Ganzheitliche Arbeitswelten

Diskussionspapier der DSTG Hessen

Harmonisierung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen

Moderne Arbeitszeitgestaltung – moderne Arbeitsplatzgestaltung – Lebensarbeitszeit – Wochenarbeitszeit – Gleitzeit – Langzeit- und Kurzzeitkonten – alternierende Telearbeit – mobiles flexibles Arbeiten – Hessenbüro – Heimatbüro – Satellitenarbeit – non-territoriales Arbeiten

I. Vorwort

Der Wunsch nach agilem und mobilem Arbeiten wird nicht nur in der Finanzverwaltung immer stärker. Insbesondere die aktuelle Pandemiesituation zeigt uns, dass flexible, digitale Arbeitsformen möglich und für das Funktionieren der Behörde, also des Staates unabdingbar sind und gleichzeitig auch den Interessen von Beschäftigten entsprechen. In diesem Zusammenhang möchten wir auf ein harmonisierendes Modell eingehen, das wir im Folgenden konkret in die politische Diskussion ausdrücklich einbringen möchten und das nun stärker denn je in den Fokus rückt.

Es sollte -wenn überhaupt- einen überschaubaren zusätzlichen finanziellen Mehraufwand verursachen und zu einer klassischen Win-win-Situation von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen führen.

Moderne Arbeitsformen und die Flexibilisierung von Raum und Zeit passen zur gegenwärtigen Arbeitswelt, zur Lebenssituation vieler Beschäftigter und gehören zu einer positiven Erfolgskultur.

II. Vorhandene Arbeitszeitinstrumente

Die Arbeitszeit der hessischen Beamt*innen beträgt seit dem 01. Juli 2017 41 Wochenstunden, wobei das seit 2007 bewährte Lebensarbeitszeitkonto (LAK) beibehalten wurde und die Zuführung von einer Stunde pro Woche in jenes LAK erfolgt. Dies ist ein positives Ergebnis unserer gemeinsamen intensiven Bemühungen und beinhaltet die faktische Einführung der 40-Stunden-Woche auch für die unter sechzigjährigen Beamt*innen. Für die über sechzigjährigen Beamt*innen wurde die Arbeitszeit auf 40 Stunden pro Woche abgesenkt.

Zeit ist ein kostbarer Faktor, sowohl im Berufs- als auch im Privatleben der Menschen.

1. Lebensarbeitszeit- und Gleitzeitkonten

Neben den Lebensarbeitszeitkonten (LAK) werden in den Dienststellen noch sogenannte qualifizierte Gleitzeitkonten (GLAZ) geführt. Diese dienen der Verwaltung von Arbeitszeitguthaben und -rückständen von maximal 40 Stunden innerhalb eines Monats. Die hierauf angesparten Stunden reichen jedoch meist nicht aus, um besonderen Lebenssituationen wie z.B. Kinderbetreuung, Abdeckung von Ferienzeiten bei Alleinerziehenden (ähnlich wenn beide

Elternteile berufstätig sind) oder aber auch der Pflege von Angehörigen, gerecht zu werden. Zumal es vielen Kolleginnen und Kollegen bei einer ohnehin schon zu erbringenden 41-Stunden-Woche kaum noch gelingt, ausreichende Arbeitszeitguthaben anzusparen.

2. Alternierende Telearbeit

In 2013 wurde die alternierende Telearbeit eingeführt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch besser in Einklang bringen zu können. Diese Form der Telearbeit ist bis auf die Außendienste in fast allen Arbeitsbereichen einer Dienststelle dem Grunde nach möglich und sollte als festes und bewährtes Instrument beibehalten werden. Sie stellt ein für beide Seiten verbindliches Element in der flexiblen Arbeitszeitgestaltung dar.

