angepasst werden müssen, sie müssen flexibel gestaltet sein bzw.

flexibel gestaltet werden können. Flexibilität heißt dabei, dass ein Produktionssystem schnell und ohne hohen Ressourcenaufwand an die sich ändernde Situation angepasst werden kann. Dies gelingt in vielen Fällen gut, jedoch sind die Auswirkungen von Veränderungen häufig nur schwer absehbar, wie z. B. die Corona-Pandemie gezeigt hat.

Ein Produktionssystem auf alle denkbaren Veränderungen vorzubereiten ist weder aus technischer und organisatorischer Hinsicht möglich noch aus wirtschaftlicher Sicht darstellbar. Um neben den Fragen einer technischen Realisierbarkeit (Maschinen und Produktion) eine Flexibilisierungs-Umsetzung in der Produktion erfolgreich zu gestalten, sind ebenfalls wesentliche Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten (insbesondere an deren Arbeitszeiten) zu thematisieren. Ein flexibel ausgestaltetes Produktionssystem benötigt auch ein hierzu passendes und entsprechend flexibel (nicht beliebig) einzusetzendes Personal. Ist diese Flexibilität im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten nicht gegeben oder gefährdet, wird dadurch das gesamte Produktionssystem gefährdet. In der Praxis bedeutet diese Abhängigkeit dann in letzter Konsequenz das Abschalten von Maschinen mit allen sich daraus ergebenden Folgen für weitere Prozessschritte, Wirtschaftlichkeit, Liefertermine etc.

Laut der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin tragen flexible Arbeitszeiten, die durchdacht und menschengerecht gestaltet sind, wesentlich zur Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten und zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei (BAuA 2019). Eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit wird dadurch erreicht, dass Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten besser auf Auftragsschwankungen reagieren können. Es wird mehr gearbeitet, wenn mehr Arbeit anfällt. Entspannt sich die Auftragslage, wird die geleistete Mehrarbeit mit Freizeit abgegolten. Entsprechend wird den Beschäftigten bei schlechter Auftragslage nicht sofort gekündigt, sondern sie können zunächst kostenneutral weiterbeschäftigt werden. So bleibt Erfahrungswissen im Betrieb. Eingearbeitete Fachkräfte sind bei Bedarf sofort wieder verfügbar (BAuA 2019). Gerade die Erfahrungen im Rahmen der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 sowie in der Corona-Pandemie haben gezeigt, dass Unternehmen mit bestehenden, flexiblen Arbeitszeitmodellen wesentlich leichter auf die geänderten Anforderungen reagieren konnten als Betriebe mit starren Arbeitszeitmodellen. Es ist demnach mehr als deutlich, dass ein relevanter Eingriff in die Flexibilität der bestehenden Arbeitszeitgestaltung durch starre und bürokratische Vorgaben etwa bei der Arbeitszeiterfassung auch automatisch Folgen für die unterschiedlichen Produktionssysteme, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und die Sicherheit der bestehenden Arbeitsplätze hätte.

3.2.1.2 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der Digitalisierung – Digitalisierung als Wegbereiter einer neuen Arbeitswelt

Digitalisierung ist ein wesentlicher Treiber zur Veränderung der Arbeitswelt. Wurde vor Jahren der Begriff der Industrie 4.0 geprägt und hiermit deutlich auf ein sich änderndes und durch technische Veränderungen hervorgerufenen Produktionspotenzial verwiesen, so hat sich das Verständnis mittlerweile vom „reinen“ Produktionsverständnis auf die gesamte Arbeitswelt ausgedehnt, häufig bezeichnet als Arbeitswelt 4.0 (VDMA 2021). Im Kontext der flexiblen

Arbeitszeitgestaltung spiel(t)en z. B. bereits für die Debatte um eine Industrie 4.0 folgende Fragen eine relevante Rolle (ifaa 2018):

- Wie wird sich der Betriebszeitbedarf entwickeln?
- Wie wird sich die Arbeitszeit ändern?
- Welche Änderungen des Schichtmodells werden sich ergeben?
- Welche Änderungen wird es bei (flexiblen) Arbeitszeitmodellen und -formen geben?
- Welche Besonderheiten müssen mit Blick auf das Arbeitszeitgesetz beachtet werden?
- Wie werden sich Verfahren der Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung ändern?
- Sind Änderungen bestehender betrieblicher Regelungen und Vereinbarungen zur Arbeitszeit erforderlich? Falls ja, welche?
- Welche weiteren Änderungen und besonderen Herausforderungen werden sich ergeben?

Bei der Beschreibung der Inhalte einer Arbeit 4.0 werden häufig die Begriffe Zukunft der Arbeit, New Work oder auch Future Work synonym verwendet. Konsens scheint bei allen begrifflichen Unterschieden und inhaltlichen Ausprägungen, auf die an dieser Stelle nicht gesondert eingegangen wird zu sein, dass insbesondere die vernetzte und intelligente Digitalisierung zu einer wesentlichen Veränderung der gesamten Arbeitswelt führt bzw. führen wird. Das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. hat hierzu die unterschiedlichen Aspekte einer zukünftigen Arbeitswelt folgendermaßen dargestellt (siehe Abbildung 3.4).



Abb. 3.4: Arbeitswelt der Zukunft (ifaa 2022)

Dabei ist ersichtlich, dass das Thema Flexibilität in allen seinen dargestellten Facetten zu den fünf wesentlichen Elementen gehört, die das Institut als relevant für eine Arbeitswelt der Zukunft identifiziert hat.

Im Rahmen einer bitkom-Studie aus dem Jahr 2019 wurden über 1.000 Erwerbstätige zu den persönlichen Wünschen an eine Arbeit 4.0 befragt. Der größte persönliche Wunsch der Befragten war mit 96 % Zustimmung „die Arbeitszeit frei einteilen zu können“ (Abbildung 3.5).

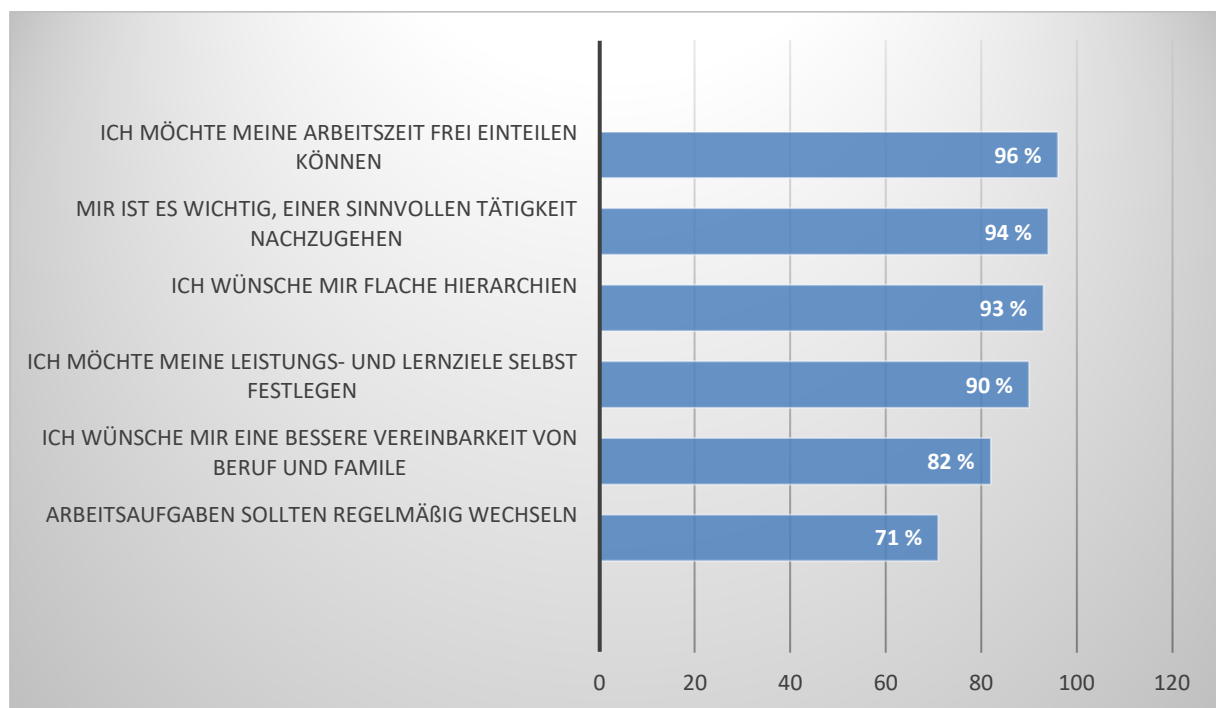


Abb. 3.5: Was Berufstätige mit New Work und Arbeit 4.0 verbinden (Frage: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (n=1.002; Angaben für "stimme voll und ganz zu" und "stimme eher zu"; eigene Darstellung in Anlehnung an bitkom 2019)

Mit der Arbeitswelt 4.0 wird hier offenbar bei vielen Beschäftigten auch eine deutliche Verbesserung der individuellen Flexibilität (siehe Kapitel 3.2.2) verbunden. Laut der erwähnten bitkom-Studie bevorzugen über die Hälfte (53 %) der Befragten die Vertrauensarbeitszeit (bitkom 2019).

Um die Digitalisierungsanforderungen und deren absehbare Umsetzungschancen realistisch einschätzen zu können, auch z. B. im Hinblick auf die teils geforderte flächendeckende Einführung eines elektronischen Zeiterfassungssystems, erscheint es notwendig, sich mit den aktuellen Digitalisierungsausprägungen in deutschen Unternehmen zu beschäftigen. Weitaus wesentlicher als eine Aussage über einen bestimmten absoluten oder prozentualen Wert der Digitalisierung in deutschen Unternehmen, ist vor dem Hintergrund der Diskussion um eine ggf. ausschließlich elektronische Zeiterfassung die Heterogenität und Unterschiedlichkeit der Digitalisierungsgrade in relevanten Branchen. Der Digitalisierungsindex des Bundeswirtschaftsministeriums weist dazu deutliche Unterschiede aus (Abbildung 3.6):

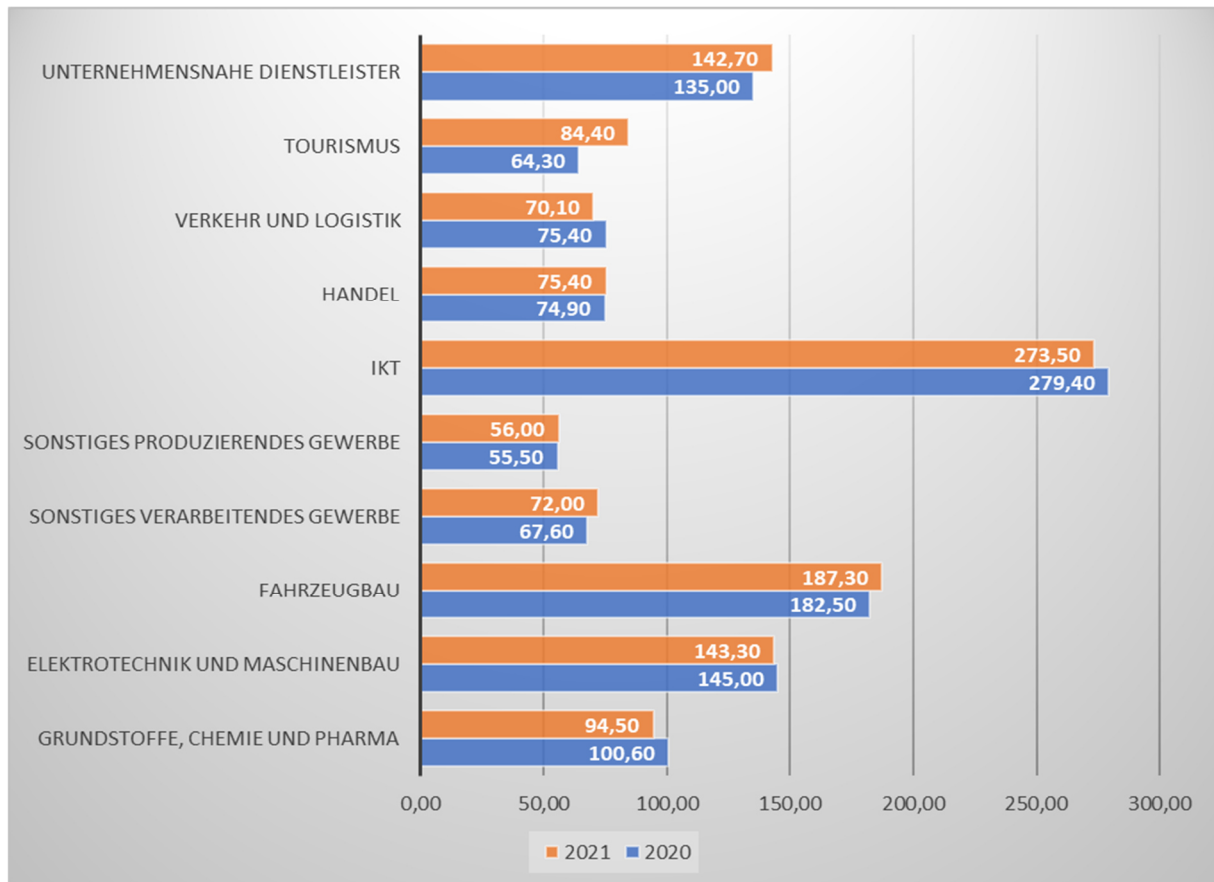


Abb. 3.6: Ergebnisse des Digitalisierungsindex nach Branchen (in Indexpunkten; Erhebungsjahre 2020 und 2021; eigene Darstellung in Anlehnung an BMWK 2022)

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Digitalisierungsgrade in den deutschen Branchen erscheint es wenig sinnvoll und vor allen Dingen wenig realistisch, eine verpflichtende digitale Zeiterfassungslösung für alle Branchen auf den Weg zu bringen. Dazu sind die ermittelten Werte zu different. So weist die Erhebung beispielsweise fast fünfmal so viel Indexpunkte im Bereich der IKT im Vergleich zum sonstigen produzierenden Gewerbe auf. Wie ein Instrument der Zeiterfassung hier alle betrieblichen Gegebenheiten bzw. Branchenanforderungen gleichermaßen abdecken kann und soll, bleibt in Anbetracht der vorliegenden Zahlen fraglich.

