



## Zusammenfassung der Studie

# Arbeitszeitsouveränität in der betrieblichen Praxis

Eine qualitative Studie orts- und zeitflexibler Arbeit in den Branchen der IG BCE

### Hintergrund und Fragestellungen

Viele Beschäftigte wünschen sich Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeitszeit und zunehmend auch auf den Arbeitsort. Neben Flexibilitätselementen wie Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten sollen mobile Arbeit und Home Office den Beschäftigten eine Möglichkeit bieten, Beruf und Privatleben besser zu vereinen. Es geht darum, die Arbeitszeitsouveränität – den Einfluss der Beschäftigten auf ihre Arbeitszeit und zunehmend auch auf den Arbeitsort – zu erhöhen.

Es ist jedoch zum jetzigen Zeitpunkt noch unklar, ob betriebliche Regelungen wie Betriebsvereinbarungen zu orts- und zeitflexibler Arbeit in der Praxis wirklich die Arbeitszeitsouveränität steigern und zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen.

Die vorliegende Kurzstudie untersuchte die Voraussetzungen für eine tatsächliche Arbeitszeitsouveränität (d. h. ein hohes Maß von Autonomie über die eigenen Arbeitszeiten) in Betrieben, die Vereinbarungen zu flexibler und mobiler Arbeit haben. Im Zentrum stand die Frage, ob Betriebsvereinbarungen ein geeignetes Instrument sind, um die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen, oder ob sie nur den regulatorischen Rahmen für flexible und mobile Arbeit setzen, innerhalb dessen aber hauptsächlich die/der Arbeitgeber\*in die Einteilung der Arbeitszeit bestimmt. Darüber hinaus sollte untersucht werden, welche betrieblichen Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitsouveränität vorliegen müssen oder sollten.

Im Fokus standen die mobilen Arbeitsformen „regelmäßige oder gelegentliche Arbeit von zuhause“ sowie flexib-

le Arbeitszeitformen, die den Beschäftigten Einfluss auf ihre Arbeitszeit und den Arbeitsort ermöglichen. Andere mobile Arbeitsformen wie Dienstreisen, wochenweises Pendeln oder Arbeit an mobilen Arbeitsplätzen wurden hier ebenso wenig behandelt wie klassische Gleitzeitvereinbarungen oder Vertrauensarbeitszeit, da sie als bereits recht gut erforscht gelten.

### Methodisches Vorgehen

In der Studie wurde ein Methodenmix angewandt: Zum einen wurden Betriebsvereinbarungen zu mobiler Arbeit, Home Office und orts- und zeitflexiblem Arbeiten inhaltlich analysiert. Zum anderen wurden leitfadengestützte Interviews mit Betriebsrät\*innen, Arbeitgebervertreter\*innen und Beschäftigten aus den betroffenen Betrieben durchgeführt, um die Umsetzung der Betriebsvereinbarungen sowie hinderliche und förderliche Bedingungen für Arbeitszeitsouveränität zu untersuchen.

Es nahmen insgesamt zehn Betriebe an der Studie teil. Sie stammten zu etwa gleichen Teilen aus den Branchen der IG BCE und hatten jeweils mehr als 200 Mitarbeitende. Diese Stichprobe wurde im Zusammenarbeit mit der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE ausgewählt und basiert auf Kontakten der IG BCE. Sie stellt daher keine repräsentative Branchenerhebung dar. Die Betriebe stellten insgesamt 17 Betriebsvereinbarungen zur Verfügung.

In neun Betrieben konnten zusätzlich 28 Interviews durchgeführt werden, davon neun Interviews mit Betriebsrät\*innen, acht mit Arbeitgebervertreter\*innen (Personalabteilung/Führungskräfte des mittleren Managements) und elf mit betroffenen Mitarbeitenden aus verschiedenen Unternehmensbereichen.

## Förderliche und hinderliche Bedingungen für die Arbeitszeitsouveränität

Bereich	Förderlich	Hinderlich
Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langsamer Einstieg ins Thema</li> <li>• Flexiblere Rahmenbedingungen, keine Einengung, offene Gestaltung der BV</li> <li>• Beantragung einfach halten</li> <li>• Verantwortlichkeit der Führungskräfte regeln</li> <li>• Austausch mit anderen Betrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher administrativer Aufwand</li> <li>• Viele Formalismen bei der Beantragung, z. B. Genehmigung über mehrere Führungsebenen</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Kommunikationskonzept, Information aller</li> <li>• Gemeinsame Unterstützung durch alle Parteien, insbesondere durch oberes Management</li> <li>• Klare Absprachen zu Aufgaben, Erreichbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Kommunikation (nicht alle wissen, was sie dürfen)</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen, Verständnis, Wohlwollen auf allen Seiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägte Präsenzkultur, Kontrollbedürfnis, hierarchische Kultur</li> <li>• Ablehnung seitens der Führungskräfte</li> <li>• Neid oder Misstrauen seitens der Kolleg*innen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technik muss unterstützen</li> <li>• Schutz vor Selbstausbeutung und Überlastung (z. B. Zeitaufzeichnung, Kontrolle von Mehrarbeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Digitalisierung z. B. von Unterlagen</li> <li>• Die Tätigkeit selbst ist nicht geeignet</li> <li>• Zu dünne Personaldecke (erhöht die Last, verringert Flexibilitätsmöglichkeiten, z. B. fehlende Vertretung)</li> <li>• Dauerhafte Arbeit an Laptops ist ergonomisch ungünstig</li> </ul>
Individuelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Bewältigungsstrategien zur Abgrenzung von Arbeit und Privatleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko der Selbstausbeutung und dauerhafter Erreichbarkeit</li> </ul>

### Betriebsvereinbarungen als verbindliches Regelwerk für orts- und zeitflexible Arbeit

Die Ergebnisse der Kurzstudie zeigen sehr ähnliche Sichtweisen der befragten Personen und eine insgesamt recht hohe Zufriedenheit. Betriebsvereinbarungen können demnach ein wirksames Mittel für die Erhöhung der Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten sein: Sie bilden ein verbindliches Regelwerk, das bei guter Ausgestaltung dazu führen kann, dass die selbstbestimmt orts- und zeitflexible Arbeit zunimmt.