3. Mobiles flexibles Arbeiten

Daneben gibt es noch die Möglichkeit des mobilen flexiblen Arbeitens (MofA), welches die Möglichkeit eröffnet, kurzfristig dienstliche Aufgaben ohne Einrichtung eines häuslichen Telearbeitsplatzes ganz oder teilweise außerhalb der Dienststelle zu erbringen, wenn dies aufgrund persönlicher Umstände (z.B. Handwerker haben sich überraschend angekündigt) erforderlich ist.
Natürlich orientiert sich auch diese Arbeitsform an bestimmten Rahmenbedingungen. Auch diese partielle Arbeitsform hat sich bewährt. Eine Ausweitung über 6 Tage pro Jahr je Beschäftigten sollte unschwer ermöglicht werden.

III. Vorschläge für weiterführende Arbeitszeitmodelle

1. Verknüpfung von LAK- und GLAZ-Konto

Mit der Verknüpfung von LAK- und GLAZ-Konto kann mehr Flexibilität der Arbeitszeit erreicht werden.

Daher regen wir, insbesondere aus familienpolitischen Gründen, eine Verknüpfung beider Konten quasi auf Basis der 40 Wochenarbeitsstunden, an. Somit müssten nicht mehr ganze Tage „verbraucht“ werden, um Betreuungs- oder Pflegeengpässe zu überbrücken. Es wären damit kurzfristige „Zeit“-Modelle vorstellbar, die weder zu Lasten der Beschäftigten noch des Arbeitgebers gingen (auch Teilzeit-Modelle).

Vor dem Hintergrund der Gewinnung von effizientem Nachwuchs, erscheint es angezeigt, auch auf die Bedürfnisse der jungen Generationen einzugehen. So darf festgestellt werden, dass flexible Gestaltungsmöglichkeiten -Sabbatzeiten etc.- eine besondere Rolle für junge Bewerberinnen und Bewerber spielen. Insofern bietet ein vorwärtsgewandtes Arbeitszeitmodell, dem Grunde nach, erstklassige Chancen den Wünschen z.B. nach Sabbatzeiten durch den Einsatz von Zeitguthaben entsprechen zu können.

Gleichzeitig könnten durch besondere Arbeitssituationen (Projekte, Arbeitsspitzen) entstehende Arbeitszeitguthaben, die die wöchentlichen 40 Stunden übersteigen, vom Gleitzeit- dem Lebensarbeitszeitkonto zugeführt werden und müssten nicht vor dem Monatswechsel zwingend abgebaut werden. Auch auftretende Minderzeiten könnten wesentlich leichter mit entsprechenden Guthaben aus dem LAK ausgeglichen werden. Dieses Modell ist vergleichbar mit dem bekannten Umbuchen von Girokontoguthaben auf das Festgeldkonto und umgekehrt. Ebenfalls denkbar ist eine Art „Verzinsung“ nicht verbrauchter Zeitguthaben für „Langzeitsparer“.

Aus unserer Sicht hilft dieser Vorschlag die demografische Brücke im öffentlichen Dienst gut zu überschreiten.

2. Arbeitszeit der Zukunft: Das dynamische, lebensphasenbezogene Zeitmodell

Eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung könnte das dynamische, lebensphasenbezogene Zeitmodell darstellen.

Unser Vorschlag für ein dynamisches, lebensphasenorientiertes Zeitmodell soll neben den bewährten Instrumenten eingerichtet werden.

Es könnte so gestaltet werden, dass allen Beschäftigten ermöglicht wird, 20% ihrer individuellen Arbeitszeit im häuslichen Arbeitszimmer oder an einem anderen Arbeitsort (beispielsweise im Hessen- oder Heimatbüro) zu absolvieren. Diese dynamische Zeit kann flexibel über die Arbeitswoche verteilt werden.

Wir erwarten, dass sich durch dieses Instrument die Arbeitszeitanteile von Teilzeitkräften erhöhen werden, da hierdurch Familien- und Berufsinteressen noch besser verknüpft werden können.

Außerdem durchdringt uns eine nie da gewesene Flexibilisierung unserer Arbeitswelt: Gewohnte Hierarchien, Organisations- und Arbeitsstrukturen werden durchlässiger oder lösen sich ganz auf.
Ein solcher Prozess ist unter anderem auch mit der Abkehr von einer Präsenzkultur hin zur Ergebnisorientierung verbunden und setzt auf Verantwortung, Weiterentwicklung und Autonomie der einzelnen Mitarbeiter*innen.

