

ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE POTENZIALE ZEITLICHER FLEXIBILITÄT IN BÜRO- UND SCHICHTARBEIT

FOLGEERGEBNISSE



ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE POTENZIALE ZEITLICHER FLEXIBILITÄT IN BÜRO- UND SCHICHTARBEIT

Unsere Studie **»Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal«** und die Folgeergebnisse **»Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im New Normal«** sowie **»Arbeiten in der Corona-Pandemie – Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten – und deren Vermeidung«** sind auf große Resonanz gestoßen und die dort aufgegriffenen Fragestellungen sind heute nicht weniger aktuell. Das zeigen neben vielen journalistischen Anfragen auch unsere Kontakte mit Unternehmen. Der Verlauf der Pandemie beeinflusst auch weiterhin unseren privaten wie beruflichen Alltag. Homeoffice, in Form von mobilem Arbeiten, ist weiterhin sehr gefragt. Als Resilienzfaktor ist es Teil der Krisenstrategie. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben. Sehr viele Entscheidungstragende haben verstanden, welche Flexibilitäts-, Vereinbarkeits-, Nachhaltigkeits- und auch Produktivitätspotenziale hierdurch nutzbar sind. Mobile Arbeitsformen haben sich vom »Wohlfühlthema« für ausgewählte Mitarbeitende zu einem belastbaren Faktor betrieblicher Organisations- und Prozessplanung weiterentwickelt. Zudem hat die Krise wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende wie Führungskräfte und die Unternehmensleitung von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt. Vor diesem Hintergrund haben wir uns vorgenommen, die Befragungen vom Mai, November und Dezember 2020 auch im Jahr 2021 fortzuführen. Gemeinsam und in bewährter Partnerschaft mit der **Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. – DGFP** werden wir in den nächsten Monaten zu einzelnen weiteren Fragestellungen, die derzeit in deutschen Führungsetagen zum Thema »New Normal« diskutiert werden, aktuelle Informationen einholen und aufbereiten.

Nach den Fragenkomplexen zur Produktivität und zum Phänomen der Entgrenzung, haben wir uns nun auf das Thema der Arbeitszeitflexibilisierung fokussiert. Gerade orts- und zeitflexible Arbeitsformen stehen in einem starken wechselseitigen Zusammenhang und zeigen ihre Wirkungen in Kombination am deutlichsten. So lassen sich private Herausforderungen, wie die Betreuung bei einem in Corona-Zeiten häufigen Home-schooling, durch örtliche und zeitliche Flexibilität im Arbeitsalltag überhaupt erst stemmen. Umgekehrt werden Themen wie die Entgrenzung, also die Folgen einer fehlenden Trennung von Arbeits- und Privatleben, umso brisanter, je mehr diese Grenzen durch Flexibilisierung verschwinden. Wie sieht die betriebliche Realität beim Thema Arbeitszeit mitten in der Corona-Pandemie also aus? Wie hat sich die zeitliche Flexibilität verändert? Die Kernergebnisse und Antworten der Kurzbefragung unter 328 befragten HR- bzw. Unternehmensverantwortlichen im Februar 2021 sind im Folgenden zusammengefasst.



