

Zeitwirtschaftsdaten für die Belegschaftsvertretung

Karl-Hermann Böker // Eberhard Kiesche

HIER LESEN SIE:

- für welche Aufgaben konkret eine Belegschaftsvertretung zeitwirtschaftliche Kennzahlen und Auswertungen braucht
- welche Fragestellungen und Schritte notwendig sind, um zu diesen eigenen Kennzahlen und Auswertungen zu kommen

„Janusköpfig“ – so könnte man die Zeitwirtschaftssysteme in Betrieben und Verwaltungen bezeichnen. Einerseits sind moderne Zeitwirtschaftssysteme – wie jedes andere IKT-System auch – technische Kontrolleinrichtungen. Wenn der Betriebs- oder Personalrat keine Riegel vorschiebt, sind einer weitreichenden Verhaltenskontrolle Tür und Tor geöffnet. Andererseits sind genau diese Möglichkeiten, Daten zur Arbeitszeit aufzubereiten, eine echte Chance für eine Belegschaftsvertretung. Aktuelle „Kennzahlen“ könnten im Rahmen der vielfältigen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte zur Arbeitszeitgestaltung eine große Hilfe darstellen.

Wie könnten und sollten Belegschaftsvertretungen Zeitwirtschaftssysteme für ihre eigenen Zwecke nutzbar machen? Welche Auswertungen und Kennzahlen könnten sie z.B. für die Gewährleistung des Arbeitsschutzes in Arbeitszeitfragen benötigen? Und welche Anforderungen sollten sie an die Revisionsfähigkeit (Überprüfbarkeit) eines Zeitwirtschaftssystems stellen? Das sind die Fragen, auf die wir hier eine Antwort versuchen wollen.

Auswertungen mit vielfältigem Nutzen

Auswertungen aus der Zeitwirtschaft sind vor allem im Rahmen der Überwachungsaufgaben im Sinne des § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG (§ 68 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG) wertvoll, da sie es erlauben, die Einhaltung arbeitszeitbezogener Vorschriften und Regelungen zu überwachen.

Dazu zählen natürlich vor allem das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) sowie das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), aber auch Vorschriften aus dem Mutterschutzgesetz (MusChG), dem Jugendarbeitsschutzge-

setz (JArbSchG), dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), der Bildschirmarbeitsverordnung, dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und dem Sozialgesetzbuch (SGB IX) sowie aus (Mantel-)Tarifverträgen und Betriebs-/Dienstvereinbarungen lassen sich auf diesem Weg durch die Belegschaftsvertretung überwachen.

Arbeitszeitdaten werden beispielsweise für eine Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 ArbSchG benötigt. Gefährdungen, die durch Dauer und Lage der Arbeitszeit entstehen, sollen dabei erkannt und Überlastung abgestellt werden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Dauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit und die Lage der Arbeitszeit für eine angemessene Gefährdungsbeurteilung von Bedeutung.

Eine systematische und zielorientierte Auswertung von Arbeitszeitdaten schafft außerdem erheblichen Nutzen für die betriebliche Personaleinsatzplanung – wovon auch die Belegschaftsvertretung profitieren kann. Durch Auswertungen von Überlast (z.B. bezogen auf die Nutzung der roten Phasen bei Ampelkonten oder

von Mehrarbeitsstunden) können Kapazitätsengpässe ebenso auffindig gemacht werden wie Täler der Auslastung, die durchaus zur Kurzarbeit führen können.

Mit Zeitwirtschaftsinformationen könnte die Arbeitnehmervertretung auch ihrer Aufgabe nachkommen, die Umsetzung von Tarifverträgen unter Vergütungsaspekten zu kontrollieren. Der Betriebs- oder Personalrat wäre zudem bei entsprechenden Kennzahlen und Informationen auch in der Lage, dem ständigen Personalabbau entgegenzutreten und nachzuweisen, dass zu wenig Personal vorhanden ist. Diese Daten könnten dann für die Ausweitung von Beschäftigung im eigenen Betrieb genutzt werden und möglicherweise auch als Argumente gegen eine Auslagerung von Beschäftigung (Outsourcing).