3.2.1.3 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der demografischen Entwicklung

Unternehmen müssen sich vor dem Hintergrund der allgemeinen demografischen Entwicklung (exemplarisch bpb 2017) und der damit verbundenen eher allgemeinen Fragestellungen (z. B. Rentendiskussion) zunehmend auch mit den konkreten Folgen für das eigene Unternehmen beschäftigen. Dabei sind die Herausforderungen für viele Unternehmen oft ähnlich, z. B. deutlich abnehmende Anzahl an Bewerbern, alternde Belegschaften, zunehmende Schwierigkeiten, Fachkräfte zu rekrutieren oder veränderte Ansprüche geeigneter Kandidaten. Allerdings sind die Auswirkungen regional sehr verschieden. Die erwarteten Rückgänge betreffen eine Spanne von weniger als 5 % in den Arbeitsmarktreionen München, Berlin und Stuttgart bis zu über 25 % in den Arbeitsmarktreionen Magdeburg und Greifswald/Stralsund.

Im Bundesdurchschnitt wird ein Rückgang der Erwerbsbevölkerung von 9 % prognostiziert (bpb 2017). Wesentliche Möglichkeiten (neben den gesondert beschriebenen Aktivitäten zur „Arbeitgeberattraktivität“) auf diese Entwicklungen im Betrieb zu reagieren, werden häufig mit dem Stichwort „alternsgerechte Arbeitsorganisation“ beschrieben. Themenbereiche, die im Rahmen dieser Diskussionen bereits identifiziert und auf die betriebliche Agenda gesetzt worden und in Bearbeitung sind, sind beispielsweise „Nachwuchskräfte gewinnen“, „Potenzialentfaltung lebenslang fördern und fordern“, „Beschäftigungsfähigkeit bewahren“, „Beruf und Biografie vereinen“, „Tätigkeitswechsel gestalten“ und „Arbeitnehmer binden“ (Deutsche Bahn 2016).

Innerhalb der „alternsgerechten Arbeitsorganisation“ wird im Kontext der Arbeitszeitflexibilisierung unter anderem von lebensphasenorientierter Arbeitszeit gesprochen. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit steht hierbei für eine langfristige arbeitsvertragliche Vereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen, in der schwankende Zeiterfordernisse der Beschäftigten Berücksichtigung finden. Dabei sind insbesondere die familiären Hintergründe in den unterschiedlichen Lebensphasen sowie die individuellen Lebensentwürfe ausschlaggebend und bestimmend für die Flexibilität. Somit unterstützt eine flexible Arbeitszeitgestaltung auch die oben angeführten Themenfelder bzw. trägt einen wesentlichen Teil zur Umsetzung der Themen im Betrieb bei.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin nennt zur Umsetzung im Betrieb folgende lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle:

- Gleitzeitmodelle
- Telearbeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Temporäre Teilzeit
- Nutzung von Langzeitkonten (BAuA 2017).

Welche wichtige Rolle die (flexible) Arbeitszeitgestaltung in der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem Thema Demografie schon jetzt spielt, verdeutlicht die folgende Darstellung der Inhalte des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ in der Chemieindustrie (Abbildung 3.8).

Die dargestellten Lösungswege (Langzeitkonten, Altersteilzeit und RV 80) zeigen deutlich, welchen Stellenwert das Thema Arbeitszeitflexibilität einnimmt und welche Folgen ein undifferenziertes Eingreifen des Gesetzgebers in diese tariflich vereinbarte Regelung hätte. Bei einem Eingriff in die Arbeitszeitflexibilität würden drei von sieben im Konsens erarbeiteten Lösungswege zur Begegnung der Herausforderungen der demografischen Entwicklung torpediert und damit die tarifliche Lösung insgesamt in Frage gestellt.



Abbildung 3.8: Lösungswege im Überblick (eigene Darstellung in Anlehnung an Chemieversorgungswerk 2019)

3.2.1.4 Arbeitszeitflexibilisierung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität ist eng mit der demografischen Entwicklung verbunden. So kann in vielen Unternehmen die Beschäftigung mit den Themen Rekrutierung, Arbeitgebermarke oder Arbeitnehmerbindung als direkte Folge der Herausforderungen aufgrund der demografischen Entwicklung im Betrieb gesehen werden. Wesentlicher Grund für viele Unternehmen, sich generell mit dem Thema der Arbeitgeberattraktivität zu beschäftigen, ist der in vielen Regionen, Branchen und Berufen schon spürbare Fachkräftemangel (stellvertretend Hickmann / Koneberg 2022), vielerorts auch schon als Arbeitskräftemangel bezeichnet (ZEIT ONLINE 2022). Die Wahrnehmung einer Arbeitgeberattraktivität lässt sich in materielle und immaterielle Anreize aufteilen. Die wesentlichen Bestandteile beider Anreizformen sind:

Materielle Anreize	Immaterielle Anreize
Fixgehälter	Ruf und Image von Branche und Betrieb
Freiwillige Sozialleistungen	Wohnortnähe
Sondervergütungen, Zuschläge	Arbeitsplatzsicherheit
Gewinn- oder Ertragsbeteiligungen	Betriebsklima
Zusatzleistungen (Dienstwagen, Dienstwohnung, Rabatte, betriebliche Altersversorgung, Zuschüsse für ÖPNV)	Flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, Job-Sharing, Heimarbeit)
	Verhältnis von tatsächlicher zu gewünschter Arbeitszeit
	Gesundheitsförderung

Tabelle 3.1: Materielle und immaterielle Anreize, die die Arbeitgeberattraktivität bestimmen (eigene gekürzte Darstellung nach Offensive Mittelstand 2014)

Wichtig ist es, dass die zu erreichende Zielgruppe die Anreize positiv bewertet. Aus unterschiedlichen Studien können hier belastbare Aussagen abgeleitet werden, mit welchen Themen die jeweiligen Zielgruppen angesprochen werden können. Anhand aktueller Zahlen für die Gruppe der Absolventen und die Gruppe der Fach- und Führungskräfte soll hier die enorme Wichtigkeit der Arbeitszeitflexibilität nochmals verdeutlicht und dargestellt werden.

Die im Jahr 2020 von Studitemps und der Universität Maastricht durchgeführte Studienreihe „Fachkraft 2030“ erreichte über 13.000 teilnehmende Studierenden aus allen Alters- und Fachbereichen. Der inhaltliche Fokus lag auf dem bevorstehenden Übergang der Studierenden von der Hochschule in die Arbeitswelt. Eine Frage der Studie war, nach welchen Kriterien sich Studierende die zukünftigen Arbeitgeber aussuchen. Aus studentischer Sicht sind flexible Arbeitszeiten das wichtigste Argument, sich für einen bestimmten Arbeitgeber zu entscheiden. 21,7 % der Teilnehmenden wählten diesen Aspekt auf Platz 1 des Rankings („am wichtigsten“). Auch in Addition der Gewichtungen („am wichtigsten“, „am zweit wichtigsten“, „am dritt wichtigsten“) zeigt sich, wie wichtig das Thema der flexiblen Arbeitszeiten für die befragten Absolventen ist. Das Jobportal StepStone veröffentlichte im Jahr 2020 die Ergebnisse einer Erhebung, in der die Online-Plattform die Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern untersuchte. Basis der Ergebnisse bildete eine Onlinebefragung von rund 19.000 Fach- und Führungskräften (StepStone 2020a). Der Attraktivitätsfaktor flexibler Arbeitszeiten findet sich auch bei den Fach- und Führungskräften, analog zu den Ergebnissen der o. g. Erhebung, bei den Studierenden weit oben auf der Bewertungsliste (Abbildung 3.11).

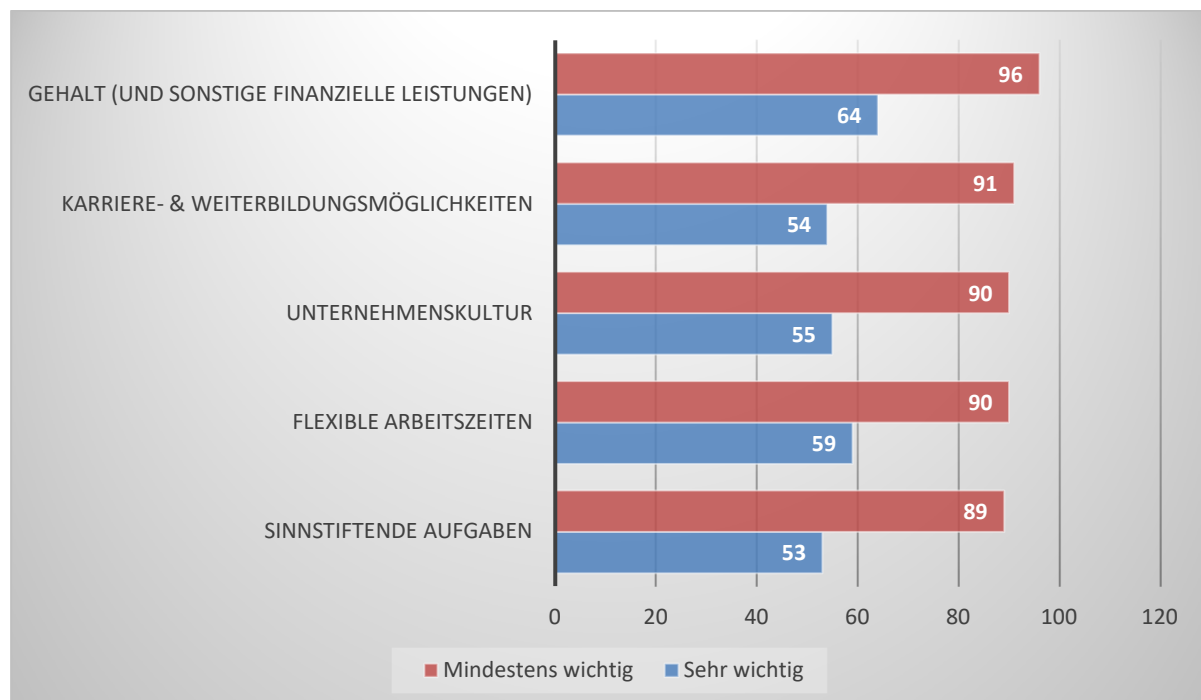


Abbildung 3.11: Kernkriterien bei der Jobauswahl (in %; eigene Darstellung in Anlehnung an StepStone 2020a)

Aus der Grafik ist deutlich ersichtlich, dass 90 % der befragten Fach- und Führungskräfte das Thema Arbeitszeitflexibilität als „mindestens wichtig“ und 59 % als „sehr wichtig“ einstufen.

Diese Ergebnisse zeigen, welche Rolle das Thema im Vergleich zu weiteren Attraktivitätsfaktoren spielt. Darüber hinaus wurde in derselben Befragung danach gefragt, welche der folgenden Vorteile im aktuellen Arbeitsverhältnis gegeben sind (Abbildung 3.12).

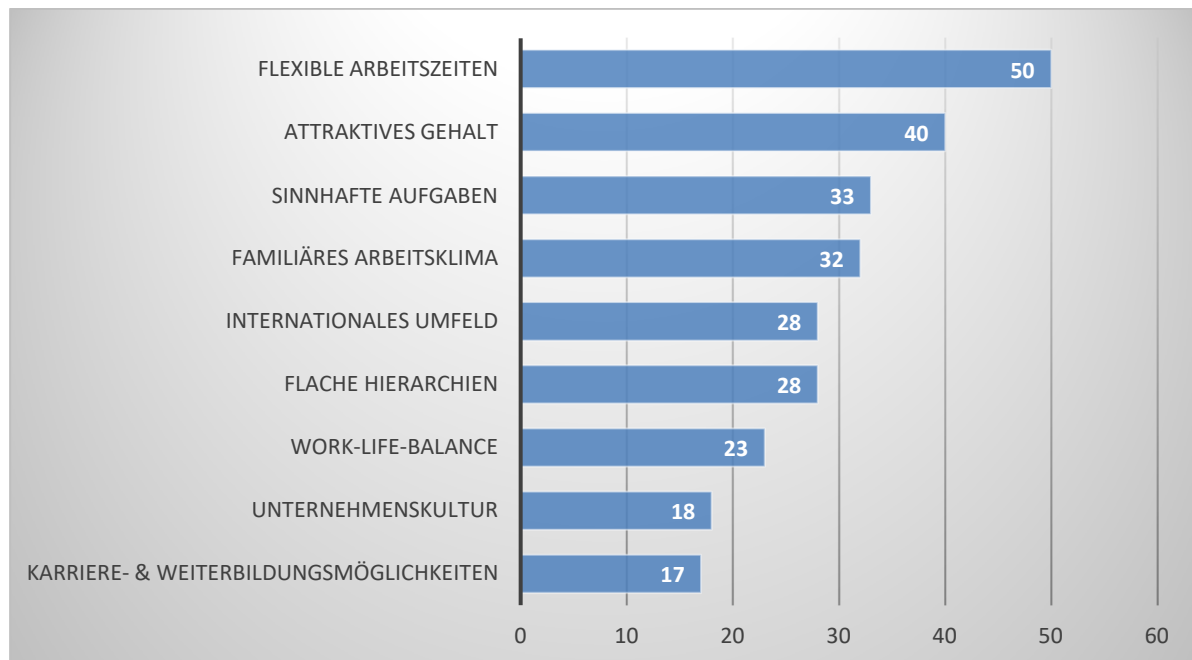


Abbildung 3.12: Welche der folgenden Vorteile sind bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber/Job gegeben? (in %; eigene Darstellung in Anlehnung an StepStone 2020a)

Zwar kann die Hälfte der Befragten bereits beim aktuellen Arbeitgeber die Vorteile der Arbeitszeitflexibilität nutzen. Jedoch ist der Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten bei zukünftigen Fach- und Führungskräften deutlich sichtbar. Zeit- und ortsflexible Arbeitsmodelle wie z. B. Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice oder Gleitzeit sind für Beschäftigte wichtige Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität (StepStone 2020a).