UNTERNEHMENSSEITIGE LEITPLANKEN VERSCHIEBEN SICH ZUGUNSTEN VON MEHR ZEITLICHER FLEXIBILITÄT

Zeitliche Flexibilitätsspielräume finden eine wesentliche unternehmensseitige Grenze in der Festlegung eines Arbeitszeitrahmens, also der äußeren Grenzen der täglichen Arbeitszeit in Form des frühestmöglichen Beginns und des spätestmöglichen Endes. Ein solcher Arbeitszeitrahmen begrenzt damit Flexibilitätsspielräume für persönliche und betriebliche Belange, übernimmt u. a. aber auch eine Schutzfunktion für die Beschäftigten. Die Arbeitszeit ist zum Schutz der Beschäftigten auch gesetzlich über das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) geregelt, ebenso finden sich in Tarifverträgen zumeist Rahmenregelungen für die Arbeitszeit. Eine weitere entscheidende Beschränkung möglicher Flexibilität im Unternehmen wird durch die Definition einer Kernarbeitszeit gesetzt, also der Festlegung einer Zeitspanne, in der für die Beschäftigten grundsätzlich Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz besteht, wobei dies in mobiler Arbeit eher mit einer Erreichbarkeit zu diesen Zeiten gleichzusetzen ist. Doch diese Gleichsetzung ist noch lange nicht in jedem Unternehmen verabredete dauerhafte Realität, blickt man auf die Zeit nach Corona. Hängt dies doch zusammen mit manchmal sehr etablierten, präsenzorientierten Vorstellungen von Service- und Betreuungsqualität.

Während der Corona-Pandemie haben die meisten Unternehmen die Möglichkeit der mobilen Arbeit bzw. des Homeoffice für einen bedeutenden Anteil der Beschäftigten eröffnet. In unserer aktuellen Befragung gaben gerade mal 0,6 Prozent der Teilnehmenden an, dass keine Mitarbeitenden derzeit im Homeoffice bzw. mobil arbeiten würden. Die bereits angesprochenen privaten Anforderungen gerade in der Corona-Pandemie haben darüber hinaus aber auch zu entsprechenden Anforderungen an die Beweglichkeit und damit der Flexibilität bei den Arbeitszeiten geführt.

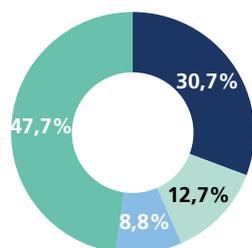
Gerade das zeigt sich bei den teilnehmenden Unternehmen der Befragung auch in Bezug auf Veränderungen der genannten grundsätzlichen unternehmensseitigen Grenzen in Form von Arbeitszeitrahmen und Kernarbeitszeit. Gut ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen hat derzeit keinen Arbeitszeitrahmen, wobei trotz Fehlen des Arbeitszeitrahmens natürlich auch hier gesetzliche Grenzen einzuhalten sind. Ein gutes Viertel hat derzeit keine Kernarbeitszeit. Weitere Ergebnisse aus der Befragung zeigen zudem, dass fast jedes zehnte Unternehmen den existierenden Arbeitszeitrahmen und/oder die existierende Kernarbeitszeit während der Corona-Pandemie ausgesetzt und damit mehr zeitliche Flexibilität ermöglicht hat.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen hat zwar während der Corona-Pandemie weiterhin einen Arbeitszeitrahmen und eine Kernarbeitszeit prinzipiell fixiert. Dennoch wurde die Hälfte dieser Unternehmen aktiv und hat diese Grenzen verändert (in Form der Reduzierung der Kernarbeitszeit und/oder der Ausweitung des Arbeitszeitrahmens). Insgesamt liegt der durchschnittliche Arbeitszeitrahmen während der Corona-Pandemie bei den teilnehmenden Unternehmen bei ca. 6.30 Uhr bis 20.00 Uhr. Die durchschnittliche Kernarbeitszeit umfasst die Zeit von ca. 9.00 bis 15.30 Uhr. Auffällig war die breite Streuung der Ergebnisse beim Ende des Arbeitszeitrahmens. Gerade in der Gruppe der Unternehmen, die den Arbeitszeitrahmen coronabedingt angepasst haben, lag bei fast 30 Prozent das Ende des Arbeitszeitrahmens bei 21 Uhr oder später; bei den Unternehmen, die keine Anpassung vornahmen, waren es hingegen nur 18 Prozent.