Bei Arbeitszeitmodellen, die stärker auf eine Team- und Gruppenabsprache abzielen, kommt es in der Praxis öfter dazu, dass schwächere Teammitglieder ihre Arbeitszeitwünsche nicht gegen die Mehrheit in der Gruppe durchsetzen können. Diese Arbeitnehmer haben dann regelmäßig die ungünstigsten Arbeits-/Einsatzzeiten. Hier

würde der Belegschaftsvertretung eine nachträgliche Kontrolle der Schicht- oder Dienstpläne helfen, wenn es darum geht, eventuellem Mobbing von Teammitgliedern entgegenzusteuern.

Und noch ein letztes Beispiel: Eine systematische monatliche Auswertung aller Schichtpläne, aus der die Häufung bestimmter Einsatzzeiten bei einzelnen Mitarbeitern oder die Häufigkeit von Änderungen der Schichtzeiten einfach ablesbar sind, wäre für eine Belegschaftsvertretung „Gold wert“. Und eine langfristig angelegte Übersicht könnte mögliche Erfolge sogar dokumentieren. Damit wäre dann so etwas geschaffen wie eine „Kennzahl“ für die Mitarbeiterzufriedenheit.

Der Weg zu Kennzahlen und Auswertungen

Für eine Überwachung arbeitszeitbezogener Schutzvorschriften sollte die Belegschaftsvertretung unbedingt Prioritäten setzen. Gleich „alles“ überwachen zu wollen, was die Gesetze hergeben, wäre sonst sicher eine Überforderung. Orientierung geben die folgenden, sich besonders häufig stellenden Fragen:

- Kommt es zur Kappung von Arbeitszeit?
- Wird die betriebliche Rahmenarbeitszeit eingehalten?
- Wird angeordnete Mehrarbeit beim Betriebsrat beantragt?
- Gibt es im Zusammenhang mit der erbrachten Arbeitszeit Klagen über Mängel in der Leistungserbringung?
- Werden Ausgleichszeiträume immer eingehalten?
- Ist die Steuerung von Arbeitszeitkonten so eingerichtet, dass sie ein unkontrolliertes Wachstum von Zeitguthaben unterbindet?

Danach wird dann überlegt, welche Unterlagen, Kennzahlen, Auswertungen und Informationen für eine fundierte Antwort benötigt werden. Zusätzlich ist zu klären, ob die Informationen regelmäßig gewünscht oder nur bei Bedarf angefordert werden sollen. Und schließlich ist noch zu überlegen, ob sie als Stichprobe oder eher als Vollerhebung benötigt werden.

Aber aufgepasst: Eine Informationsüberflutung bringt den Betriebsrat nicht weiter, sondern behindert seine Arbeit!

Nach Auffassung der Unternehmensberatung Scherf und Partner¹ sollten Zeitwirtschaftssysteme sogar prinzipiell so eingerichtet sein, dass sie Funktionen bieten, die auch speziell für Betriebs- und Personalräte von Interesse sind: Auswertungen der eingesetzten Arbeitsstunden je Organisationseinheit und Zeitraum, Einteilung der geleisteten Arbeitsstunden in verschiedene Kategorien wie bezahlte Stunden, tatsächlich geleistete Stunden, Stunden mit Zuschlägen und aus Produktivitätssicht. Und ganz wichtig: Leistungskennzahlen aus Leistungsmenge und eingesetzter Arbeitszeit je Organisationseinheit.

Grenzen von Kennzahlensystemen

Ein aussagefähiges und handhabbares Kennzahlensystem zur Zeitwirtschaft zu entwickeln, kann schnell zu einem Übermaß an Aufwand führen. Die Belegschaftsvertretung sollte deshalb die eigene Leistungsfähigkeit realistisch sehen. Das regelmäßige Lesen von Auswertungen und Kennzahlen ist vielleicht noch kein Problem, die daraus abzuleitenden Maßnahmen aber können sehr aufwändig werden. Jede Belegschaftsvertretung sollte also gleich zu Beginn Zuständigkeiten und eventuell auch zusätzliche Freistellungen klären. Sonst könnte es zu der peinlichen Situation kommen, dass der Belegschaftsvertretung Gesetzesübertretungen zwar offensichtlich bekannt waren, sie aber nichts unternommen hat ...