Auch anderen Berufsgruppen, für deren Berufsbilder wir hier nur eingeschränkt sprechen können, erscheinen diese Möglichkeiten gegeben zu sein. Unserer Meinung nach, ist dies die mit Abstand beste Möglichkeit die Menschen, die Mitarbeiter*innen, zu schützen.

2.1. Non-territoriales Arbeiten oder der mobile Arbeitsplatz

Mit dem voranschreitenden Einzug digitaler Anwendungen, in unserem Fall einer immer stärker auftretenden elektronischen Fallbearbeitung -bei weniger Papierakten- und dem Einsatz mobiler Arbeitsgeräte (Laptops mit flexiblen Zugängen, entsprechender telefonischer Erreichbarkeit bei schnellem Internet) tritt der Arbeitsort in den Hintergrund.

Der mobile Arbeitsplatz wird aufgrund der Erwartung der künftigen Generationen, die die technischen Chancen besonders zu nutzen wissen, eine echte Alternative darstellen. Die freiere Wahl des Arbeitsortes in der Zuständigkeitsbehörde im Rahmen des Bürokonzepts „Multi-Space“, im häuslichen Arbeitszimmer, im Hessenbüro oder in einem Heimatbüro mit Satellitenarbeit etc. dürften Alternativen sein. Mit diesen unterschiedlichen Arbeitsformen wird die Attraktivität der Verwaltung gesteigert.

Die Arbeitssituation in der aktuellen Pandemiesituation hat das non-territoriale Arbeiten in wenigen Wochen unter Einbindung der entsprechenden technischen Möglichkeiten etabliert und fast schon routiniert. Die Verwaltung wurde in kürzester Zeit in das Zeitalter der Digitalisierung katapultiert und

dies erfolgreich. Die hochgehaltene, effiziente Arbeit zeigt, dass die Beschäftigten von einer großartigen Motivation getrieben und digital souverän sind.

Diese Erkenntnis ermöglicht ein nie da gewesenes Maß an Mobilität.

Um dennoch niemanden abzuhängen, ist eine gleichermaßen hochwertige digitale Infrastruktur in allen Dienststellen zu etablieren. Es sind neue Standards zu definieren und zu generieren, um modern und nach vorne gerichtet zu agieren.

2.2.Teamwork

In der Verwaltung agieren zunehmend Teamplayer, so dass bei Neu- bzw. Weiterentwicklungen der Präsenzkultur, oder besser der Non-Präsenzkultur, die Kollegialität nicht verloren gehen wird.

Der Grundsatz, dass der Dienstbetrieb aufrecht zu erhalten ist, hat selbstverständlich oberste Priorität. Es muss gewährleistet werden, dass die vor Ort zu erbringenden Aufgaben, wie z.B. die Ausbildung des Nachwuchses, mit ausreichend Personal bewältigt werden können. Nur ein gesundes Mit- und Füreinander im Team schafft Motivation und Bindung.

Hierzu müssen Fortbildungen und Teambildungsmaßnahmen gefördert und gefordert werden.

Von ebensolcher Bedeutung ist aus unserer Sicht auch die soziale Bindung innerhalb der Kollegenschaft. Diese gilt es unbedingt weiterhin zu erhalten und zu fördern.

Der Teamgedanke und die Kollegialität müssen durch gegenseitige Verlässlichkeit, faire Zeit- und Aufgabenverteilung sowie verbindliche Absprachen geprägt sein. Verantwortung und Vertrauen müssen eine neue Bedeutung bekommen. Die Mitarbeiter müssen sich mit ihrer Aufgabe identifizieren. Die Erhaltung des Betriebsfriedens hat Priorität.