GETEILTE MEINUNG BEI DER ÖFFNUNG DES SAMSTAGS ALS ARBEITSTAG

In einigen Tätigkeitsbereichen ist die Arbeit am Samstag tätigkeitsimmanent und gehört daher zur Normalität. In anderen Bereichen wird die Arbeitszeit klassischerweise auf den Zeitraum zwischen Montag und Freitag verteilt. In einigen Unternehmen gab es aber bereits vor Corona die Möglichkeit, Arbeitszeiten auch an Samstagen freiwillig erbringen zu können und damit das zu leistende Arbeitspensum auf sechs Tage verteilen zu können. Dies sollte eine Entzerrung bei der Bewältigung betrieblicher Aufgaben ermöglichen und damit auch eine Entzerrung der Arbeitszeit. Hierdurch kann privaten Verpflichtungen unter der Woche mehr Raum gegeben werden, wenn dies erforderlich ist. Andererseits besteht natürlich auch hierbei die Gefahr der Entgrenzung in Bezug auf die Arbeit am Wochenende. Läuft es gut, dann wird diese Möglichkeit des Arbeitens tatsächlich freiwillig genutzt, allerdings kann diese Möglichkeit auch dazu führen, dass etwa ein langsam steigendes Arbeitspensum mehr und mehr dazu führen kann, dass die Arbeit am Samstag nicht mehr freiwillig, sondern üblich wird. Daher gilt hier im Besonderen, dass das Thema Entgrenzung und Erwartungen (gerade auch im Team) diskutiert werden sollte. Die Brisanz des Themas zeigt sich in den Ergebnissen klar in einer deutlichen Spaltung im Meinungsbild, wie nachfolgend zu sehen ist. So gab es in knapp einem Drittel der teilnehmenden Unternehmen bereits vor der Corona-Pandemie die Möglichkeit an Samstagen freiwillig zu arbeiten, bei 12,7 Prozent ist die Möglichkeit während der Pandemie dazugekommen und bei immerhin 8,8 Prozent wird über die Öffnung nachgedacht. Demgegenüber steht knapp die Hälfte der Teilnehmenden, die dies für ihr Unternehmen auch künftig ausschließt.

»Kann aufgrund der Corona-Pandemie bei Ihnen auch an Samstagen freiwillig gearbeitet werden, um den zusätzlichen privaten Verpflichtungen besser nachkommen zu können (z. B. Betreuung beim »Homeschooling« zwischen Montag und Freitag)?«



- Ja, aber auch vor der Corona-Zeit konnte bei uns freiwillig an Samstagen gearbeitet werden
- Ja, das ist seit der Corona-Zeit möglich, davor war das aber nicht so
- Nein, Samstagsarbeit gibt es bei uns nicht, wir denken aber darüber nach dies zuzulassen
- Nein, Samstagsarbeit gibt es bei uns nicht und wird es auch künftig nicht geben

EIN JAHR DER VERÄNDERUNG – DEUTLICH HÖHERE AUSSCHÖPFUNG ZEITLICHER FLEXIBILISIERUNGSPOTENZIALE BEI DEN BÜROBESCHÄFTIGTEN

Während die deutlichen Veränderungen beim Thema ortsflexibles Arbeiten insbesondere auch in den Medien häufig im Vordergrund stehen, zeigt aber auch das Thema der zeitlichen Flexibilisierung klar sichtbare Bewegungen hin zu einer umfangreichen Ausschöpfung zeitlichen Flexibilisierungspotenzials in der Corona-Pandemie. Im Rahmen unserer Befragung hatten wir die Teilnehmenden um eine Bewertung der Ausschöpfung des zeitlichen Flexibilisierungspotenzials vor und gegenwärtig während der Corona-Pandemie gebeten. Eine eher niedrigere Ausschöpfung (Wertung 1–5 Punkte von 10) des zeitlichen Flexibilisierungspotenzials gaben vor Corona 47,5 Prozent der Teilnehmenden an. In der Corona-Pandemie hat sich dieser Anteil der Unternehmen mit geringerer Ausschöpfung deutlich reduziert auf 11,6 Prozent. Erklärbar sind diese Veränderungen zum Teil mit den oben genannten erweiterten unternehmensseitigen Grenzen beim Arbeitszeitrahmen und der Kernarbeitszeit. Ein wesentlicher Faktor wird, wie bereits erwähnt, aber wohl auch darin zu verorten sein, dass frühere Präsenzzeiten durch Homeoffice/ mobiles Arbeiten heute vermehrt Erreichbarkeitszeiten darstellen, in denen bedarfsgerecht zeitliche Flexibilität durchaus möglich ist. Unklar bleibt, wie sich gerade dieser Faktor nach der Corona-Pandemie entwickeln wird.