Kennzahlen in der Praxis

Der Betriebsrat eines Krankenhauses hat in einer aktuellen Betriebsvereinbarung geregelt, dass ihm eine „Kopie“ des eingesetzten Zeitwirtschaftssystems eingerichtet wird, auf die er von seinem PC aus jederzeit zugreifen kann. Dadurch bekommt er die Möglichkeit, das weitgehend mit Echtdaten aus dem Realbetrieb bestückte System ungehindert zu nutzen. So kann er sich mit dem System vertraut machen und sich auch eigene Auswertungen definieren. Mittelfristig kann sich dieser Betriebsrat – sofern er genügend Zeit investiert – ein eigenes Kennzahlensystem schaffen.

Ein anderer Krankenhausbetriebsrat erstellte jahrelang mit Hilfe von Excel-Tabellen Statistiken auf der Basis von Überstundenanträgen. Auf diese Weise fand er die „Pappenheimer“, also die Abteilungen, in denen systematisch so schlecht geplant wurde, dass regelmäßig Überstunden anfielen. Das war ein mühseliges Geschäft, aber langfristig erfolgreich. Heute berichtet der Betriebsratsvorsitzende, dass Überstunden aufgrund schlechter Dienstplanung nur noch in nicht mehr nennenswertem Umfang anfallen.

Diese Beispiele zeigen: Moderne Zeitwirtschaftssysteme sind nicht nur unter dem Aspekt der Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu betrachten. Sie sind weit mehr als eine elektronische Zeiterfassung, mit einer Funktionsvielfalt, die auch von Belegschaftsvertretungen umfassend genutzt werden kann und genutzt werden sollte.

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Zeitwirtschaftssystemen sollten daher heute mit anderen Augen betrachtet werden: Leistungs- und Verhaltenskontrolle darf selbstverständlich nach wie vor nicht freigegeben werden. Auch der Datenschutz ist – etwa durch Einsatz von [Anonymisierung](#) und [Pseudonymisierung](#) – zu sichern. Zugleich sollten aber spezielle Auswertungen, Kennzahlen und Informationen für die Belegschaftsvertretungen vereinbart werden. Der Grat, auf dem die Belegschaftsvertretung beim Verhandeln einer Vereinbarung geht, wird so zwar schmaler, aber die Mühe lohnt sich!

Autoren

Karl-Hermann Böker ist IKT-Fachjournalist und Arbeitszeit- und Technologieberater in Bielefeld; post1@khboeker.de; **Dr. Eberhard Kiesche**, Arbeitnehmerorientierte Beratung (AoB), Bremen, eberhard.kiesche@t-online.de

Lexikon

anonymisiert/pseudonymisiert ► siehe Lexikon auf Seite 24

Fußnoten

- 1 Burkhard Scherf: Kennzahlen als Basis der Personaleinsatzplanung, in Computer und Personal 5/07, ab Seite 22
- 2 BAG, Beschluss vom 3.6.2003 – 1 ABR 19/02

KENNZAHLEN AUS DER ZEITWIRTSCHAFT FÜR BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE (BEISPIELE)

