

Juristische Expeditionen ohne Kompass

Massgeschneiderte Arbeitszeitmodelle lenken den Personaleinsatz dorthin, wo er gebraucht wird. Die Effizienz steigt, unproduktive (aber lohnpflichtige) Präsenzzeiten werden vermieden. Allerdings: Alternative Arbeitszeitkonzepte neigen zunehmend zur Komplexität. Es drohen rechtliche und damit finanzielle Risiken.



Dr. Heinz Heller praktiziert als Fachanwalt SAV Arbeitsrecht. Er berät vor allem Arbeitgeber und Manager.

Weitere aktuelle Artikel zum Thema Arbeitszeiterfassung finden Sie auf unserer Website:

hrtoday.ch

Um den rasanten Wandel von Arbeitszeitmodellen zu veranschaulichen, muss man nicht an die klassische Fabrikarbeit vergangener Epochen erinnern. Es scheint kaum zwei Dekaden her, da operierte die Geschäftswelt noch mit Briefpost und Festnetztelefon. Freizeit, Familie und Arbeit hatten ihren Platz. Heute verschwimmen die Grenzen. Mit alternativen Arbeitszeitmodellen wird versucht, allen Interessen gerecht zu werden. Die Entwicklungen sind wahrlich rasant: Jüngst hat beispielsweise das Ostschweizer Technologieunternehmen Bühler angekündigt, die Dauer der Wochenarbeitszeit an den Eurokurs binden zu wollen. Während HR Today den Eurolohn bereits 2011 thematisierte, ist Euroarbeitszeit ein echtes Novum (Tages-Anzeiger online vom 6. Februar 2015; HR Today 10/2011, S. 44).

Gesetzgeber, Rechtsprechung und juristische Literatur hinken den heute vielerorts gelebten betrieblichen Arbeitszeitkonzepten weit hinterher. In der anwaltlichen Praxis nimmt der Abklärungsbedarf abseits ausgetretener Pfade zu: Firmenkunden, die die Handhabung ihres flexiblen Arbeitszeitmodells vereinfachen wollen, fragen an, ob sie für Reisezeiten (unabhängig von deren Dauer) eine Wegpauschale vereinba-

«Gesetzgeber, Rechtsprechung und juristische Literatur hinken den heute vielerorts gelebten betrieblichen Arbeitszeitkonzepten weit hinterher.»

ren oder Überzeitanprüche durch Zeitzuschläge abgelten können. Hier sind innovative Arbeitsrechtsspezialisten gefordert, rechtssichere Verträge zu ermöglichen – statt sich auf gut begründete Bedenken dagegen zu beschränken. In der anwaltlichen Praxis des Autors drängen sich zu den neuen Arbeitszeitmodellen gegenwärtig drei Problemfelder immer mehr in den Vordergrund:

1. Steigende Komplexität moderner Arbeitszeitmodelle

Die neuen Arbeits(zeit)welten stellen zunehmend hohe Anforderungen an deren juristische Ausgestaltung. Ein Beispiel: Private Spitex-Anbieter boomen. Die (in der Regel weiblichen) Angestellten arbeiten häufig Teilzeit. Ihr Tageseinsatz besteht oft aus mehreren Teileinsätzen: Für den einen Kunden besorgen sie eineinhalb Stunden Einkäufe. Bei der nächsten Kundin übernachten sie, um für Soforthilfe jederzeit abrufbar zu sein. Dem Spitex-Unternehmen stellen sich hochkomplexe arbeitsrechtliche Fragen: Darf als Arbeitsort «der jeweilige Einsatzort» definiert werden, damit die Verschiebungszeit als unbe-



Illustration: Jonas Raeber

HR Today-Serie Arbeitszeiterfassung: Teil 5

Innerhalb der Rubrik «Arbeit und Recht» beleuchtet HR Today in jeder dritten Ausgabe das kontroverse Thema Arbeitszeiterfassung. Der Hauptbeitrag von Dr. Heinz Heller, der juristische Aspekte der Arbeitszeiterfassung beleuchtet, wird von Ivo Muri durch eine Replik aus der Perspektive der Zeitwirtschaftssystem-Praxis ergänzt.