»Wie stark ausgeschöpft waren/sind die Möglichkeiten der zeitlichen Flexibilität in Ihrem Unternehmen bei den Bürobeschäftigten insgesamt? Bitte geben Sie uns eine Einschätzung auf einer Skala von 1–10.«

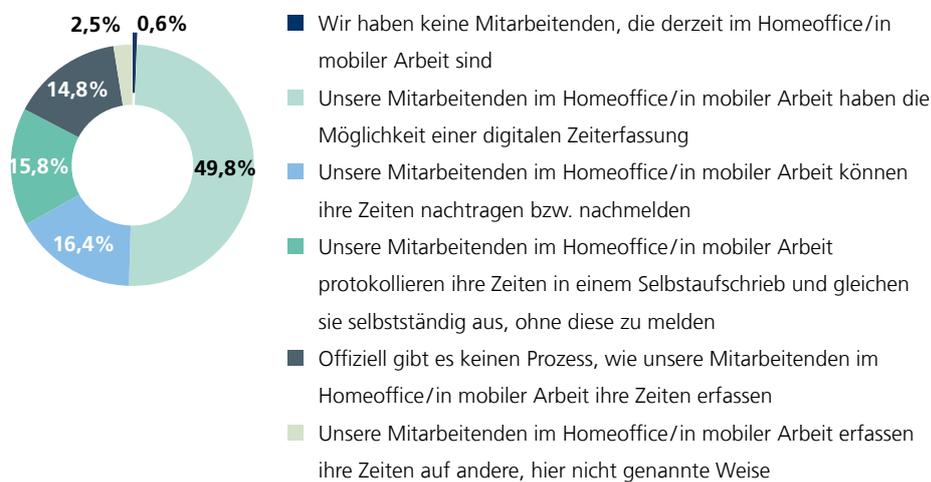


1 sehr wenig ausgeschöpft 10 vollkommen ausgeschöpft

MOBILE ARBEITSZEITERFASSUNG NUR BEI DER HÄLFTE DER UNTERNEHMEN DIGITAL MÖGLICH

Das Homeoffice/die mobile Arbeit gehört seit der Corona-Pandemie mehr denn je zur Normalität und die Digitalisierung schreitet seither deutlicher als je zuvor voran. Weniger klar zeigt sich die Digitalisierung bei der mobilen Arbeitszeiterfassung. Die Hälfte der Unternehmen hat eine solche Möglichkeit der mobilen digitalen Arbeitszeiterfassung für diejenigen Arbeitszeiten, die außerhalb des Betriebsgeländes erbracht werden. Andererseits hat mehr als jedes siebte Unternehmen keinen offiziellen Prozess, wie solche Zeiten erfasst werden sollen. Bei den übrigen Unternehmen werden die Zeiten zum Teil nachgemeldet, zum Teil durch die Beschäftigten in Eigenregie ausgeglichen. Beim Thema Arbeitszeiterfassung bestehen entsprechend deutliche Unterschiede in der Handhabung bei den Unternehmen. Hier wäre für die Zukunft sicher ein breites Einsatzgebiet z. B. mit Hilfe von Apps etc. denkbar.