2.3.Arbeitsschutz

Selbstverständlich ist auch, dass flexibles und mobiles Arbeiten nicht zu einer Überlastung der Beschäftigten führen darf. Hierbei ist unbedingt auf den über Jahrzehnte hinweg erlangten Arbeitsschutz zu achten. Insbesondere ist auch die jüngste Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes zur Erfassung von Arbeitszeiten mit einzubeziehen. Die Beschäftigten sind vor entgrenzter Arbeit ebenso wie vor Selbstausbeutung und Isolation zu schützen. Beschäftigten ist ein ausdrückliches Recht auf Nichterreichbarkeit einzuräumen. Arbeitszeiten sind insoweit klar von Ruhezeiten abzugrenzen. Einer Aufweichung der Schutzvorschriften zu Lasten der Beschäftigten und Abstrichen an der Gesundheitsfürsorge muss entschieden entgegengetreten werden.

Ruhezeiten und Pausen gehören ebenfalls zu den Grundpfeilern der Work-Life-Balance. Diese schützen vor Überlastungssituationen und nützen, die körperlichen und geistigen Ressourcen zu erhalten, um auch die Lebensarbeitsleistung konstant zu erhalten.

Unter Umständen erschweren der innere und äußere Leistungsdruck, sich von der Arbeit zu lösen und zu erholen. Aber nur wer regelmäßig Pausen macht, bleibt gesund. Hier liegt es an den Führungsverantwortlichen auf die unbedingte Einhaltung zu achten. Aus unserer Sicht ist niemandem geholfen, wenn wir nach 5 oder 10 Jahren „sprintende“ Kolleg*innen mit einer Mindestversorgung in die Pension entlassen müssen.

2.4. Führung der Zukunft

Eine besondere Verantwortung kommt bei diesem Wandel hin zu einem dynamischen Zeitmodell den Führungskräften zu. Führungskräfte haben sich sowohl mit dem Thema „Führen auf Distanz/ virtuelles Führen“, als auch mit Teamführung und Motivation, sowie Leistungskontrolle aus der Ferne auseinanderzusetzen.

Auch die Förderung und Bewerbung des Teamgedankens sowie der Fokus auf die Arbeitsorganisation gehören unabdingbar zu den künftigen Führungsherausforderungen.

Ziel muss es außerdem sein, eine Kultur zu etablieren, in der Beschäftigte nicht anhand der geleisteten Arbeitszeit, sondern verstärkt an der Qualität ihrer Arbeitsergebnisse gemessen werden.

IV. Zusammenfassung

An einem solchen, nach vorne gerichteten, Prozess wollen wir uns mit Vorschlägen, unter anderem mit diesem Konzept aktiv beteiligen. Wir raten an, im Hinblick auf die Generationenfrage und die demografischen Entwicklungen, die fortschreitende Digitalisierung sowie die Erfordernisse im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in die Zukunft gewandte Ideen mit uns, der Deutschen Steuer-Gewerkschaft - Landesverband Hessen, zu konzipieren.

Die naheliegenden Chancen sind aus unserer Sicht:

- Nutzung von Zeitmöglichkeiten zur Verbesserung der Work-Life-Balance
- Stärkung von Teamverantwortung und Selbstbestimmung
- Neudefinition von Führungsverantwortung
- Steigerung von Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt
- Fortentwicklung des digitalen Transformationsprozesses und der IT-Sicherheit

Natürlich sind auch Herausforderungen mit diesem Vorschlag verbunden:

- Harmonisierung der flexiblen Ausgestaltungen mit den Regularien des Arbeitszeitschutzes
- Vermeidung von Entgrenzung und Überlastung
- Beibehaltung sozialer Interaktion
- Sicherstellung von Gesundheitsschutz im Büro/ Heimbüro

Getragen von der Erkenntnis, dass Lebenszeit ein kostbarer Faktor ist und der öffentliche Dienst mit motiviertem Personal hervorragend funktioniert, möchten wir als DSTG Hessen mit diesem Diskussionspapier zur Optimierung beitragen. Es bedarf hierbei vieler ineinandergreifender Bausteine, um positive Ergebnisse zu erzielen. Bei der Ausgestaltung wollen wir uns aktiv einbringen und möchten auf der hier vorgelegten Basis gerne in weitere politische und verwaltungsseitige Gespräche und Prozesse eintreten.

Wir wollen die Chancen rasch gestalten.

Stand: Juli 2020