Auswertung	Erläuterung	Ziele des Betriebsrats	Kennzahlen
<i>Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Arbeitszeit, als monatliche Übersicht, pro Abteilung, anonymisiert</i>	Die Soll-Arbeitszeit ist beispielsweise durch einen Soll-Schichtplan für jeweils einen Monat festgelegt und vom Betriebsrat genehmigt. Im Zeitwirtschaftssystem wird der Soll-Schichtplan hinterlegt. Die täglichen Abweichungen (Mehr- und Minderarbeit) werden durch eine Zeiterfassung oder manuelle Einträge dokumentiert.	Der Betriebsrat erkennt an den monatlichen Übersichten, in welchen Abteilungen in welchem Umfang die tatsächlichen Arbeitszeiten von den geplanten Arbeitszeiten abweichen. In diesen Abteilungen kann er mit den Planungsverantwortlichen geeignete Maßnahmen überlegen, um die Abweichungen zu verringern, um den Beschäftigten eine größere Planungssicherheit zu gewährleisten.	Die monatlichen Soll-Ist-Abweichungen werden laufend notiert. So können im Verlauf der Monate und Jahre Entwicklungen und damit (Miss-) Erfolge der Betriebsratsarbeit dokumentiert werden. Der Betriebsrat kann feststellen, ob seine Aktivitäten sinnvoll sind oder nicht.
<i>Einhaltung der durchschnittlichen vertraglichen Arbeitszeit bei flexibler Arbeitszeitgestaltung, als monatliche Übersicht, pro Mitarbeiter, anonymisiert (Abteilung und Qualifikation, Tarifgruppe, Stellung usw.)</i>	In Gesetzen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen sind Ausgleichszeiträume für flexible Arbeitszeiten definiert. Beispielsweise ist in Tarifverträgen vereinbart, dass die durchschnittliche vertragliche Arbeitszeit innerhalb eines Jahres erreicht sein muss. Mit einem Zeitwirtschaftssystem, in dem die täglichen Arbeitszeiten dokumentiert werden, ist feststellbar, ob die Vorschriften eingehalten werden bzw. wer in welchem Maße davon abweicht.	Der Betriebsrat kann mit diesen Auswertungen darauf hinwirken, dass die Vereinbarungen eingehalten werden. Er kann feststellen, wie sich die Abweichungen bei Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, Qualifikation etc. unterscheiden und gezielte Maßnahmen ergreifen.	Wird die durchschnittlich geleistete Arbeitszeit monatlich dokumentiert und mit der vertraglichen Soll-Arbeitszeit abgeglichen und die Entwicklung in Form einer Kennzahl verfolgt, kann bereits frühzeitig festgestellt werden, ob es zu Engpässen gegen Ende des Ausgleichszeitraums kommen wird.
<i>Nutzung und Einhaltung von Ausgleichszeiträumen bei Mehrarbeit, als monatliche Übersicht, pro Mitarbeiter (mit Abteilung und Qualifikation, Tarifgruppe, Stellung usw.)</i>	Einige Tarifverträge verlangen den Ausgleich von angeordneter Mehrarbeit innerhalb eines festgelegten Zeitraums, beispielsweise 8 oder 13 Wochen. In einem Zeitwirtschaftssystem kann der Ausgleich für Mehrarbeit dokumentiert werden, so dass feststellbar ist, wann welche Mehrarbeitsstunde durch entsprechende Freizeit ausgeglichen worden ist.	Durch eine mitarbeiterbezogene Auswertung kann der Betriebsrat darauf hinwirken, dass Mehrarbeit bezahlt wird, die nicht im Zeitraum ausgeglichen worden ist. Weiterhin kann festgestellt werden, ob der Ausgleichszeitraum in seiner vollen Länge ausgenutzt wird oder zeitnahe Ausgleichs herbeigeführt werden. Damit kann beispielsweise die Belastung bei Mitarbeitern oder in Abteilungen dargestellt werden.	Als Kennzahl kann die Entwicklung der Nutzung und Überschreitung der Ausgleichszeiträume, aber auch der Vergleich zwischen Abteilungen, Tarifgruppen, etc. über einen längeren Zeitraum verfolgt und dargestellt werden. Gezielte Maßnahmen des Betriebsrats können daraus abgeleitet werden. Sogar bei Tarifverhandlungen kann das Wissen gewinnbringend eingesetzt werden.
<i>Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten und Krankenstand, als fortlaufende Darstellung, pro Mitarbeiter, anonymisiert (mit Abteilung und Qualifikation, Tarifgruppe, Stellung usw.)</i>	In einer Übersicht wird dargestellt, wie oft welche Länge von Nachtschichtfolgen tatsächlich vorkommt. Weiterhin wird der Krankheitsausfall für denselben Zeitraum dokumentiert. In einer Grafik können die Werte als Kurven übereinander gelegt und verglichen werden.	Der Betriebsrat kann möglicherweise mit dieser Gegenüberstellung nachweisen, dass lange Nachtschichtfolgen mit erhöhtem Krankenstand in Verbindung gebracht werden können.	Aus der Länge von Nachtschichtfolgen und deren Häufigkeit sowie aus der Krankenstatistik lassen sich Kennzahlen ableiten, die dem Betriebsrat als Indikator für schlechte Arbeitsbedingungen und hohe Arbeitsbelastungen dienen können.

Dieses sind nur wenige der vielen Möglichkeiten, die ein Zeitwirtschaftssystem der Belegschaftsvertretung bieten könnte. Diese Beispiele sollen zur Entwicklung von eigenen Ideen anregen und aufzeigen, wie die entsprechenden Anforderungen definiert werden könnten.