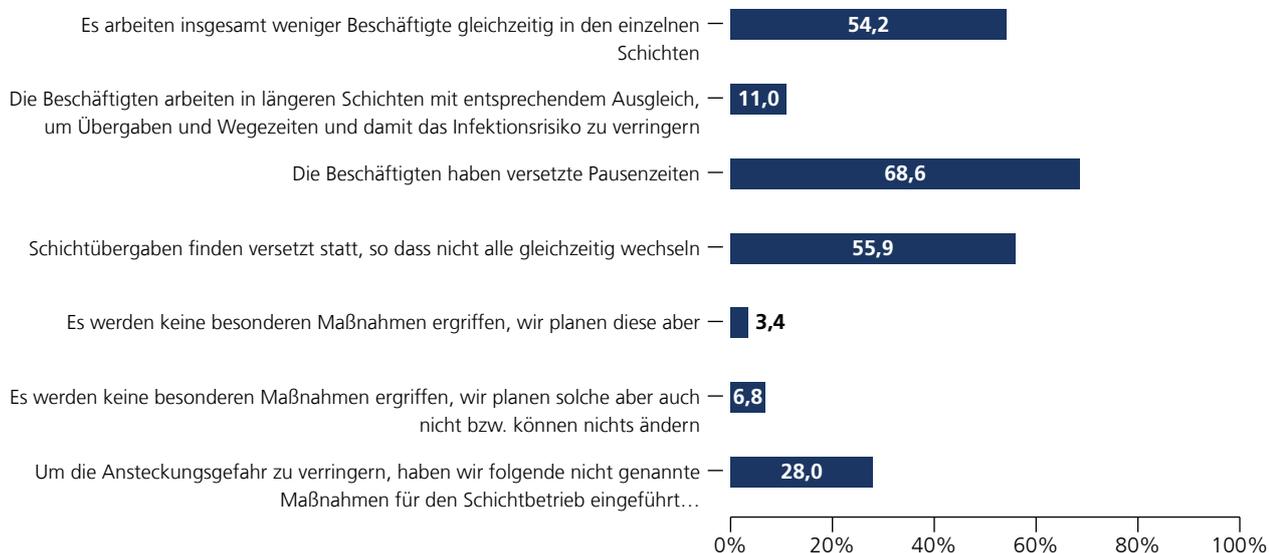
»Auf welche Weise erfassen (zumindest die Mehrheit) der Mitarbeitenden, die derzeit im Homeoffice/ in mobiler Arbeit sind, ihre Arbeitszeiten?«



ARBEIT MIT ABSTAND – HERAUSFORDERUNGEN UND MASSNAHMEN FÜR DEN SCHICHTBETRIEB

Homeoffice und mobile Arbeit waren die Zauberwörter, wenn es darum ging Bürobeschäftigte in der Corona-Pandemie vor deren Gefahren zu schützen. Weniger einfach waren und sind Lösungskonzepte für die Beschäftigten in der Produktion bzw. im Schichtbetrieb. Auch hier gilt es Ansteckungsrisiken und Kontakte weitestgehend zu minimieren. Die gegenwärtigen Lösungen basieren insbesondere auch auf zeitlicher Beweglichkeit und Entzerrungen in sonst eher starren Schichtsystemen. Bei der Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen wurden versetzte Pausenzeiten und versetzte Schichtübergaben eingeführt und die Besetzung in den einzelnen Schichten ausgedünnt. In jedem zehnten Unternehmen wurden die Schichten mit entsprechendem Ausgleich verlängert, um weniger Übergaben und Wegezeiten für die Beschäftigten zu erreichen.