Betriebsvereinbarungen schaffen für Führungskräfte und Beschäftigte Sicherheit im Umgang mit der Arbeitszeitsouveränität und ermöglichen Arbeitsformen, welche es den Beschäftigten ermöglichen, Beruf und Privatleben besser zu vereinen.

Dabei wird nicht unbedingt die völlige Flexibilität benötigt oder gewünscht, jederzeit und unbegrenzt außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes arbeiten zu können. Bereits die gelegentliche Nutzung der Möglichkeiten wird von den Betroffenen als vorteilhaft gesehen und als gute Ergänzung zur Gleitzeit betrachtet.

Für eine gelungene Umsetzung ist vor allem eine betriebliche Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens notwendig. Diese Kultur entsteht nicht über Nacht – Veränderungen weg von einer auf Präsenz und Kontrolle ausgerichteten Kultur hin zu einem vertrauensvollen Umgang erfordern oft einen jahrelangen Umstellungsprozess, der gut begleitet werden muss. Gelingt er, sind eine hohe Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und ein betrieblich fairer und konstruktiver Umgang die Folge.

Die Einstellung der Führungskräfte gegenüber mobilen und flexiblen Arbeitsformen ist dabei entscheidend für die Umsetzung. Die Mehrheit der Befragten zeichnet allerdings ein recht positives Bild: Die Führungskräfte werden als kompromissbereit und pragmatisch beschrieben, sie nutzen die mobile und flexible Arbeit selbst oder unterstützen sie.

Die vorliegende Kurzstudie liefert qualitative Erkenntnisse zu den förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen für selbstbestimmte Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten, die Betrieben helfen können, gute Vereinbarungen abzuschließen und deren Umsetzung zu fördern.

### Betriebskultur ist entscheidend für Umfang und Ausgestaltung flexibler Arbeitsformen

Positiv bewertete Betriebsvereinbarungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den betrieblichen Voraussetzungen gerecht werden. Insbesondere Betrieben und Personen, die vorher noch wenig oder keine Berührungspunkte mit flexiblen Arbeitsformen hatten, kann eine verbindliche Regelung – eventuell mit zunächst eingeschränktem Umfang der Nutzung – helfen, erste Schritte in diese Richtung zu unternehmen. Die sich dann ergebenden positiven Erfahrungen führen oft dazu, dass flexible Arbeitsformen mehr genutzt und akzeptiert werden, was wiederum den betrieblichen Kulturwandel einleitet oder fördert.

Besteht im Betrieb bereits eine durch Vertrauen und Akzeptanz geprägte Kultur, in der die Beschäftigten eigene Gestaltungsmöglichkeiten besitzen und nutzen können, kann eine Ausweitung der Betriebsvereinbarung zu mehr Zufriedenheit bei Führungskräften und Beschäftigten führen, da sie einen Rahmen zur eigenen Gestaltung der orts- und zeitflexiblen Arbeit erhalten.

Betriebe ohne Betriebsvereinbarungen wurden hier nicht untersucht. Daher konnten die Voraussetzungen für das Ge- oder Misslingen der Einführung einer neuen Betriebsvereinbarung zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten in diesen Betrieben nicht untersucht werden. Die untersuchten Betriebe stellen daher eine „positive Selektionsgruppe“ mit erfolgreichem Abschluss dieses Prozesses dar.

### Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung einer Betriebsvereinbarung

Die Einführung oder Erweiterung von Arbeitszeitsouveränität ist ein langfristiger Veränderungsprozess der betrieblichen Kultur, der Einstellung aller Beteiligten und des vertrauensvollen Umgangs miteinander. Als wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung identifizierte diese Studie:

- Unterstützung durch Management und Führungskräfte
- Betriebliche Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens
- Organisation der flexiblen Arbeit durch Führungskräfte und Beschäftigte
- Kommunikation der Möglichkeiten der Betriebsvereinbarung an alle und Hilfestellung bei der Umsetzung

- Technische Unterstützung durch Hard- und Software
- Schrittweise Einführung der orts- und zeitflexiblen Arbeit
- Begleitung des Veränderungsprozesses im Rahmen des Change Managements, in das optimalerweise alle Beteiligten von Anfang an mit einbezogen sind

Die Führungskräfte fungieren als Schlüsselstelle zwischen der Betriebsvereinbarung und der Umsetzung im Betriebsalltag und tragen entscheidend zum Ge- oder Misslingen bei.

Unzufriedenheit kann auch entstehen durch eine Entgrenzung von Arbeitszeit und durch Selbstausschöpfung, die bei Vertrauensarbeitszeit und/oder fehlender Zeiterfassung verhältnismäßig häufig auftreten. Der Umfang bzw. die berichtete Häufigkeit mobilen Arbeitens scheint dagegen nicht mit der Zufriedenheit zusammenzuhängen.

Auch Personen, die nur gelegentlich mobil arbeiten, nehmen dies als förderlich für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wahr.

Die hohe Zufriedenheit fast aller Befragten mit den abgeschlossenen Vereinbarungen zeigt, dass die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen gelingen kann.

• • • Die vollständige Version der Studie finden Sie auf unserer Homepage [www.arbeit-umwelt.de](http://www.arbeit-umwelt.de) • • •