Diese personalwirtschaftliche Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität ist den Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mittlerweile bekannt. Unternehmen müssen sich immer mehr darauf einstellen, dass die Beschäftigten unterschiedliche, gegebenenfalls auch gegenläufige Erwartungen und Wünsche mitbringen. Die Ergebnisse der Global-Talent-Studie zeigen beispielsweise, dass 57 % der Befragten mithilfe digitaler Technologie von ihrer Heimat aus für ein ausländisches Unternehmen arbeiten würden (StepStone 2020b). Darauf müssen Unternehmen mit Lösungen reagieren, um attraktiv zu bleiben. Gut qualifizierte Beschäftigte in Deutschland kennen ihren Wert und wissen diesen in die Waagschale zu werfen. Drei von vier Befragten sind sich sicher, zeitnah einen neuen Job zu finden, mit dem sie zufrieden wären, sollte dies notwendig werden (StepStone 2020a).

Folglich nehmen Unternehmen die Rekrutierung von Fachkräften als eine erfolgskritische Herausforderung wahr. Um die Wünsche der Beschäftigten zu erfüllen und die Beschäftigten langfristig an das eigene Unternehmen zu binden, entwickeln die Unternehmen neue Konzepte der flexiblen Arbeitsorganisation mit dem Ziel, dass die Beschäftigten und Teams die

vereinbarten Arbeitsziele selbstständig erreichen und die dazu nötigen Mittel und Schritte autonom organisieren können (Geramanis & Hutmacher 2020). Nach Geramanis und Hutmacher entstehen durch die erhöhte Flexibilität humanere Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten, was zudem auch zu einer höheren Performance, Produktivität und somit auch zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit führt.

In diesem Zusammenhang wird ein Vorhaben des Gesetzgebers, die Arbeitszeiten lückenlos zu erfassen, einerseits für die Beschäftigten eine Einschränkung der Arbeitszeitflexibilität bedeuten, für die es eine hohe Nachfrage gibt. Andererseits wird so ein Vorhaben an den Bedarfen und Lebensrealitäten vieler Beschäftigter und insbesondere junger Talente vorbeigehen, die ihre konkreten Erwartungen und Wünsche an ihren zukünftigen Arbeitgeber kennen und erwarten, dass diese möglichst unbürokratisch erfüllt werden.

3.2.1.5 Fazit des Abschnittes „Betriebliche Flexibilität“

Die Einordnung der „betrieblichen Flexibilität“ im Kontext von Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Entwicklung und Arbeitsgeberattraktivität zeigt die Relevanz flexibler Arbeitszeiten in der Bewältigung der verschiedenen betrieblichen Herausforderungen. Es wird deutlich, dass flexible Arbeitszeiten ein wichtiger Bestandteil von betrieblichen oder tariflichen Strategien sind.

Eine Veränderung der aktuellen Rahmenbedingungen oder eine tatsächliche oder auch nur faktische Einschränkung von Arbeitszeitflexibilität durch eine (wie auch immer) ausgeprägte bürokratische, starre und ggf. ausschließlich digitale Zeiterfassung würde viele notwendige, im Konsens erarbeitete oder auch von Beschäftigten nachgefragte Spielräume in unnötiger Weise einschränken. Welche Auswirkungen dies in den einzelnen Themenbereichen und in Summe haben könnte, ist schwer zu prognostizieren; eindeutig ist jedenfalls, dass eine Einschränkung der Arbeitszeitflexibilität in den beschriebenen Themenfeldern aufgrund der durchgängigen Relevanz des Themas nicht nur marginale negative Folgen hätte, sondern mittelfristig erhebliche Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt und damit auch auf die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen hinterlassen würde.

3.2.2 Individuelle Flexibilität – Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten

Für die Beschäftigten hat die flexible Arbeitszeitgestaltung einen hohen Stellenwert. Durch die flexible Gestaltung der Arbeitszeit wird den unterschiedlichen Belangen der Beschäftigten stärker Rechnung getragen. Eine vom Normalarbeitsstandard abweichende flexible Arbeitsform zu unterschiedlichen Zeiten und gegebenenfalls an unterschiedlichen Orten findet ihren Ausdruck darin, dass die Individuen sich vom klassischen Zeitregime der alten Arbeitswelt distanzieren und sich für neue Optionen öffnen, welche ihnen für die Verfolgung ihrer eigenen Interessen neue Dispositionsspielräume ermöglichen (ifaa 2019). Die Flexibilisierung der Arbeitszeit gründet auf der hohen Wertschätzung der eigenverfügbaren Zeit. Der Wunsch nach individueller Flexibilität basiert gegenwärtig auf zwei Trends: Wertewandel (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) und Individualisierung.

3.2.2.1 Wertewandel (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)

Flexible Arbeitszeitgestaltung hat ein großes Potenzial, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiter zu verbessern. Die Menschen haben individuelle Erwartungen an ihre eigene Lebenslaufplanung. Beispielweise ist für junge Menschen selbstverständlicher als früher, dass beide Elternteile Verantwortung für die Kinder übernehmen (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft 2015). Dies hat zur Folge, dass viele Menschen angeben, dass sie eine zunehmende Belastung darin sehen, familiäre Verpflichtungen und Beruf zu vereinbaren (AOK Bundesverband 2018).

Eine Umfrage der AOK zeigt beispielsweise, dass 40 % der befragten Mütter und Väter der Meinung sind, dass es ihnen an Zeit fehlt, um Beruf und Familie besser zu vereinbaren (AOK Bundesverband 2018). Im Vergleich zu 2014 (46 %) ist zwar die zeitliche Belastung zurückgegangen, bleibt aber nach wie vor der größte Belastungsfaktor für viele Familien (Abbildung 3.13). Die Folgen dieser Zeitknappheit können die Vernachlässigung von sozialen Beziehungen innerhalb der Familie und des Freundeskreises sein. In Bezug auf die Zeitknappheit können zeitflexible Arbeitsmodelle die persönlichen und sozialen Ressourcen eines Individuums wie körperliche und psychische Gesundheit, Familie, Freunde, Bekannte usw. schonen und für eine bessere Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben sorgen (ifaa 2019). Menschen wollen mehr Zeitsouveränität, um auf Veränderungen im Leben rechtzeitig und mit Erfolg reagieren zu können. Ein einziges und ggf. starres Arbeitszeitmodell reicht für die gesamte Erwerbsbiografie mit unterschiedlichen Lebensphasen und sich veränderten Aufgaben, wie zum Beispiel Erziehung der Kinder, Pflege und Sorge für die Eltern und berufliche Weiterentwicklung nicht mehr aus. Dadurch entstehen neue Prioritäten für die Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben und die Umgestaltung alltäglicher Zeitstrukturen (ifaa 2019).

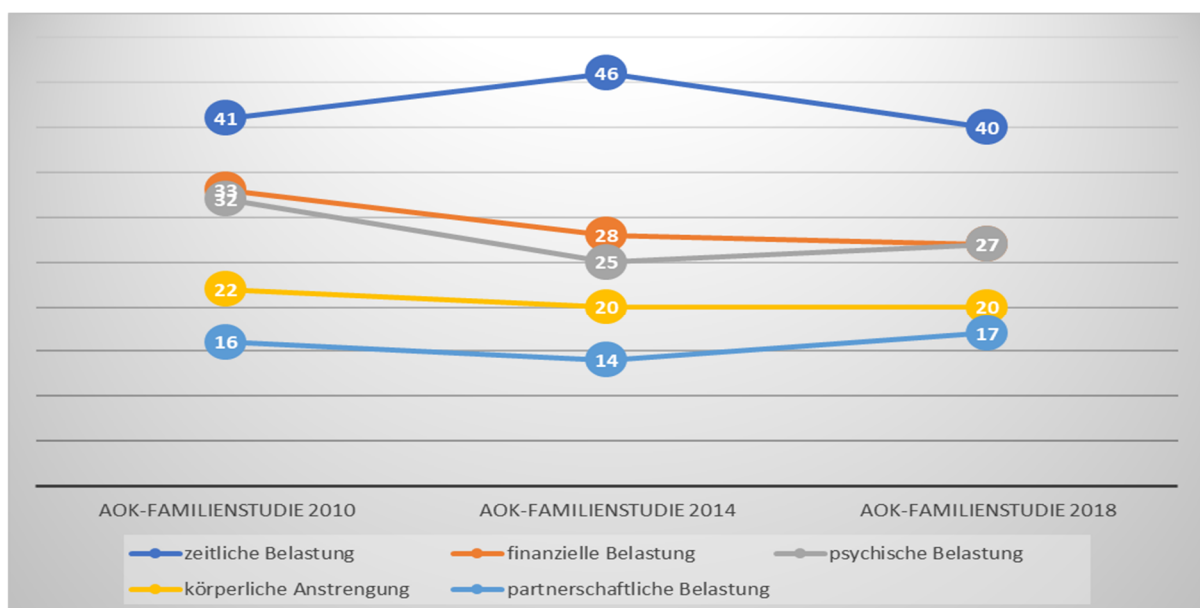


Abbildung 3.13: Zeitknappheit als größter Belastungsfaktor (in %; eigene Darstellung in Anlehnung an AOK Bundesverband 2018)

Folglich stehen Arbeitszeiten, die sich mit Privatleben besser vereinbaren lassen, bei den Beschäftigten ganz oben in der Priorität. Das bestätigt auch eine Bitkom-Studie. Laut der bitkom-Studie ist der Zuspruch für flexiblere Arbeitsformen bei den Beschäftigten groß: „Die übergroße Mehrheit der Erwerbstätigen versammelt sich hinter Werten und Einstellungen, die mit „New Work“ verbunden werden: Die Arbeitszeit frei einteilen (95 %), individuelle Leistungs- und Lernziele selbst bestimmen (95 %) und allgemein einer sinnstiftenden Tätigkeit (91 %) nachgehen zu können, sind breit geteilte Wünsche an den Job (bitkom 2022).

Eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) im Auftrag des Bundesfamilienministeriums (BMFSFJ) unter Beschäftigten und Managern ergab, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in den letzten Jahren an Bedeutung gewann. Im Jahr 2018 bewerteten sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte die Familienfreundlichkeit ihrer Firmen positiver als im Vergleich zur Befragung 2015 (BMFSFJ 2019).

Auch wenn zeitflexible Arbeitsmodelle grundsätzlich als eine Chance für motivierende und selbstbestimmte Arbeit und für eine bessere Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben erkannt werden, sind die Potenziale noch nicht vollständig ausgeschöpft. In einer von Eurostat durchgeführten Umfrage aus dem Jahr 2019 gaben 39 % der befragten Erwerbstätigen in der Europäischen Union an, sich ihre Arbeitszeit entweder vollständig oder teilweise flexibel einteilen zu können (Statistisches Bundesamt 2019). Im Vergleich dazu verfügten Erwerbstätige in Deutschland im Erhebungszeitraum über mehr Flexibilität. Hier gaben rund 49 % an, eine gewisse Entscheidungsfreiheit zu besitzen (Abbildung 3.14).

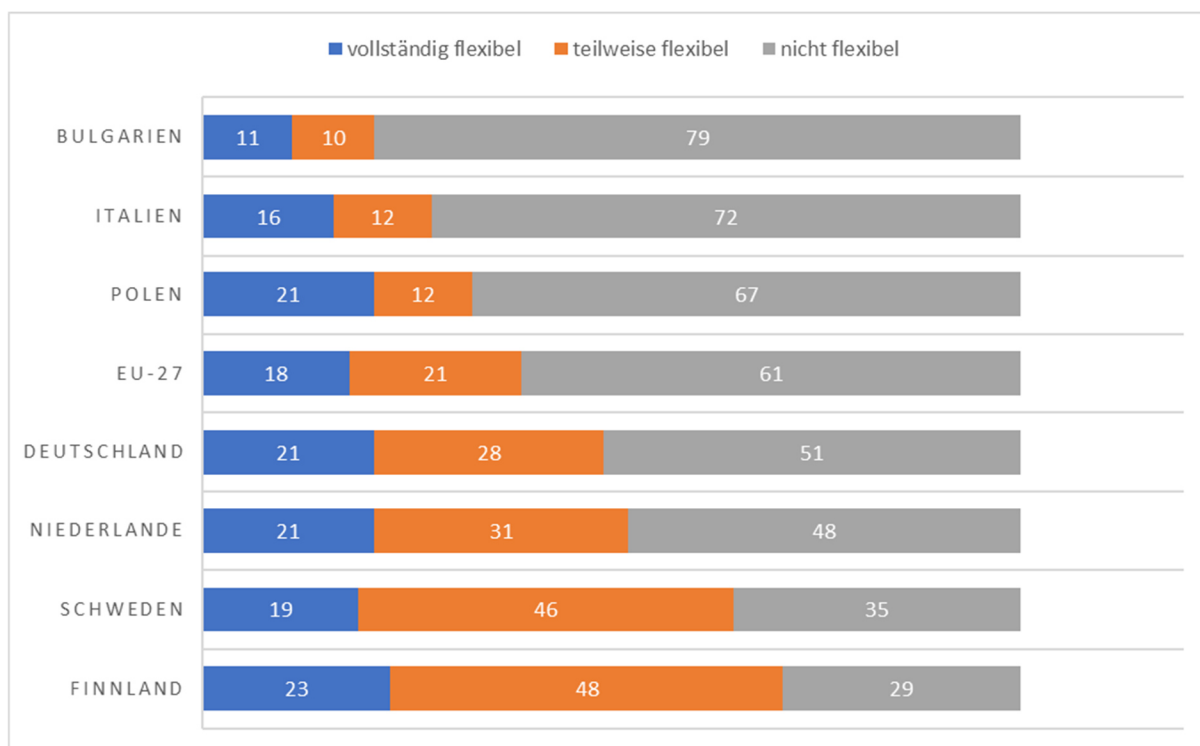


Abb. 3.14: Anteil der Erwerbstätigen mit flexiblen Arbeitszeiten in ausgewählten EU-Staaten 2019 (in %; eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2019)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine im Januar 2017 im Auftrag von Gesamtmetall durch Emnid durchgeführte Befragung der Beschäftigten. Die Befragung zeigt beispielsweise, dass 48 % der Beschäftigten ihre tägliche Arbeitszeit kurzfristig an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können. Für 24 % ist das manchmal möglich. Und 6 % sagen, dass sie diese Möglichkeit gar nicht haben (Gesamtmetall 2017). Obwohl das Thema „Flexible Arbeitszeitgestaltung“ seit Jahren in der öffentlichen Diskussion steht und die Beschäftigten und die Betriebe sich flexiblere Arbeitszeiten wünschen, zeigen Studienergebnisse, dass die Flexibilitätspotenziale noch lange nicht ausgeschöpft sind. Die Befunde zeigen, dass die Zukunft der Arbeitswelt Beschäftigten und Betrieben weitere Flexibilität ermöglichen kann bzw. diese einfordern wird. Insbesondere die Erfahrungen der Corona-Pandemie zeigen, dass Betriebe stark daran interessiert sind, durch flexiblere Ausgestaltung der Arbeit zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beizutragen (vgl. bitkom 2022). Auch eine IAB-Studie basierend auf der Betriebsbefragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“ gibt einen Blick auf die Planungen der Betriebe zum Thema mobiles Arbeiten: „Jeder fünfte Betrieb plant einen Ausbau des mobilen Arbeitens im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit“ (Bellmann et al. 2021).