»Nutzen Sie derzeit nachfolgende Möglichkeiten zur Eindämmung von Ansteckungsgefahren im Schichtbetrieb?«

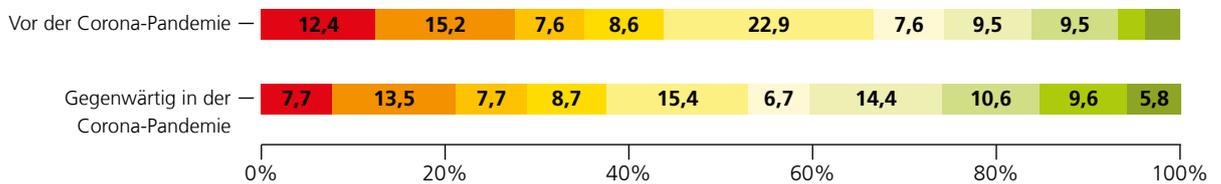


Die Teilnehmenden konnten auch eigene Maßnahmen nennen, hiervon haben 28 Prozent der Teilnehmenden Gebrauch gemacht. Als weitere Maßnahmen wurden neben räumlichen Maßnahmen und Hygienemaßnahmen u. a. virtuelle Schichtübergaben oder die strikte Trennung von Beschäftigtengruppen mit getrennter Nutzung von Sozial- und Gemeinschaftsräumen genannt. Hierbei wurden teilweise auch klare zeitliche und räumliche Trennungen innerhalb von Funktionsbereichen durchgeführt, um schlimmstenfalls die Quarantäne und damit den Ausfall eines kompletten Funktionsbereichs zu verhindern. Bei einem Unternehmen wurde die Gruppenzuordnung z. B. zur Nutzung bestimmter Gemeinschaftsräume durch den Einsatz farbiger Abzeichen sichtbar gemacht.

ZEITLICHE STARRHEIT IM SCHICHTBETRIEB – ABER AUCH HIER BRACHTE DIE CORONA-PANDEMIE VERÄNDERUNG

Wenn auch nicht ganz so deutlich wie bei den Bürobeschäftigten, so brachte die Corona-Pandemie doch auch im Schichtbetrieb eine erhöhte Ausschöpfung zeitlichen Flexibilisierungspotenzials mit sich. Eine eher niedrigere Ausschöpfung (Wertung 1–5 Punkte von 10) des zeitlichen Flexibilisierungspotenzials gaben für die Zeit vor Corona 66,7 Prozent der Teilnehmenden an. In der Corona-Pandemie hat sich dieser Anteil reduziert auf 53,0 Prozent. Auch wenn die Corona-Pandemie nicht ebenso revolutionär im Schichtbetrieb beim Thema der zeitlichen Flexibilisierung wirkte wie bei den Bürobeschäftigten, so wurde letztlich doch auch hier ein gewisses Maß an zeitlicher Flexibilisierung erreicht.

»Wie stark ausgeschöpft waren/sind die Möglichkeiten der zeitlichen Flexibilität in Ihrem Unternehmen bei den in Schicht Arbeitenden insgesamt? Bitte geben Sie uns eine Einschätzung auf einer Skala von 1–10.«



1 sehr wenig ausgeschöpft 10 vollkommen ausgeschöpft

MIT BLICK AUF DIE ERGEBNISSE DIESER BEFRAGUNG ...

... lässt sich eindeutig sagen, dass es auch beim Thema Arbeitszeiten und der zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit durch die Corona-Pandemie eine klare Bewegung in den Unternehmen gegeben hat. Gerade bei den Bürobeschäftigten zeigt sich eine deutlich gesteigerte Ausschöpfung des vorhandenen zeitlichen Flexibilisierungspotenzials. Auch wenn in den Medien gefühlt häufiger vom Homeoffice und der mobilen Arbeit die Rede ist als von zeitlicher Flexibilität, so sind die örtliche und zeitliche Flexibilität als Thema nur schwer trennbar. Während der Corona-Pandemie wurde die Flexibilisierung auf diesen beiden Ebenen deutlich vorangetrieben und gerade weil das Homeoffice von zusätzlichen zeitlichen Spielräumen begleitet wird, ist die wahrgenommene Flexibilität dieser Arbeitsform zur Bewältigung privater Belange entsprechend hoch. Im Bereich der Produktion und in einigen Dienstleistungsbereichen ist zudem die örtliche Flexibilisierung derzeit kaum denkbar. Die zeitliche Flexibilisierung stellt sich hierbei als einziger Weg dar, Flexibilisierungspotenziale zu erschließen. Und auch wenn dies nach den vorliegenden Ergebnissen in der Corona-Pandemie noch weniger ausgeprägt gelungen ist, so zeigt sich doch auch Beweglichkeit in den sonst eher starren Schichtsystemen.