Die bisherigen Folgen der Serie finden Sie auf hrtoday.ch

zahlter Arbeitsweg gilt? Sind die inaktiven Phasen der Übernachtung als Arbeitszeit zu bezahlen? Ist für die «tote» Zeit zwischen den Teileinsätzen Lohn geschuldet, weil die Angestellten – beispielsweise bei kurzen Unterbrüchen – die Zeit nicht sinnvoll privat nutzen können? Dürfen Ferien und Feiertage durch Lohnprozente abgegolten werden? Wie berechnen sich die gesetzlichen Pausen bei täglich wechselnden Teilarbeitszeiten? – Das Spitex-Unternehmen stellt diese Fragen nicht, um Löhne zu drücken und Profite zu maximieren. Aber wenn beispielsweise Wegkosten, Sonntags- und Nachzuschläge nicht auf den Kunden überwälzt werden können, werden einzelne Personalpositionen plötzlich zu Schlüsselfragen von existenzieller Bedeutung (lesenswert: www.spitexzh.ch/doc/Wegpauschalen.pdf).

2. Verhältnis der Antipoden «Arbeitszeitsouveränität» und «Wahrung betrieblicher Interessen»

Gemäss vielen flexiblen Arbeitszeitmodellen soll ein Teil des positiven Mehrarbeitszeitsaldos am Jahresende entschädigungslos verfallen. Dies kann rechtssicher vereinbart werden, wenn Arbeitnehmer zeitsouverän arbeiten (BGE 123 III 469). Was gilt aber, wenn Mitarbeiter in Wahrung betrieblicher Interessen eigeninitiativ das Notwendige abarbeiten, statt – wie eigentlich geplant – nach Hause zu gehen? Ist das noch zeitsouveränes Arbeiten? Zwar sind Arbeitszeitmodelle zulässig, die Elemente von echter Zeitsouveränität mit kapazitätsorientiertem und arbeitgebergesteuertem Personaleinsatz vermi-

schen. Beispielsweise können Unternehmen einzelnen Arbeitnehmerteams Schalterzeiten oder Leistungsziele vorgeben, während sich die Teams intern zeitlich selber organisieren. Weil auf diese Weise grösstmögliche Zeitsouveränität gewährt, die Funktionalität des Betriebs aber doch sichergestellt wird, heisst dieses Arbeitszeitkonzept «Funktionsmodell». – Die Praxis zeigt: Viele Personalverantwortliche kennen die rechtliche Bedeutung des Begriffs der «Zeitsouveränität» nicht. Entsprechend wird in diesen Unternehmen bei der Arbeitszeiterfassung zeitsouveränes

«Viele Personalverantwortliche kennen die rechtliche Bedeutung des Begriffs der <Zeitsouveränität> nicht.»

Arbeiten nicht von betriebsnotwendiger oder gar angeordneter Arbeitszeit unterschieden. Es drohen Überstunden- und Überzeitforderungen, die man vertraglich verhindert glaubte.

3. Problemfeld «ungeregelte Verhältnisse»

Naturgemäss scheinen sich gut durchdachte, bewährte und über Jahrzehnte kontinuierlich weiterentwickelte Arbeitszeitmodelle tendenziell eher bei grossen Unternehmen zu finden. Hier verschaffen finanzielle Ressourcen den Zugang zu professioneller Beratung. Kleinere Unterneh-

men erkennen die Möglichkeit des Effizienz- und Produktivitätsgewinns durch massgeschneiderte Arbeitszeitlösungen oft nicht. Gelebt wird, was sich irgendwie eingespielt hat. Klare Arbeitszeitkonzepte fehlen. (Zu) hohen Arbeitszeitvolumen wird nicht selten mit Verzicht auf Arbeitszeiterfassung und Verweigerung von Überstundenansprüchen begegnet. Solche Verhältnisse bergen Risiken: Im Jahr 2014 nahmen die Friedensrichter der Stadt Zürich 3222 Zivilklagen entgegen. Rund jede dritte Klage war eine arbeitsrechtliche. Für Anwälte, die Arbeitnehmer vertreten, gehört es – gleichgültig, welcher Arbeitnehmeranspruch thematisiert ist – zum Standard, nebenbei auch allfällige Überstunden- und Überzeitansprüche zu prüfen.