3.2.2.2 Individualisierung

In einer modernen und digitalen Arbeitswelt wollen die Individuen über mehr Spielräume verfügen, ihre Arbeits- und Lebensbedingungen selbst zu gestalten. Das Individuum möchte selbst entscheiden, wie und wo es lebt, welche Produkte/Dienstleistungen es konsumiert und wie es arbeitet. Die Individuen versuchen, die durch flexible Arbeitsmodelle eröffneten Gestaltungsräume besser zu nutzen, indem sie sich nicht auf starre Arbeitszeiten mit festen Arbeitsorten und -inhalten einlassen, die ihnen unter Umständen zeitlich wie räumlich eine begrenzte Gestaltungsoption einräumen, erst recht, wenn diese minutiös aufzuzeichnen wären. Sie wollen ihre Arbeitszeit, ihre Aufgaben und ihren Arbeitsort selbstständig organisieren und gestalten. So können sie Abstimmungsprobleme unterschiedlicher Erfordernisse des Arbeits- und Privatlebens offensiver angehen und mit erweiterten Optionen leichter synchronisieren. Laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) haben Unternehmen, die ihren Beschäftigten mehr Freiräume bei der Arbeitszeit zulassen, zufriedenere Beschäftigte. Die Studie zeigt, dass mit zunehmender Kontrolle und Überwachung der Beschäftigten auch die Unzufriedenheit der Beschäftigten zunimmt. Setzt ein Unternehmen dagegen auf weniger Kontrolle der Arbeitszeiten, sind ca. 60 % der Beschäftigten sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. In Unternehmen mit strengen Kontrollen, z. B. durch Stechuhren oder Vorgesetzte, sind es nur 45 % (IW 2018).

Die in den letzten Jahren stattgefundene Verkürzung der Arbeitszeit (siehe Abbildung 3.1) hat auch dazu beigetragen, dass Vollzeitbeschäftigte mehr Freizeit haben. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes haben sich die tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten von abhängig beschäftigten Frauen und Männern in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich reduziert. Im Jahr 2020 betrug die tatsächliche Wochenarbeitszeit durchschnittlich 26,0 Stunden bei den Frauen und 33,6 Stunden bei den Männern. Im Jahr 1991 hingegen arbeiteten Frauen in Deutschland noch 32,1 Stunden und Männer 40,4 Stunden. Damit

erreichen die durchschnittlichen tatsächlichen Wochenarbeitszeiten des Jahres 2020 bei den Frauen nur noch 81,0 % und bei den Männern nur noch 83,2 % des pro-Kopf Arbeitszeitvolumens des Jahres 1991 (Statistisches Bundesamt 2021).

Folge dieser Entwicklung ist, dass die Beschäftigten eigenen Interessen, vom Hobby bis zum politischen Engagement oder zur Weiterbildung, nachgehen können. Arbeiten des Roth-Instituts (Roth-Institut 2019) belegen, dass „klassische Tugenden“ wie Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, Loyalität etc. in der zeitlichen Entwicklung an Wichtigkeit abgenommen haben. Aktuell vieldiskutierte Labels wie Flexibilität, eigenverantwortliches Handeln, Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance haben hingegen heute einen wesentlich höheren Stellenwert bekommen. Folge dieser Entwicklung, die auch unter dem Stichwort Individualisierung geführt wird, ist, dass in der modernen und digitalen Arbeitswelt die Individuen zunehmend über mehr Spielräume verfügen wollen, ihre Arbeits- und Lebensbedingungen selbst zu gestalten.

3.3 Folgen von starren Aufzeichnungspflichten für Vertrauensarbeitszeit und ortsflexible (mobile) Arbeit

Die Vertrauensarbeitszeit ist das flexibelste Arbeitszeitmodell, welches auf Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten und Unternehmen eingeht. „Im Unterschied zu anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen kann Vertrauensarbeitszeit als das Modell mit dem größten Flexibilitätspotenzial sowie dem formal höchsten Maß an eigenverantwortlicher Arbeitszeitdisposition durch die Arbeitnehmer charakterisiert werden (BAuA 2004). Diese Art des Arbeitens zeichnet sich insbesondere durch „Vertrauen“ aus. Das bedeutet, dass mit der eigenverantwortlichen Verteilung der Arbeitszeiten eine Erweiterung des Handlungsspielraums der Beschäftigten einhergeht und der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeiten im Rahmen der derzeit bestehenden gesetzlichen Spielräume verzichtet. Die Beschäftigten sind weitgehend selbständig in der Verteilung und Einteilung ihrer Arbeitszeit. Die Messung der Leistung der Beschäftigten erfolgt vornehmlich anhand der Arbeitsergebnisse und nicht anhand der Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit | Erfolgsfaktor Familie – BMFSFJ; erfolgsfaktor-familie.de).

Bei der Vertrauensarbeitszeit werden weder analoge Instrumente noch Software-Lösungen für das Erfassen der Arbeitszeit verwendet. Stattdessen vertrauen die Führungskräfte darauf, dass die Beschäftigten selbst sicherstellen, dass das zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbarte Arbeitszeitvolumen (z. B. 40-Stunden-Woche) und gegebenenfalls die vereinbarten Zeitkorridore (z. B. zwischen 8:00 – 20:00 Uhr) erfüllt und dabei die gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Vorschriften eingehalten werden: „Eine formale Erfassung der Arbeitszeiten durch das Unternehmen über den Einsatz von Stechuhren, Stempelkarten oder zentralen EDV-Systemen entfällt ebenso wie die Anwesenheitskontrolle der Beschäftigten durch die Vorgesetzten (BAuA 2004)“. Folglich erledigen die Beschäftigten ihre Aufgaben eigenverantwortlich und haben die Möglichkeit, die Dauer und Verteilung ihrer Arbeitszeit weitgehend selbst zu bestimmen.

Das gilt auch für ortsflexible Arbeit (bekannt auch als mobile Arbeit oder Vertrauensarbeitsort). Der Zweck der mobilen Arbeit ist eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie eine flexiblere Arbeitsgestaltung nach den eigenen Interessen der Beschäftigten unter Berücksichtigung betrieblicher Belange. Analog zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung erledigen die Beschäftigten bei mobiler Arbeit ihre Aufgaben nicht mehr ausschließlich im Betrieb, sondern an unterschiedlichen und selbstgewählten Orten. Bei der Festlegung des Arbeitsortes haben die Beschäftigten die individuelle Freiheit.

Jedoch setzt die zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit der Überwachung durch den Arbeitgeber, Aufsichtsbehörden und Aufsichtspersonen naturgemäß gewisse Grenzen. Der Arbeitgeber hat nur begrenzte Möglichkeiten und Rechte, die Arbeitsumgebung sowie Arbeitsbedingungen im Privatbereich der Beschäftigten oder am mobilen Arbeitsplatz zu bestimmen und zu beeinflussen (ifaa 2019). Arbeitgeber können ihren Beschäftigten hierfür allenfalls Anweisungen erteilen, die tatsächlich geleistete Arbeitszeit zu erfassen. Eine Kontrolle ihrer Vorgaben in Echtzeit wird nur bedingt möglich sein.

3.3.1 De facto Abschaffung der „Vertrauensarbeitszeit“

Folglich würde eine umfassende und lückenlose Pflicht zur Arbeitszeiterfassung eine in vielen Unternehmen einvernehmlich gelebte oder aber praktizierte Vertrauensarbeitszeit und ortsflexible Arbeit erheblich tangieren und beschränken. Entgegen der These, „dass eine systematische und lückenlose Zeiterfassung nicht das Ende der Vertrauensarbeitszeit bedeute“ (vgl. u. a. BMAS 2022, Personalwirtschaft 2019), würden die Beschäftigten in Zukunft nicht mehr die Freiheit haben, nach dem Prinzip des „Vertrauens“ den Umfang ihrer täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit sowie deren Verteilung und Lage ohne entsprechende Kontrolle und Aufzeichnung frei zu gestalten. Durch die Verpflichtung des Arbeitgebers zur umfassenden und lückenlosen Zeiterfassung würden die Beschäftigten gesetzlich verpflichtet, ihre tatsächlich geleistete Arbeitszeit täglich und lückenlos zu erfassen, was im deutlichen Widerspruch zum Begriff der „Vertrauensarbeitszeit“ bzw. eines „Vertrauensarbeitsorts“ stehen würde. Die Vertrauensarbeitszeit wäre damit in ihrem eigentlichen Kern und Wesensgehalt abgeschafft. De facto bedeutete dies auch die Abschaffung von Vereinbarungen der „Vertrauensarbeitszeit“ in der derzeit in den Betrieben weit überwiegend gelebten und praktizierten Form. Wie auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) schon im Jahr 2004 festgestellt hat, ist der „kleinste gemeinsame Nenner“ von Modellen der Vertrauensarbeitszeit der Verzicht auf eine formale Arbeitszeitdokumentation und der eigenverantwortliche Zeitausgleich durch die Beschäftigten (BAuA 2004).

Schließlich kann eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung bei den Beschäftigten die Angst vor Dauerüberwachung auslösen, was wiederum negative Folgen auf die Unternehmenskultur sowie auf die Motivation und Produktivität der Beschäftigten haben würde. Eine gemeinsame Studie der Universitäten Bonn und Zürich aus dem Jahr 2013 belegt, dass Kontrolle negative Auswirkungen auf Motivation und Leistung haben kann. Bei einem Experiment mit 144 Studierenden wurde festgestellt, dass eine ständige Kontrolle durch Vorgesetzte sich negativ auf die Motivation der Probanden auswirkte. Eine vom Institut der

deutschen Wirtschaft durchgeführte Studie zeigt, dass wenn ein Unternehmen auf weniger Kontrollen setzt, dadurch rund 60 % der Beschäftigten mit ihrer Arbeit sehr zufrieden sind (IW 2018). Bei Unternehmen mit strengen Kontrollen sind es nur 45 % der Beschäftigten.

3.3.2 Auswirkungen werden zahlreiche Unternehmen und Beschäftigte treffen

Gesamtwirtschaftlich würden zahlreiche Unternehmen und deren Beschäftigte von einer umfassenden und lückenlosen Zeiterfassung negativ betroffen sein, die jahrelang und erfolgreich mit Modellen einer sog. Vertrauensarbeitszeit arbeiten und dies oftmals arbeitsvertraglich und einvernehmlich vereinbart haben. Ergebnisse zahlreicher Studien zeigen, dass die orts- und zeitflexible Arbeitszeitgestaltung in den vergangenen Jahren eine stetig wachsende Verbreitung gewonnen hat, was auch von Beschäftigten gewünscht, gefordert und erfolgreich praktiziert wird (siehe z. B. Vodafone-Studie 2020). Laut einer im Jahr 2016 durch indeed durchgeführte Erhebung bieten 39,5 % der Unternehmen ihren Beschäftigten Homeoffice, gefolgt von Vertrauensarbeitszeit oder -ort mit 31,9 %. Zudem zeigt das Ergebnis einer Umfrage, die im Jahr 2017 in Deutschland durchgeführt wurde, die Attraktivität von Vertrauensarbeitszeit. Rund 43 % der Befragten gaben an, dass sie gerne mit Vertrauensarbeitszeit arbeiten würden (Attraktivität von Vertrauensarbeitszeit in Deutschland 2017, Statista).

Eine bitkom-Studie vom 2019 bestätigt: Wenn die Berufstätigen selbst wählen könnten, würde eine Mehrheit (53 %) lieber das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit bevorzugen. In Anlehnung an die bitkom-Studie könnte die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers zur starren, umfassenden und lückenlosen Zeiterfassung rein rechnerisch (bzw. hypothetisch) dazu führen, dass in Zukunft ca. 13 Millionen Beschäftigten dieser Wunsch nicht mehr oder zumindest nicht mehr in der bisher erfolgreich praktizierten und weitgehend unbürokratischen Form erfüllt werden könnte (unter der Annahme, dass es im Jahr 2021 in Deutschland insgesamt rund 40,9 Millionen Beschäftigte gab und von denen 31,9 % Vertrauensarbeitszeit haben). Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Attraktivität der deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich darunter leidet (siehe u. a. Kapitel 3.2.1.4 sowie Abbildung 3.14), da davon auszugehen ist, dass zahlreiche Unternehmen den Beschäftigten keine Vereinbarungen von Vertrauensarbeitszeit und/oder eines Vertrauensarbeitsorts im bisherigen Sinne mehr anbieten und dadurch an Attraktivität verlieren werden.