Der Wunsch nach Flexibilität ist allgemein hoch, aber natürlich zeigen sich hierbei auch potenzielle Risiken, wie die Entgrenzung, also die Gefahren aus dem Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben. Dieses Thema haben wir in unserer Befragungsreihe daher ebenfalls bereits behandelt. Solche Gefahren gilt es zu vermeiden und das erfordert aktive Bearbeitung der Thematik durch Unternehmensleitung, Führungskräfte und nicht zuletzt jeden einzelnen selbst. Als zusätzliche Herausforderung, sollten zeitliche Spielräume zudem auch mit einer tatsächlichen zeitlichen Souveränität bei den Beschäftigten gekoppelt sein. Hierbei sind neben guten rahmensetzenden Regelungen auf Unternehmensebene insbesondere das eigene Kolleg*innen-Umfeld und damit das eigene Team der entscheidende Dreh- und Angelpunkt. Um Flexibilität »reibungsfrei« und möglichst weitreichend nutzen zu können, gilt es etwa Punkte wie die Erreichbarkeit, die Kommunikation und den Wissensaustausch über Distanz

gemeinsam im Team zu diskutieren und passende Regelungen zu vereinbaren. Knirscht es im Team bei der Umsetzung von Flexibilität, so führt dies schnell zu Verdruss und der Teamzusammenhalt leidet. Läuft es hingegen reibungsfrei, so lässt sich gemeinsam ein hohes und angenehmes Maß an Flexibilisierung realisieren. Gelebte Teamverantwortlichkeit und Selbstmanagement gehen hierbei Hand in Hand.

Durch flexible Arbeitsformen lässt sich Arbeitszeit eigenständiger steuern und an unterschiedlichsten Orten erbringen. Die klassische »Stempeluhr« am Eingangsbereich der Betriebsstätte verliert damit zunehmend an Bedeutung. Es stellt sich die Frage nach dem Umgang mit dieser Situation. Gerade hierbei zeigt die Befragung ein sehr differenziertes Ergebnis. Ein digitales mobiles Zeiterfassungssystem ist nur bei der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen vorhanden und bei knapp 15 Prozent fehlt sogar ein offizieller Prozess zu mobilen Zeiterfassung. Im Entwurf des „Mobile-Arbeit-Gesetz“ ist beschrieben, dass künftig die gesamte Arbeitszeit täglich vollständig zu erfassen ist. Zudem steht eine endgültige Klärung zum Umgang mit dem EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassung im deutschen Rechtsrahmen derzeit noch aus. Dies könnte daher Handlungsdruck aufbauen und sollte beim Thema Flexibilisierung auf jeden Fall zusätzlich im Auge behalten werden.



Befragt wurden 328 Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP), und damit Verantwortungstragende vorwiegend aus dem Bereich HR. 78,5 Prozent der Befragten arbeiten in privatwirtschaftlichen Unternehmen, 21,5 Prozent im öffentlichen Bereich. Die Befragten kommen zu 48 Prozent aus dem Dienstleistungssektor oder Einzelhandel, zu 22 Prozent aus produzierenden Unternehmen und zu 30 Prozent aus Unternehmen mit hybridem Angebot. 44 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Der Zeitpunkt der Befragung reicht vom 8. Februar 2021 bis zum 19. Februar 2021.

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Dr. Josephine Hofmann

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. – DGfP

Kai H. Helfritz

Telefon +49 30 81 4554 3702

helfritz@dgfp.de

www.iao.fraunhofer.de

© Fraunhofer IAO, 04/2021