Pausen, die richtige Höchstarbeitszeitgrenze, Überzeitansprüche, Nacht- und Sonntagsarbeitsverbote, Zeit- und Lohnzuschläge, arbeitszeitabhängige Bestimmbarkeit des Lohns für Ferien, Krankheit, Reisezeit, Feiertage: Auch perfekt an alle Interessen angepasste Arbeitszeitmodelle leiden nicht selten und ohne böse Absicht an den gleichen zwei juristischen Mängeln: Erstens werden die Kategorien der erfassten Arbeitszeit nicht genau auf das Arbeitszeitkonzept abgestimmt. Und zweitens werden rechtliche Stolpersteine mangels Rechtskenntnis schlicht übersehen. In der Summe aller Arbeitnehmenden können sich kleine Fehler schnell zu ausgewachsenen Rechts- und damit finanziellen Risiken entwickeln. ■

Heinz Heller

Arbeit und Recht aktuell

«To work anything, anytime, anywhere» in Ehren! Nur, wer plant und koordiniert das alles?



Ivo Muri ist Gründer des Zeitwirtschaftssystem-Anbieters Zeit AG und Zeitforscher in Sursee (LU). An der Zeitakademie, die seinem Unternehmen angegliedert ist, hält er Vorträge und berät Unternehmen, Verbände und Institutionen für einen lebensnahen Umgang mit der Zeit. www.zeitag.ch

Flexibilität ist schön – aber auch ganz schön stressig. Im Dschungel neuer Arbeitszeitmodelle tun sich zunehmend Abgründe auf, in denen auch juristisch viele Fragen neu zu klären sind. Das ist nicht verwunderlich, weil Arbeitszeit und Freizeit sich zunehmend vermischen. Die Frage sei allerdings erlaubt, ob wir dies auch so wollen. Wir leben im Zeitalter des Jobhoppings und Familyhoppings. Jeder arbeitet jederzeit, irgendwo und irgendwas in Teams, die mit Diversitymanagement auf die globale Arbeitswelt ausgerichtet sind. Der Arbeitsweg wird länger. Die Menschen wollen auch unterwegs im Zug arbeiten, auch wenn die «Zwangsstehtische» in Zeiten der Rush-hour Alltag geworden sind.

Symptomatisch für die hier geschilderte Situation ist der Umstand, dass wir auch in der Schweiz den Begriff «Arbeitsplatz» durch «Jobs» ersetzt haben. Die heutige Auffassung von Job hat nichts mehr gemein mit der ursprünglichen Idee des Arbeitsplatzes – also einem Ort, an dem man organisatorisch verortet und mit seinem Arbeitsumfeld verbunden war. Der Mensch wird zum Zubehör des Internets der Dinge und des Marktes. Private Telefongespräche finden nicht mehr in der Telefonkabine statt – sie werden am Arbeitsplatz geführt. Die heutigen Möglichkeiten der Kommunikation bieten hierfür enorme Erleichterung. Aber auch neue Probleme. Heute erreichen uns private und geschäftliche Nachrichten rund um die Uhr im Sekundentakt auf verschiedenen Kommunikationskanälen.

Sie fordern unsere unmittelbare Aufmerksamkeit und Konzentration. Wie soll man unter diesen Umständen juristisch noch einwandfrei definieren, was Arbeit und was Freizeit ist? Wie kann man erreichen, dass die Zersplitterung in der Konzentration nicht zu einem Burnout führt? Wie soll man in einer derartigen Arbeitswelt zusammenarbeiten, Arbeitsschritte planen und koordinieren, Arbeitsergebnisse messen und Ziele so vereinbaren, dass eine leistungsgerechte Entlohnung möglich ist?

Weil es eilt, sollten wir innehalten, nachdenken und neu denken. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten, auf die zunehmende Überforderung im Privaten und am Arbeitsplatz zu reagieren. Variante 1: Wir tun so, als wären diese neuen Anforderungen an unsere Arbeitswelt naturgegeben und versuchen, der Situation mit neuen Gesetzen und Vereinbarungen zu begegnen. Variante 2: Wir erkennen, dass die Bedürfnisse des Kollektivs und des Individuums an eine sinnvolle Unternehmens- und Familienkultur mehr Planbarkeit und damit weniger individuelle Freiheit erfordern. Entscheiden wir uns also für ein friedvolles und vertrauensvolles Zusammenleben in Arbeitswelt und Freizeit, dann könnten wir aus der Zeitforschung gute Erkenntnisse ableiten, die ein stressfreieres Zusammenleben ermöglichen. Als Zeitoptimist plädiere ich für mehr Strukturen und dadurch weniger Zwang zum Planen – im Interesse von uns allen. Nicht alles, was möglich ist, ist auch sinnvoll.