Aufgeworfen ist damit auch die Frage nach einer möglichen Kontrolle von Arbeitszeiten. Dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit der teils weit verbreiteten Vertrauensarbeitszeit, bei der bisher gerade eine Zeiterfassung aus den eingangs dargelegten Gründen nicht oder zumindest nicht umfassend und lückenlos erfolgte, sondern auf Überstunden beschränkt war (sog. Spitzenaufzeichnung, vgl. § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz). Zahlreiche Softwarelösungen bieten zwar vielfältige Möglichkeiten, die in Echtzeit u. a. die Anwesenheit und ggf. auch die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung minutengenau erfassen und dokumentieren. So können die Vorgesetzten in Echtzeit sehen, wer aktiv eingeloggt und wer abwesend ist. Allerdings sind derartige Kontrollrechte der Arbeitgeber in Deutschland – anders als etwa in anglo-amerikanischen Rechtskreisen – deutlich eingeschränkt, weil hier der Verdacht der ständigen

Dauerüberwachung in Raum stehen kann. Nach bisheriger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist eine Dauerüberwachung eines Beschäftigten unzulässig (Bundesarbeitsgericht, Beschluss v. 26.08.2008, 1 ABR 16/07).

Arbeitsrechtexperten machen zudem darauf aufmerksam, dass jegliche Art der Dauerüberwachung datenschutzkonform sein muss. Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber einen berechtigten Grund haben muss, wenn er seine Beschäftigten im engeren Sinne kontrollieren will. Auch in diesem Zusammenhang wird man diese Erwägungen auf den Prüfstand stellen müssen, sofern die insbesondere seitens des BMAS propagierte lückenlose und umfassende Zeiterfassung Gesetz werden würde. Es wäre im Ergebnis eine gesetzlich angeordnete Dauerüberwachung von (tatsächlich geleisteten) Arbeitszeiten, die im Ergebnis auch in Bezug auf die bisher nur eingeschränkt eingesetzten Kontrollinstrumente ein Umdenken in Richtung Dauerkontrolle bedeuten könnte. Dies gilt – so paradox dies auch ist – insbesondere in Bereichen und Arbeitsmodellen, die bisher durch die Beschäftigten eigenverantwortlich, im gegenseitigen Vertrauen und überwiegend auf eigenen Wunsch hin, durchgeführt wurden. Wie ein vertrauensvolles Miteinander in Unternehmen dann gelebt werden kann, ist fraglich.

Unabhängig davon, ob der Arbeitgeber davon Gebrauch machen wird oder aber aus rechtlichen Gründen sich dazu gezwungen sieht, kann so eine Vorgehensweise bei den Beschäftigten die Angst vor Dauerüberwachung auslösen, was wiederum negative Folgen auf die Motivation und Produktivität von Beschäftigten haben wird. Genau aus derartigen Gründen haben viele Beschäftigte eine negative Haltung gegenüber dem Prinzip der lückenlosen und umfassenden Zeiterfassung. Wie schon oben erwähnt, nimmt mit zunehmender Kontrolle und Überwachung der Beschäftigten auch die Unzufriedenheit der Beschäftigten zu (IW 2018). Vor diesem Hintergrund ist es auch verständlich und nachvollziehbar, wenn die Beschäftigten, die sich vom klassischen Zeitregime der alten Arbeitswelt distanzieren und sich für neue Optionen öffnen, nicht daran interessiert sind, ihre Arbeitszeiten umfassend und lückenlos zu pflegen und dokumentieren. Aus Arbeitgebersicht besteht folglich die Gefahr, dass Beschäftigte, die eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung ablehnen und sich durch ein solches System überwacht fühlen, eher bereit und aktiv daran interessiert sind, ihren aktuellen Arbeitgeber zu wechseln und ggf. sich für ein ausländisches Unternehmen entscheiden.

3.4 Fazit des Kapitels

Aus personalwirtschaftlicher Perspektive kann konstatiert werden, dass flexible Gestaltung von Arbeitszeiten insofern eine Notwendigkeit darstellt, um auf betriebliche und außerbetriebliche Ereignisse schneller und kostenneutraler reagieren zu können. Einerseits müssen die Betriebe auf die konjunkturell oder saisonal bedingte Auftragslage reagieren. Andererseits steigt das Bedürfnis der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität.

Dieser Trend erfordert eine interessengerechte Anpassung des betrieblichen sowie außerbetrieblichen Gestaltungsrahmens, welcher den Unternehmen ermöglicht, sowohl die Wünsche der Kunden als auch der Beschäftigten kostenneutral sowie bedarfsgerecht zu erfüllen. Hier besteht das Risiko, durch rechtliche Neuregelungen, wie z. B. eine lückenlose Erfassung von Arbeitszeiten, die Handlungsspielräume von Betrieben weiter einzuschränken.

Je verbindlicher und starrer solcher Regelungen sind, desto höher ist das Risiko, die Bedürfnisse der Beschäftigten und die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens nicht mehr miteinander in Einklang bringen zu können. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach den möglichen Bedingungen, welche die flexible Gestaltung der Arbeitszeit fördern und nicht hemmen. Die gesetzlichen Regelungen sollten zum einen die Handlungsspielräume der Unternehmen nicht einschränken und zum anderen den Standort Deutschland sowie die Arbeitgeberattraktivität der deutschen Unternehmen im Vergleich zu anderen Ländern und ausländischen Unternehmen nicht negativ beeinträchtigen.

Zahlreiche Studien zeigen, dass einerseits an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtete zeitflexible Arbeitsmodelle sowie der Einfluss auf die eigene Arbeitszeitgestaltung bei der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von Beschäftigten gewünscht und gleichzeitig gefordert werden (siehe Abschnitt 3.2.2. sowie Rothe und Beermann 2015) und andererseits die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen, die diesen Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen, erhöhen. Insbesondere in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels wird dies immer wichtiger. Folglich sind Politik, Gesetzgeber, Tarifpartner, betriebliche Akteure sowie Betriebs- und Personalräte aufgefordert, durch zeitgemäße Regeln die Beschäftigten und Betriebe zu unterstützen. Wenn also Flexibilität forciert und weiteren Beschäftigtengruppen ermöglicht werden soll, sind die betrieblichen sowie außerbetrieblichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten motiviert und unterstützt werden sollen.

Laut Bitkom sind Beschäftigte in der Frage, ob ihre Arbeitszeit genau dokumentiert werden sollte oder nicht, zwar gespalten. Wenn die Beschäftigten allerdings selbst wählen könnten, würde eine Mehrheit (53 %) das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit bevorzugen. Dagegen befürworten 41 % die genaue Arbeitszeiterfassung (bitkom 2019). So ist es auch nicht überraschend, dass Beschäftigte stark daran interessiert sind, die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung ohne Kontrolle ihrer Arbeitszeit erbringen zu können. Denn die Individuen streben immer stärker nach einem selbstbestimmten Leben und Selbstverwirklichung und möchten selbst entscheiden, wie und wo sie leben und arbeiten. Eine Umfrage des Statistischen Bundesamtes bestätigt diesen Trend und zeigt, dass flexible Arbeitszeitgestaltung in Deutschland ein nicht zu unterschätzendes Thema ist. So gaben im Jahr 2017 beispielsweise rund 43 % der Befragten an, dass sie gerne mit Vertrauensarbeitszeit arbeiten würden (Abbildung 3.15).

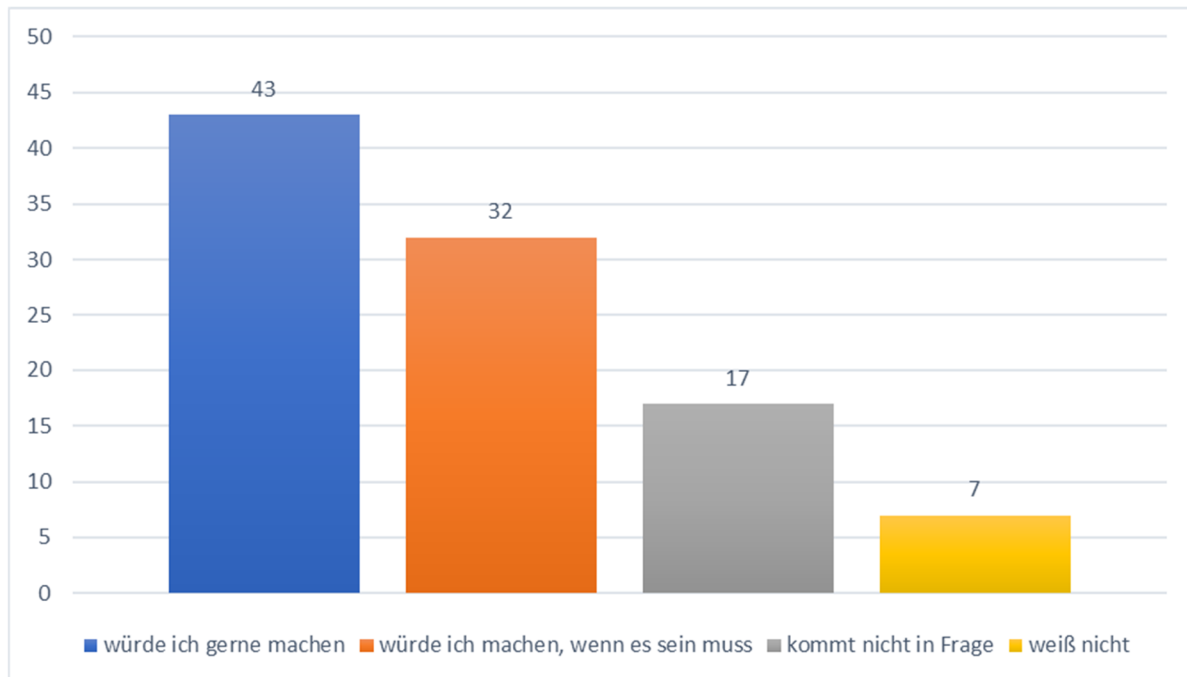


Abb. 3.15: Finden Sie persönlich ein Arbeitszeitmodell mit Vertrauensarbeitszeit attraktiv? (in %; eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2019b)

Es ist daher zu empfehlen, den Individuen, die selbstbewusst ihre Interessen artikulieren, die erforderlichen Freiräume und gesetzlichen Rahmenbedingungen zu gewähren oder zu belassen, anstatt diese einzuschränken. Die Vertrauensarbeitszeit ist hierbei das flexibelste Arbeitszeitmodell, welches den Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten entspricht. Vertrauensarbeitszeit bedeutet, dass der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeiten verzichtet und die Beschäftigten weitgehend selbständig in der Verteilung und Einteilung ihrer Arbeitszeit sind. Unternehmensleitung und Vorgesetzte vertrauen darauf, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben in einem verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich erledigen. Darüber hinaus gelten laut einer Untersuchung des IW „die Förderung kooperativen Verhaltens, die Förderung von Offenheit und Ehrlichkeit sowie die Verbesserung von Kreativität und Lernbereitschaft als weitere Vorteile von Vertrauen gegenüber Kontrollen (Pribilla, 2000). Gerade diese Eigenschaften werden für Unternehmen zur Sicherung der eigenen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit immer wichtiger. Einer Studie von Hammermann und Stettes (2017) zufolge erwarten Unternehmen, dass die Kompetenzbereiche Kreativität und Veränderungsbereitschaft in den nächsten fünf Jahren stark an Bedeutung gewinnen. Besonders Unternehmen, die als digital fortschrittlich eingestuft werden (Unternehmen 4.0), erwarten dabei signifikant häufiger einen Bedeutungszuwachs des Kompetenzbereichs Kreativität“ (IW 2018). Deshalb entfällt eine formale Zeiterfassung ebenso wie die Anwesenheitskontrolle. Entscheidend ist, dass das abgesprochene Arbeitsergebnis termingerecht vorliegt (BDA 2020).

Eine starre digitale und/oder lückenlose Zeiterfassung wäre damit die falsche Lösung und kann von Beschäftigten, die die Wahlfreiheit über Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit wünschen als ein tiefer Einschnitt interpretiert werden. Aus Unternehmenssicht wäre

fragwürdig, inwieweit die lückenlose Zeiterfassung die Arbeitgeberattraktivität negativ beeinflussen wird. Als Konsequenz kann dieser Trend gleichzeitig zu einer Verunsicherung der Unternehmen bei der Einführung von orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen für weitere Beschäftigtengruppen führen. Dies kann u. a. dazu führen, dass z. B. Vertrauensarbeitszeit, die im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt sowie des gesellschaftlichen Wertewandelns bei den Beschäftigten immer beliebter wird, an Attraktivität verliert, da sie in der aktuell praktizierten Form nicht mehr rechtssicher durchführbar wäre, ohne in ihrem Wesensgehalt des gegenseitigen Vertrauens völlig entkernt zu werden.

4 Ambivalenzen und Folgen von starren Aufzeichnungspflichten für zeitflexible (und ortsflexible) Arbeitsmodelle

Im Folgenden werden die Folgen und Auswirkungen von starren Aufzeichnungspflichten für zeitflexible (und ortsflexible) Arbeitsmodelle in zusammenfassenden Thesen erläutert:

4.1 Ambivalenzen und Folgen von starren Aufzeichnungspflichten für betriebliche und individuelle Flexibilität

- Studien belegen, dass in Deutschland die Arbeitszeiten überwiegend erfasst und aufgezeichnet werden, wo es auch notwendig ist. Eine generelle und „neue“ Nachweisnotwendigkeit für alle Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen ist daraus nicht abzuleiten.
- Es existieren derzeit keine allgemeinen gesetzlichen und verbindlichen Anforderungen an Zeiterfassungssysteme, sodass etwaige Aufzeichnungen zur Arbeitszeit aktuell nicht an eine feste Form gebunden sind oder gebunden sein müssen. Die Arbeitszeiten werden auf verschiedenen Wegen und durch unterschiedliche Anwendungen erfasst. Deutschland bleibt im Vergleich zu den anderen in der Studie untersuchten Ländern am stärksten den klassischen Zeiterfassungssystemen verbunden (vgl. Abbildung 2.2).
- Betriebe, welche die Zeiterfassung nicht digital vornehmen, müssen ein komplett neues Zeiterfassungssystem einführen. Die Einführung bzw. Anpassung etwaiger neuer Vorgaben an die bestehenden Anwendungen (z. B. Zeitwirtschaft, Lohnabrechnung etc.) wird hohe bürokratische Anforderungen an die Betriebe stellen, welche u. a. zusätzliche Ressourcen und Kosten mit sich bringen werden. Zudem lässt sich der Zwang bzw. die Notwendigkeit zur digitalen und deutschlandweit einheitlichen Erfassung von Arbeitszeiten („ein System für alle Beschäftigte“) aus dem EuGH-Urteil ersichtlich nicht erkennen.
- Durch eine gesetzliche Einengung, Begrenzung oder Bürokratisierung der bestehenden betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeitflexibilität wird in das im Jahr 1984 zwischen IG Metall und Gesamtmetall vereinbarte Verhältnis zwischen Verkürzung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten eingegriffen. Durch Forderungen nach einer umfassenden Arbeitszeiterfassung, die aktuell insbesondere durch das BMAS aufgestellt werden (vgl. BMAS, Fragen und Antworten zur Arbeitszeiterfassung, 2022), wird die ausgewogene Verhältnismäßigkeit, die beide Tarifparteien damals ausgehandelt und über Jahre erfolgreich praktiziert haben, in ein deutliches Missverhältnis zum Nachteil der Flexibilität verkehrt. Die Folgen sind aktuell weder ausreichend diskutiert noch absehbar. Der im Koalitionsvertrag vorgesehene – aber bisher ausgesetzte – Sozialpartnerdialog zur Arbeitserfassung wäre hier ein geeignetes Forum, die Auswirkungen etwaiger Regulierung ernsthaft und unter Einbeziehung der wesentlichen Stakeholder zu erörtern. Diese Chance sollte nicht ohne Not vertan werden, auch angesichts ggf. neuer Weichenstellungen durch die – im Ergebnis nicht überzeugenden – Vorgaben des Bundesarbeitsgerichts und damit veränderter Umstände.

- Die Erfahrungen der letzten Jahre, die auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene gemacht wurden, zeigen, dass die im Jahr 1984 vereinbarte Flexibilität ein zunehmend unverzichtbarer Faktor zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen (Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung und Arbeitgeberattraktivität) ist. Umso mehr gilt es, die betriebliche Flexibilität, die ein wesentlicher Garant dafür ist, dass bundesdeutsche Unternehmen auf die vielfältigen Herausforderungen reagieren können, zu stärken und nicht durch überschießende Regulierung zu schwächen.
- Flexibilität ist auch von den Beschäftigten gewünscht, gefordert und gründet auf der hohen Wertschätzung der eigenverfügbaren Zeit. Die Beschäftigten streben immer stärker nach einem selbstbestimmten Leben und Selbstverwirklichung und möchten selbst entscheiden, wie und wo sie leben und arbeiten. Neben der Flexibilität werden die Freiheit zur Arbeitsgestaltung oder eine bessere Work-Life-Balance von den Beschäftigten hoch angesehen. Dieser Wunsch nach Flexibilität darf nicht durch überschießende rechtliche Rahmenbedingungen gefährdet werden. Eine vom Normalarbeitsstandard (z. B. 8-Stunden-Tag und 5-Tage-Woche) abweichende flexible Arbeitsform zu unterschiedlichen Zeiten und gegebenenfalls an unterschiedlichen Orten findet ihren Ausdruck darin, dass die Beschäftigten sich vom klassischen Zeitregime der alten Arbeitswelt distanzieren und sich für neue Optionen öffnen, welche ihnen für die Verfolgung ihrer eigenen Interessen neue Dispositionsspielräume ermöglichen.
- In einer modernen und digitalen Arbeitswelt, in der die Individuen zunehmend über mehr Spielräume verfügen sollen, ist es nicht zielführend, die Beschäftigten durch eine lückenlose Aufzeichnung ihrer Arbeitszeit zu kontrollieren. Eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung ist hierbei der konträre Ansatz und kann von Beschäftigten, die auf die Wahlfreiheit über Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit nicht verzichten möchten, als ein tiefer Einschnitt interpretiert werden.
- Durch die umfassende und lückenlose Erfassung von Arbeitszeiten besteht das Risiko, die Handlungsspielräume von Betrieben und Beschäftigten weiter einzuschränken. Je verbindlicher und starrer derartige Regelungen sind, desto höher ist das Risiko, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten und die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens miteinander nicht mehr in Einklang gebracht werden können.
- Die zukünftige Arbeitswelt kann und wird den Beschäftigten und Betrieben weitere Flexibilität ermöglichen. Dieser Trend erfordert eine interessengerechte Anpassung des betrieblichen sowie außerbetrieblichen Gestaltungsrahmens der Arbeitszeit, welcher es den Unternehmen ermöglichen muss, sowohl die Wünsche der Kunden als auch der Beschäftigten kostenneutral sowie bedarfsgerecht zu erfüllen.
- Insbesondere kann ein gesetzliches Vorhaben zur lückenlosen Erfassung der Arbeitszeit, so wie es derzeit durch das BMAS favorisiert wird, dazu führen, dass flexible Arbeitszeitmodelle wie insbesondere die Vertrauensarbeitszeit oder mobile Arbeit, die im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt sowie des gesellschaftlichen Wertewandels bei

den Beschäftigten immer beliebter und von diesen offensiv eingefordert werden, von den Unternehmen nicht mehr in bisheriger Form angeboten werden.

- Zu erwarten ist, dass eine pauschale Dokumentationspflicht sich insbesondere auf die Vertrauensarbeitszeit und die ortsflexible (mobile) Arbeit negativ auswirken und die Flexibilität stark eingrenzen wird. Eine gesetzliche Aufzeichnungspflicht nach den bisher geäußerten Vorstellungen des BMAS bedeutet, dass die Unternehmen unabhängig von der Art der flexiblen Arbeitszeitgestaltung die Dokumentationspflicht ausnahmslos für alle Beschäftigten zu erfüllen haben. Das kann dazu führen, dass Unternehmen, die beabsichtigen, Vertrauensarbeitszeit oder ortsflexible Arbeit für weitere Beschäftigtengruppen zu ermöglichen, davon bereits aus rechtlichen Gründen wieder Abstand nehmen werden. Dazu kommt, dass Unternehmen, die mit ihren Beschäftigten bis dato ortsflexible Arbeit und/oder Vertrauensarbeitszeit einvernehmlich vereinbart haben, vor einer unlösbaren Aufgabe stehen werden. Die Unternehmen können zwar mit ihren Beschäftigten vereinbaren, dass sie ihre Arbeitszeit z. B. zu Hause selbst dokumentieren müssen. Aber die Vorgesetzten werden in der Regel nicht kontrollieren können, ob sich ihre Beschäftigten tatsächlich an die vereinbarten Regeln halten bzw. gehalten haben. Auch wenn in diesem Fall die Aufzeichnung auf die Beschäftigten übertragen wird, wird der Arbeitgeber grundsätzlich verantwortlich bleiben, sofern die bisherigen Rechtsgrundsätze der Delegation und zumindest stichprobenartiger Kontrolle fortgeführt werden. Letztlich wird auch diese Gemengelage negativen Einfluss auf eine bisher einvernehmlich gelebte Unternehmens- und Vertrauenskultur haben.

4.2 Ambivalenzen und Folgen für Verwaltung, Administration, Kosten und Datenschutz sowie Datensicherheit

Eine etwaige gesetzliche Verschärfung von Vorgaben zur Arbeitszeiterfassung und deren Einführung und Anpassung an die bestehenden Anwendungen (z. B. Zeitwirtschaft, Lohnabrechnung etc.) stellt hohe bürokratische Anforderungen an die Unternehmen, die u. a. zusätzliche Ressourcen und Kosten mit sich bringen werden:

- Für viele kleine und mittlere Unternehmen stellen sich digitale Zeiterfassungssysteme als eine organisatorische Herausforderung dar:
 - Für die Einführung, Verwaltung und ordnungsgemäße Pflege der Zeiterfassungssysteme müssen die Unternehmen entweder zusätzliches Personal einstellen oder die oben genannten Aktivitäten an einen externen Dienstleister auslagern. Die Herausforderung für die Kleinunternehmen wird darin liegen, die Daten der Zeiterfassungssysteme ggf. tagesaktuell zu pflegen, zu dokumentieren und gegebenenfalls auszuwerten, was kleine Betriebe ohne eigene Personalabteilung selbst kaum bewältigen können. Insbesondere unter Berücksichtigung vielfältiger flexibler Arbeitszeitmodelle werden vor allem Kleinunternehmen vor einer schweren bzw. unlösbaren Aufgabe stehen. Denn bei einer umfassenden und lückenlosen digitalen Zeiterfassung müssen die im Betrieb vorhandenen Arbeitszeitmodelle im Zeiterfassungssystem abgebildet werden.

- Für zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen werden sich die „digitalen“ Zeiterfassungssysteme nicht nur organisatorisch, sondern auch finanziell als Hürde darstellen. Die Unternehmen müssen einerseits die Kosten für die Beschaffung, Einrichtung derartiger Systeme und andererseits die laufenden Kosten pro Beschäftigten leisten können. Unsere Recherche hat beispielsweise gezeigt, dass die digitalen Zeiterfassungssysteme zwischen 2,00 und 15,00 € pro Beschäftigten/Monat kosten können (vgl. <https://www.softwareabc24.de/zeiterfassung-software/preise-uebersicht>). Dazu kommen weitere Kosten für externe Dienstleister, wenn beispielsweise die Software und Hardware regelmäßig gewartet und aktualisiert werden müssen.
- Es gibt keine tragfähigen Beweise für geringere Missbrauchsmöglichkeiten beim Einsatz digitaler Zeiterfassungssysteme im Vergleich zur analogen Zeiterfassung. Auch das „Stechuhr“-Urteil des EuGH sieht nach ganz überwiegender Rezeption in der rechtswissenschaftlichen Literatur keine ausschließliche digitale Zeiterfassung vor.
- Vor dem Hintergrund der aktuellen Geschehnisse wie z. B. steigender Energiekosten, russischer Angriffskrieg auf die Ukraine, Unsicherheit der Lieferketten sowie den steigenden (teilweise existenzbedrohenden) Betriebskosten erscheint eine weitere finanzielle Belastung der Unternehmen nicht angebracht. Sie würde auch dem seitens der Bundesregierung am 29. September 2022 u. a. beschlossenen Belastungsmoratorium widersprechen. In dem Beschluss zum „Wirtschaftlichen Abwehrschirm gegen die Folgen des russischen Angriffskrieges“ wird unter dem Punkt „Vermeidung unverhältnismäßiger Bürokratie“ Folgendes ausgeführt: „Die Krise führt bei vielen Unternehmen zu zusätzlichen Belastungen. Es wird deshalb sorgfältig darauf geachtet, dass während der Zeit der Krise keine unverhältnismäßigen zusätzlichen Bürokratielasten die Wirtschaft beeinträchtigen (Belastungsmoratorium). Dafür wird sich die Bundesregierung auch in der Europäischen Union einsetzen.“ Diese Vorgaben sind auch bei der Diskussion um eine Arbeitszeiterfassung dringend zu beachten.
- Darüber hinaus sind die Voraussetzungen für eine rein digitale Erfassung von Arbeitszeiten für alle Beschäftigte nicht gegeben und als alleinige Lösung nicht zielführend, da die Digitalisierungsgrade der bundesdeutschen Unternehmen (z. B. nach Region, Branche etc.) sehr heterogen sind.
- Mit der Einführung von digitalen Zeiterfassungssystemen wächst auch die Bedeutung des Datenschutzes sowie der Datensicherheit:
 - Studien zeigen, dass in den Unternehmen, die mit digitalen Anwendungen und Endgeräten arbeiten, des Öfteren Sicherheitsvorfälle verzeichnet werden. Im Regelfall als problematisch dürfte sich der Einsatz privater Endgeräte des Arbeitnehmers zum Zwecke der Arbeitszeiterfassung erweisen und wird daher überwiegend abgeraten.
 - Da den Unternehmen und deren Beschäftigten durch die neuen Technologien die Möglichkeit gegeben wird, jederzeit auf Clouds oder Unternehmensnetzwerke zuzugreifen, Informationen zu speichern, aber auch diese zu löschen, besteht durchaus

das Risiko, dass sowohl personenbezogene als auch betriebliche Daten beabsichtigt oder unbeabsichtigt von dritten Personen eingesehen und manipuliert werden können.

- Die Unternehmen müssen auch gewährleisten, dass mit den erhobenen Daten vertrauensvoll und sensibel umgegangen wird. Folglich müssen sich die Unternehmen der höheren Sicherheitsrisiken bei Anwendung digitaler Anwendungen und Endgeräte bewusst sein und gezielt Maßnahmen in den Bereichen Datenschutz und Datensicherheit implementieren. Dabei geht es sowohl um den Schutz personenbezogener Daten als auch um die Sicherung betrieblicher Daten vor dem unberechtigten Zugriff Dritter.

4.3 Zeiterfassung versus „Überwachung“ der Beschäftigten

- Bei einer umfassenden und lückenlosen Arbeitszeiterfassung besteht die Möglichkeit bzw. vice versa eine rechtliche Pflicht, die Beschäftigten „rund um die Minute“ zu überwachen. Mit einer verbindlichen Vorgabe von umfassend und lückenlos dokumentierenden Zeiterfassungssystemen kann und muss der Arbeitgeber jederzeit erkennen können, wann ein Arbeitnehmer tatsächlich gearbeitet hat. Dabei lehnen zahlreiche Betriebsräte sowie Gewerkschaften Standardsoftware wie z. B. Office 365 ab mit der Begründung, dass durch Nutzung der Software der Verdacht der „Dauerüberwachung“ in Raum stehen könne.
- Folglich ist kaum begründbar, dass einerseits eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung unter methodisch äußerst zweifelhafter Heranziehung des „Stechuhr“-Urteils des EuGH teils offensiv gefordert wird, aber andererseits der Einsatz von Software, die eine Überwachung der Beschäftigten lediglich theoretisch ermöglicht, welche aber nicht dafür programmiert wurde, rigoros abgelehnt wird.
- Eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung wird die offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur torpedieren. Sie würde bei den Beschäftigten für Misstrauen sorgen und das vorhandene positive Betriebsklima negativ beeinflussen, da eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung von Beschäftigten als Kontrollinstrument wahrgenommen werden kann.
- Die umfassende und lückenlose Zeiterfassung kann sich negativ auf die Akzeptanz des Zeiterfassungssystems auswirken. Folge ist, dass das Zeiterfassungssystem von den bisher ausgenommenen Beschäftigten nicht ernstgenommen wird und dementsprechend die Einträge nicht wahrheitsgemäß getätigt werden, etwa aus Angst, bestehende Spielräume bei der flexiblen Gestaltung der eigenen Arbeitszeit einzubüßen. Das System hat dadurch eine geringere Aussagekraft und verliert an Glaubwürdigkeit.
- Beschäftigte, die eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung ablehnen und sich durch so ein System überwacht fühlen, sind eher bereit und aktiv daran interessiert, den Arbeitgeber zu wechseln. Eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung passt nicht zum Selbstverständnis von Beschäftigten, die nach einem selbstbestimmten Leben und Selbstverwirklichung streben sowie bestimmten Branchen (z. B. IT-Branche bzw. generell

projektbezogenes und ergebnisorientiertes Arbeiten), und kann dafür sorgen, dass die Arbeitgeberattraktivität stark darunter leidet.

- Eine umfassende und lückenlose Zeiterfassung ist im Ergebnis gleichzusetzen mit einer „Dauerüberwachung“ der Beschäftigten, die weder von Unternehmen beabsichtigt noch von den Beschäftigten gewünscht ist. Darüber hinaus kann eine starre, umfassende und lückenlose Zeiterfassung, welche von den Beschäftigten als eine Überwachungsmaßnahme wahrgenommen wird, die Vertrauenskultur in Unternehmen sowie das Vertrauen und Engagement von Beschäftigten gefährden und die Fluktuation erhöhen. De facto bedeutet das die Abschaffung der „Vertrauensarbeitszeit“ in der derzeit weitüberwiegend gelebten und praktizierten Form.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieses Gutachtens ist eine personalwirtschaftliche Betrachtung, welchen gesamtgesellschaftlichen, aber auch wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Wert zeit- und ortsflexible Arbeitsmodelle haben. Angesprochen sind dabei sowohl die Erwartungen der Unternehmen, aber auch die Erwartungen der Beschäftigten an die Flexibilität der Arbeitszeit und deren Aufzeichnung.

Das vorliegende Gutachten erörtert die historische Entwicklung der Arbeitszeit bis hin zu aktuellen Ansätzen der Arbeitszeitflexibilisierung. Die Einordnung stützt sich auf eine Vielzahl an wissenschaftlichen Erkenntnissen und Studien, die Trends der Zeiterfassung und flexiblen Arbeitszeitgestaltung belegen.

Das Gutachten zeigt dabei auf, welche Folgen eine starre Aufzeichnungspflicht für flexible Gestaltung von Arbeitszeiten haben wird. Gleichzeitig möchte das Gutachten einen Beitrag zu einer lösungsorientierten Fortsetzung der Diskussionen leisten, indem es auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen hinweist und mögliche Folgen einer umfassenden und lückenlosen Zeiterfassung thematisiert, sodass die Politik, der Gesetzgeber sowie Tarifparteien die konkreten Ansätze sowie Impulse dieses Gutachtens aufgreifen können.

Die wichtigsten Erkenntnisse des Gutachtens sind:

- 1) Aktuelle Studien belegen, dass in Deutschland die Arbeitszeiten überwiegend dort erfasst werden, wo es auch notwendig ist. Der betriebliche Bedarf für eine neue Regelung ist nicht zu erkennen. Darüber hinaus sind bei bestehenden Aufzeichnungssystemen (analog wie digital) keine wesentlichen Defizite im bisherigen Umgang festzustellen. Daher ist die Aufzeichnung der Arbeitszeit in einer bestimmten Form weder notwendig noch zu empfehlen.
- 2) Die gesetzliche Vorgabe einer ausschließlich digitalen Zeiterfassung ist vor dem Hintergrund der sehr heterogenen Landschaft von Branchen und Unternehmensgrößen sowie unterschiedlichen Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten im Hinblick auf deren Umsetzung und die damit verbundenen Anforderungen an die Unternehmen kaum umsetzbar. Der Ansatz „Ein System für alle Beschäftigte“ wäre hier äußerst kontraproduktiv, denn die Gegebenheiten von Branchen, Unternehmen und Beschäftigtenwünschen würden unberücksichtigt bleiben.
- 3) Eine umfassende und lückenlose Erfassung der Arbeitszeit wird bestehende sowie weitere Flexibilisierungsbestrebungen hemmen und hindern. Zu strikte gesetzliche Vorgaben würden über das Ziel hinausschießen und weitere Flexibilitätsnotwendigkeiten, die seitens von Beschäftigten und Unternehmen gefordert und gewünscht sind, unnötig bremsen. Eine gesetzliche Aufzeichnungspflicht nach den bisher geäußerten Vorstellungen des BMAS, wonach die Unternehmen unabhängig von der Art der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und den entsprechenden Vereinbarungen die Dokumentationspflicht ausnahmslos für alle Beschäftigten zu erfüllen haben, ist abzulehnen. Sie kann dazu führen, dass Unternehmen, die beabsichtigen, orts- und zeitflexibles Arbeiten für weitere Beschäftigtengruppen zu

ermöglichen, davon wieder Abstand nehmen werden und bestehende Vereinbarungen in Frage stellen müssen.

Daher ist zu empfehlen, dass der Gesetzgeber zwingend Differenzierungen vornehmen sollte, die der realen Arbeitswelt Rechnung tragen. Insbesondere den Anforderungen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt mit ihren speziellen Arbeitsformen und Arbeitszeitmodellen (z. B. Vertrauensarbeitszeit, mobile Arbeit) sollte seitens des Gesetzgebers mit entsprechend weiten und pragmatischen Ausnahmeregeln Rechnung getragen werden. Auch sollte ein etwaiger gesetzlicher Rahmen so gesetzt werden, dass die Tarifpartner sowie betriebliche Akteure je nach betrieblichen Gegebenheiten, aber auch Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten, die Ausgestaltung passgenau vornehmen können

Sollte der Gesetzgeber trotz der beschriebenen Auswirkungen einen Umsetzungsbedarf bezüglich der Aufzeichnungspflicht sehen, wird dringend dazu geraten, die Änderung des Arbeitszeitgesetzes nur als Gesamtpaket vorzunehmen, das

- Aufzeichnungspflichten,
- Höchstarbeitszeit und
- Ruhezeit

insgesamt in den Blick nimmt, um die Interessen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern angemessen in Ausgleich zu bringen. Dabei müssen die Spielräume der europäischen Arbeitszeitrichtlinie ausgeschöpft werden, um den Anforderungen der sich ändernden Arbeitswelt Rechnung zu tragen. Die Ansprüche von Beschäftigten und Betrieben an die Arbeitszeit haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert und werden im Zeitalter der Digitalisierung weiter verändern. Gewünscht ist und gesucht wird eine neue Balance zwischen den Flexibilitätswünschen der Beschäftigten und den Flexibilitätserfordernissen der Betriebe. Ein modernes Arbeitszeitgesetz muss hier den Raum gewährleisten, um diese Anforderungen in Einklang zu bringen. Daher ist eine zeitgemäße Anpassung des Arbeitszeitgesetzes hier geboten, da die aktuellen Arbeitszeitregelungen und Schutzbestimmungen größtenteils auf einem Normalarbeitsstandard mit geregelten Arbeitszeiten (z. B. 8-Stunden-Tag) und festen Arbeitsorten basieren.

6 Literaturverzeichnis

Altun U (2019) Kurzer geschichtlicher Abriss der Ruhezeitregelung.

https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Ruhezeitregelung.pdf. Zugriffen: 29.09.2022

AOK Bundesverband (Hrsg) (2018) AOK-Familienstudie 2018. KomPart Verlagsgesellschaft, Berlin.

Backhaus N, Stein L.-K, Entgelmeier I (2019) Arbeitszeiterfassung und Flexibilität - Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019. Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg).

Bausinger H (1981) Arbeit und Freizeit.

<https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/47617>. Zugriffen: 29.02.2022

Bellmann L, Gleiser P, Hensgen S, Kagerl Ch, Kleifgen E, Leber U, Moritz M, Pohlen L, Roth D, Schierholz M, Stegmaier J, Umkehrer M, Backhaus N, Tisch A (2021): Homeoffice in der Corona-Krise: leichter Rückgang auf hohem Niveau. IAB-Forum, 11. Oktober 2021.

bitkom (2019) New Work: Jeder Zweite will Vertrauensarbeitszeit und Recht auf Homeoffice.

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Jeder-Zweite-will-Vertrauensarbeitszeit-und-Recht-auf-Homeoffice>. Zugriffen: 01.10.2022

BDA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2020) New Work. Zeit für eine neue Arbeitszeit.

https://arbeitsgeber.de/wp-content/uploads/2020/11/bda-publication_new_work.pdf.

Zugriffen: 02.10.2022

bpb Bundeszentrale für politische Bildung (2017) Demografischer Wandel.

<https://www.bpb.de/themen/soziale-lage/demografischer-wandel/>. Zugriffen: 01.10.2022

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg) (2019) Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung. <http://www.baua.de/dok/8658190>.

Zugriffen: 01.10.2022

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg) (2018) 100 Jahre Achtstundentag in Deutschland. Historische Meilensteine und aktuelle Zahlen.

<https://doi.org/10.21934/baua:fakten20180117>. Zugriffen: 29.09.2022

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg) (2017) Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg) (2004)

Vertrauensarbeitszeit – Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen. Dortmund, Berlin, Dresden.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2022) Fragen und Antworten zur Arbeitszeiterfassung.

<https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Arbeitnehmerrechte/Arbeitszeitschutz/Fragen-und-Antworten/faq-arbeitszeiterfassung.htm>. Zugriffen: 14.11.2022

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015) Teilzeitmodelle.

<https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit/teilzeitmodelle.html>. Zugriffen: 29.09.2022

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg) (2019) Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2022) Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Digitalisierungsindex 2021.

https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-Langfassung-digitalisierungsindex-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=4. Zugriffen: 19.10.2022

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V (bitkom) (2022) New Work – die neue Arbeitswelt nach der Pandemie.

<https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-03/31.03.22%20Bitkom-Charts%20New%20Work.pdf>. Zugriffen: 29.09.2022

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (bitkom) (Hrsg) (2020) Digitalisierung der Wirtschaft.

https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-03/bitkom-charts-digitalisierung-der-wirtschaft-01-04-2020_final.pdf. Zugriffen: 26.09.2022

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (bitkom) (Hrsg) (2019) New Work: Wie arbeitet Deutschland? Berlin.

https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-09/bitkom-charts-new-work-i-11-09-2019_final_0.pdf. Zugriffen: 26.09.2022

Büssing A (Hrsg), Seifert H (Hrsg) (1999) Die 'Stechuhr' hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin.

Chemieversorgungswerk (2019) Bei uns stimmt die Chemie. Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. <https://www.chemiepensionsfonds.de/web/content/cpf/arbeitgeber/dateien/chemietarifpaket.pdf>. Zugriffen: 01.10.2022

Deloitte (2020) Future of Workplace. Deutsche Büros und die Zukunft der digitalen Arbeitswelt. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Future_Workplace_1.pdf. Zugriffen: 01.10.2022

Deutsche Bahn (2016) Demografie TV DB Konzern. https://rp.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/RP-Internet/Themenportal/Wirtschaft/Tariftreue_-_Mindestlohn/_DocumentLibraries/Documents/14_ltmg_tarif_sch_2_11d.pdf. Zugriffen: 01.10.2022

Deutscher Bundestag (2002) Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten. Drucksache 14/9200.

http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0206/gremien/welt/glob_end/index.html.

Zugegriffen: 01.10.2022

Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. (DGAUM) (Hrsg) (2020) Leitlinie „Gesundheitliche Aspekte und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit“. Version Oktober 2020.

Gesamtmetall (2017) Die Arbeitszeit in der Metall- und Elektro-Industrie. Ergebnisse der Befragung unter Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/arbeitszeit_umfrageergebnisse_270317_0.pdf. Zugegriffen: 24.09.2022

Geramanis O, Hutmacher S (Hrsg) (2020) Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden.

Hellert U (2014) Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Haufe Gruppe, Freiburg.

IB Consulting (2016) Projekt „Zeiterfassung“.

https://www.reiner-sct.com/pdf/studie_zeiterfassung_2016.pdf. Zugegriffen: 12.09.2022

Hickmann H, Koneberg F (2022) Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken, IW-Kurzbericht, Nr. 67, Köln.

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2022) Arbeitswelt der Zukunft.

https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Veranstaltungen/Arbeitswelt_der_Zukunft_virtueller_Messestand_Mai21.pdf. Zugegriffen: 01.10.2022

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2020) 11 Thesen zur Arbeitszeit der Zukunft.

https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Publikationen/ifaa_Positionspapier_Arbeitszeit_der_Zukunft.pdf. Zugegriffen: 29.09.2022

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg), Stowasser S, Altun U, Hartmann V, Hille S, Sandrock S (2019) Gutachten zur Mobilen Arbeit - Erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion der Freien Demokratischen Partei (FDP). ifaa, Düsseldorf.

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2017) Checkliste Digitalisierung & Industrie 4.0 in der Praxis. Geschäftsstrategie und Prozesse ganzheitlich gestalten. ifaa, Düsseldorf.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW) (Hrsg) (2018) Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten. IW-Trends 2/2018. Köln.

IW Medien (2016) Ein Kompromiss, der Tarif-Geschichte schrieb. <https://www.aktiv-online.de/news/ein-kompromiss-der-tarif-geschichte-schrieb-1068>. Zugegriffen 29.09.2022

Jaeger C, Altun U, Glaser S, Lawonn C, Matthes A, Gesamtmetall, ifaa —Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2017) Arbeitszeit im Wandel. IW Medien, Berlin.

Koczy A, Hille S, Feggeler A (2020) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf.

Kopf G (2002) Zeit-Ordnung: Eine Geschichte der Stechuhr. Weimar.

Laurien H.-R (1998) Von der Stechuhr zur Patch-Work-Existenz, unveröffentlichter Vortrag in der Kaiser-Wilhelm-Gedächtnis-Kirche in Berlin-Charlottenburg.

manager magazin new media GmbH & Co. KG (2022) 4,5 Millionen Beschäftigte machen regelmäßig Überstunden.

<https://www.manager-magazin.de/politik/ueberstunden-4-5-millionen-beschaeftigte-in-deutschland-machen-regelmaessig-mehrarbeit-laut-statistischem-bundesamt-a-d05144ce-8b04-45cd-8572-667f47eb9cf6>. Zugriffen 01.10.2022

Offensive Mittelstand (Hrsg) (2014) Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding).

https://www.offensivemittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/factsheets/C_110_2014_10_B.pdf. Zugriffen: 01.10.2022

Personalwirtschaft (2021) Self-Service-Tools: flexible Zeiterfassung ist in der Corona-Pandemie gefragt.

www.personalwirtschaft.de/news/sponsored/hr-online-portle-ansprueche-an-digitale-zeiterfassung-102527/. Zugriffen: 16.09.2022

Personalwirtschaft (2019) „Vertrauensarbeitszeit ist mit Kontrolle vereinbar“.

<https://www.personalwirtschaft.de/news/arbeitsrecht/vertrauensarbeitszeit-mit-kontrolle-vereinbar-99644/>. Zugriffen: 14.11.2022

Randstad Deutschland GmbH & Co. KG (2021) Homeoffice für 43% der Deutschen bei der Arbeitgeberwahl entscheidend. <https://www.randstad.de/ueber-randstad/presse/personalmanagement/homeoffice-bei-arbeitgeberwahl-entscheidend/>.

Zugriffen: 29.09.2022

RKW Hessen GmbH (2016) Was sind Überstunden, was ist Mehrarbeit?

<https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitrecht/ueberstunden-und-mehrarbeit>. Zugriffen: 29.09.2022

Roth-Institut (2019) Wertewandel. <https://www.roth-institut.de/roth-wissens-journal/wissen-fProzentC3ProzentBChrung/neue-werte-alte-werte-wertewandel-in-der-modernen-arbeitswelt/>. Zugriffen: 29.09.2022

Rothe I, Beermann B. (2015) Gestaltung von Arbeit und Gesundheit. In: Stein, Rothe Schlegel (Hrsg) Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis. Beck Verlag, München.

SD Works (2019) Deutschland, Deine Stechuhren.

www.sdworx.de/de-de/ueber-sd-worx/presse/2019-12-03-deutschland-deine-stechuhren.

Zugriffen: 12.09.2022

SD Works (2022) Weniger Überstunden dank flexibler Arbeitszeiten.

www.sdworx.de/de-de/ueber-sd-worx/presse/2022-04-28-weniger-ueberstunden-dank-flexibler-arbeitszeiten-41-der-deutschen). Zugriffen: 09.09.2022

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2019) Arbeitszeiterfassung: Studie zu den Auswirkungen der neuen Vorschriften von 2016. Bern.

www.seco.admin.ch/seco/de/home/seco/nsb-news/medienmitteilungen-2019.msg-id-76569.html. Zugriffen: 22.09.2022

Statistisches Bundesamt (2021) Wöchentliche Arbeitszeit.

www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html. Zugriffen: 29.09.2022

Statistisches Bundesamt (2019) Anteil der Erwerbstätigen mit flexiblen Arbeitszeiten in ausgewählten EU-Staaten 2019.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1232945/umfrage/erwerbstaetige-mit-flexiblen-arbeitszeiten-in-der-eu/>. Zugriffen: 29.09.2022

Statista (2019a) Finden Sie persönlich ein Arbeitszeitmodell mit Stechuhr attraktiv?

<https://de.statista.com/prognosen/1016579/umfrage-in-deutschland-zur-attraktivitaet-von-stechuhren-als-arbeitszeitmodell>. Zugriffen: 12.09.2022

Statista (2019b) Finden Sie persönlich ein Arbeitszeitmodell mit Vertrauensarbeitszeit attraktiv? <https://de.statista.com/prognosen/1016652/umfrage-in-deutschland-zur-attraktivitaet-von-vertrauensarbeitszeit>. Zugriffen: 05.10.2022

Statista (2018) Arbeitszeiten - so flexibel sind Deutschlands Branchen.

<https://de.statista.com/infografik/12405/diese-branchen-bieten-flexible-arbeitszeiten/>. Zugriffen 04.11.2022

StepStone (2020a) StepStone Report Arbeitgeberattraktivität. <https://www.stepstone.de/e-recruiting/wp-content/uploads/2020/07/StepStone-Report-Arbeitgeberattraktivitaet.pdf>.

Zugriffen: 01.10.2022

StepStone (2020b) Internationale Mobilität: So attraktiv ist der deutsche Arbeitsmarkt

<https://www.stepstone.de/wissen/global-talent/>. Zugriffen: 04.11.2022

Strawe C (1984) Arbeitszeit, Sozialzeit, Freizeit. Ein Beitrag zur Überwindung der

Arbeitslosigkeit. <https://www.dreigliederung.de/essays/1994-12-001>. Zugriffen: 29.09.2022

Studitemps (2020) Erschwerter Aufbruch in Corona-Zeiten? Übergang von Hochschule zu Beruf im studentischen Fokus. Sonderauswertung der Studienreihe „Fachkraft 2030“.

<https://jobvalley.com/pdf/studitemps-whitepaper-jobwelt.pdf>. Zugriffen 01.10.2022

VDMA Bayern (2021) Leitfaden Arbeitswelt 4.0.

https://www.vdma.org/documents/34570/4885260/Leitfaden_Arbeit40_2021_By.pdf/ada70b8f-f084-4433-e994-314f8ff114ba. Zugriffen: 01.10.2022

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) (2015) Position – Der Mensch in der digitalen Arbeitswelt. München.

ZEIT ONLINE GmbH (2022) Es fehlen nicht nur Fachkräfte.

<https://www.zeit.de/arbeit/2022-07/fachkraeftemangel-hilfskraefte-arbeitskraefte-personalmangel>. Zugriffen: 01.10.2022

Anhang

Auswertung der Firmeninterviews – Kernaussagen

Im Rahmen des Gutachtens wurden im Zeitraum September/Oktober 2022 durch das ifaa – jeweils mit der Personalleitung/Geschäftsführung – Interviews zu den Themen Arbeitszeiterfassung, Vertrauensarbeitszeit, Anforderungen an die Modernisierung des Arbeitszeitgesetzes geführt.

Unternehmen A: Produktionsunternehmen, Maschinenbau, 260 MA, tarifgebunden mit Betriebsrat.	Unternehmen B: Produktionsunternehmen, Elektrotechnik, 65 MA, inhabergeführt, nicht tarifgebunden, ohne Betriebsrat.	Unternehmen C: Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, ca. 2.000 MA, tarifgebunden, international tätig.
--	--	---

Alle Unternehmen verfügen über Produktionsstätten in Deutschland, das Unternehmen C auch im europäischen Ausland.

Kernaussagen

Kernaussage 1: Die Arbeitszeiten werden in allen Unternehmen mit einem elektronischen Arbeitszeiterfassungssystem erfasst. Dies gilt für den gewerblichen Bereich, aber auch den Angestelltenbereich. In zwei Unternehmen kommen intern programmierte Softwarelösungen zum Einsatz.

Kernaussage 2: Die AT-Angestellten arbeiten in der Regel in der Vertrauensarbeitszeit. Das bedeutet, dass nur die gesetzlich vorgeschriebenen Aufzeichnungen (Arbeitszeit über 8 Stunden) durch die Beschäftigten erfolgen.

Kernaussage 3: Auch in der Außenmontage und bei Servicetechniker-Einsätzen werden die Arbeitszeiten (i. d. R. in Papierform und vom Kunden gegengezeichnet) erfasst, da diese gleichzeitig als Projektstunden den Kunden in Rechnung gestellt werden. Allerdings findet dies entweder manuell auf Stundenzetteln statt oder MS-Excel basiert.

Kernaussage 4: Eine kollektive, **lückenlose elektronische** Arbeitszeiterfassung der mobilen Arbeit, (z. B. Homeoffice, Außenmontage, Serviceleistungen, nationaler/internationaler Vertrieb) wird von den Betrieben abgelehnt:

- Datenschutzproblematik bei der Installation der Zeiterfassungsapps auf dienstlichen Laptops, Mobiltelefonen oder PCs, insbesondere wenn private Endgeräte zum Einsatz kommen, und das ist fast überall der Fall.
- Erhöhte Kosten bei der Bereitstellung dienstlicher Endgeräte und dem Betrieb von entsprechenden Apps.
- Bedenken der Arbeitnehmervertretungen und Beschäftigten wegen möglicherer lückenloser Kontrolle.
- Motivationsverlust, da sich die Beschäftigtengruppen ohne Zeiterfassung durchaus privilegiert fühlen.

Kernaussage 5: Die Zeiterfassung ist mit dem Entgelt-Abrechnungssystem verknüpft, sowie mit dem ERP-System zur Abrechnung der beim Kunden aufgewandten Stunden (lohnartbezogen). Eine weitere Zeiterfassungssoftware (App o.ä.) ist nicht problemlos in bestehende Systeme integrierbar.

Kernaussage 6: Beschäftigte, die auch heute schon ohne eine Erfassung der Arbeitszeit (unabhängig von der Art und Methode der Erfassung) arbeiten, möchten dies auch weiterhin tun. In den befragten Unternehmen waren dies in der Regel außertariflich Beschäftigte oder Beschäftigte im Vertrieb oder in kreativen Arbeitsaufgabenstellungen (Produktentwicklung, F&E, IT). Die Beschäftigten arbeiten häufig in mehreren kürzeren Zeitblöcken am Tag, der Nachweis jeder Unterbrechung würde für einen unverhältnismäßigen Verwaltungsaufwand sorgen. Die Ermöglichung solcher Arbeitszeitmodelle stellt in der heutigen Zeit einen wesentlichen Faktor der Arbeitgeberattraktivität dar.

Gleiches gilt für die Beschäftigten, die mobil oder im „Homeoffice“ arbeiten. Auch hier kommt es zu regelmäßigen Arbeitsunterbrechungen. Bereits im „Tarifvertrag Mobile Arbeit – TV MobA“ der Metall- und Elektroindustrie aus dem Jahre 2018 wird dieser Situation Rechnung getragen, da hier eine pauschale Arbeitszeiterfassung (also die reine Dauer) zulässig ist.

Eine lückenlose Erfassung würde, die bereits erreichte, auf Vertrauen basierte, flexible Gestaltung der Arbeit(-szeit) deutlich beschneiden.

Kernaussage 7: Anders als in den Medien häufig dargestellt, wird eine entsprechende detaillierte Erfassung der Arbeitszeit von Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen nicht gefordert. Entsprechende Anfragen bzw. Forderungen sind in diesen Unternehmen bisher nicht erfolgt und werden auch nicht erwartet.

Erwartungen der Unternehmen an den Gesetzgeber:

1. Die Problematik liegt nicht in der Erfassung der Arbeitszeit an sich, sondern in deren Ausgestaltung als elektronische, lückenlose, minutengenaue Erfassung.
2. Den Unternehmen sollte freigestellt werden, welches Medium sie den Beschäftigten zur Verfügung stellen. Die muss betriebspezifisch individuell und für jede Unternehmensgröße und deren technischen Möglichkeiten anwendbar sein. In diesem Zusammenhang müssen Kosten und Verwaltungsaufwand berücksichtigt werden. Dabei kann die Bandbreite zwischen einer Papierversion, einer Excel Tabelle oder eine App-Erfassung sein.
3. Mehr Flexibilität wünschen sich die Unternehmen bei den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes. Insbesondere die bis auf wenige Ausnahmen einzuhaltende Ruhezeit von 11 Stunden, sowie die tägliche Höchstarbeitszeit von 10 Stunden werden als nicht dem Zeitgeist entsprechend und als zu unflexibel und damit wettbewerbsbenachteiligend eingestuft. Vielmehr wünschen die Unternehmen wöchentliche Arbeitszeitkorridore, angelehnt an die europäische Arbeitszeitrichtlinie.
4. Eine durch den Gesetzgeber zur Verfügung gestellte oder verpflichtende technische Lösung wird aufgrund der datenschutzrechtlichen Problemstellungen abgelehnt.