



Andreas Hoff

Aus dem Buch
„Wechsel auf die Zukunft“

Vertrauensarbeitszeit: von der Erfassung zur Planung

Vertrauensarbeitszeit: von der Erfassung zur Planung

Andreas Hoff

Unter „Vertrauensarbeitszeit“ fasse ich flexible Arbeitszeitsysteme zusammen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten innerhalb der jeweils festgelegten Grenzen selbst steuern, ohne dabei zur Erfassung der Arbeitszeiten verpflichtet zu sein. Vertrauensarbeitszeit stellt somit eine Sonderform der gleitenden bzw. variablen Arbeitszeit dar, gegenüber der insbesondere die Führung eines Zeitkontos entfällt, mit dessen Hilfe die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit fortlaufend überprüft wird.

Vertrauensarbeitszeit: *das* Zukunftsmodell selbst gesteuerter Arbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist heute noch überwiegend bei Mitarbeitern verbreitet, bei denen es auf die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit weniger ankommt und/oder eine Zeit-Kontrolle kaum möglich ist – insbesondere also im AT-Bereich vor dem Hintergrund der hier üblichen pauschalen Abgeltung von Mehrarbeit, die eine Zeitkonto-Führung faktisch ausschließt, und im Außendienst. Sie ist aber auch für „normale“ Innendienst-Mitarbeiter, soweit diese ihre Arbeitszeiten zumindest überwiegend selbst steuern, *das* Zukunftsmodell, weil:

- die herkömmliche technische Zeit-Kontrolle mit der zunehmenden Vermischung von Privatzeit und Arbeitszeit an ihre Grenzen gerät. Der Trend geht schließlich zum einen dahin, den Mitarbeitern während der Arbeitszeit private Unterbrechungen zu ermöglichen (zum Telefonieren, Internet-Surfen, Rauchen, ...), und zum anderen dahin, auch außerbetrieblich geleistete Arbeitszeit zuzulassen, so dass zum Beispiel ein Konzept in Ruhe zu Hause ausgearbeitet werden kann („mobiles Arbeiten“). Diese Vermischungen führen dazu, dass höchstens noch eine Selbst-Erfassung der Arbeitszeiten

möglich ist, die aber so viel Vertrauen in die Mitarbeiter erfordert, dass auch der vollständige Verzicht auf die Erfassung der Arbeitszeiten und damit automatisch auch auf die Führung von Zeitkonten in Reichweite gerät.

- es bei durch die Mitarbeiter selbst gesteuerten Arbeitszeiten nur konsequent ist, ihnen nach der Verantwortung für eine kunden- und aufgabengerechte Arbeitszeit-Verteilung, die notwendiges Element schon jeder gleitenden oder variablen Arbeitszeit ist, auch die Verantwortung für die Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit zu übertragen.
- es bei zumindest teilweise selbst gesteuerten Arbeitsprozessen, ohne die eigenverantwortlich gesteuerte Arbeitszeiten kaum vorstellbar sind, sinnvoller ist, auf die Arbeitsergebnisse als auf den Arbeitszeit-Verbrauch zu schauen – und genau dies wird ja durch den Verzicht auf Zeiterfassung erzwungen.
- die sich immer weiter ausbreitenden leistungsbezogenen Entgeltsysteme den Bezug zwischen Arbeitszeit und Entgelt lockern. Erwirbt ein Mitarbeiter beispielsweise mit Hilfe hohen zeitlichen Einsatzes den Anspruch auf einen Bonus o.ä., kann er nicht erwarten, zugleich einen Anspruch auf den Freizeit-Ausgleich der mehr geleisteten Arbeitszeit zu haben, den aber ein für ihn geführtes Zeitkonto signalisieren würde.

Schwierige Einführung

Nichtsdestotrotz ist der Weg in die Vertrauensarbeitszeit steinig, weil Mitarbeiter und Betriebsräte, aber auch Führungskräfte vielfach skeptisch sind. Insbesondere wird oft unterstellt, dass Vertrauensarbeitszeit letztlich nur dazu diene, zeitliche Mehrleistungen der Mitarbeiter nicht mehr – durch Freizeit oder Geld – kompensieren zu müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass bei Vorhandensein eines Betriebsrats Vertrauensarbeitszeit nicht gegen dessen Willen eingeführt werden kann. Schließlich kann der Betriebsrat nicht dazu gezwungen werden, auf die Wahrnehmung seiner Aufgabe gemäß § 80 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG zu verzichten, „darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, ... Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden“ – und hierzu gehört insbesondere die Kontrolle

der Einhaltung einer tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeitdauer, die ohne Zeiterfassung nicht möglich ist¹.

Vertrauensarbeitszeit kann daher zum einen nur gemeinsam mit dem Betriebsrat eingeführt werden und setzt zum anderen voraus, dass Führungskräfte und Mitarbeiter hierfür „gewonnen“ werden; Letzteres natürlich in noch stärkerem Maße dort, wo es keinen Betriebsrat gibt. Für beides sind klare Botschaften und Regeln für alle Beteiligten entscheidend. Dabei muss es insbesondere darum gehen, den Mitarbeitern die Angst davor zu nehmen, dass Vertrauensarbeitszeit für sie lediglich ein „Arbeiten ohne Ende“ bedeuten würde.

Das Arbeitszeitgesetz als Grundlage

Da die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes selbstverständlich auch bei Vertrauensarbeitszeit einzuhalten sind, in der Praxis aber gerade hier häufig missachtet werden, bietet es sich an, betriebliche Regelungen zunächst einmal darauf auszurichten, dass die gesetzlichen Bestimmungen zu Tages-Höchst- und Mindest-Ruhezeit und Pausen eingehalten werden.

Die Tages-Höchst- und Mindestarbeitszeit beträgt 10 Stunden, die gesetzliche Höchst- und Mindestarbeitszeit 48 Stunden pro Woche im Durchschnitt von sechs Kalendermonaten. Da Vertrauensarbeitszeit überwiegend in Bereichen praktiziert wird, in denen grundsätzlich nur von Montag bis Freitag gearbeitet wird, reicht es in aller Regel aus, sich auf die Einhaltung der 10-Stunden-Grenze zu konzentrieren. Damit die Einhaltung dieser Grenze aber fortlaufend überprüft werden kann, muss es entsprechende Aufzeichnungen der geleisteten Arbeitszeit geben, wie sie auch in § 16 Abs. 2 ArbZG vorgeschrieben sind. Danach ist „der Arbeitgeber ... verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1² hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen... Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.“ Wie der Arbeitgeber dieser Verpflichtung nachkommt, ist jeweils zu regeln; meist werden die Mitarbeiter verpflichtet,

¹ Siehe BAG-Beschluss vom 06.05.2003 – 1 ABR 13/02 – sowie hierzu Andreas Hoff, Vertrauensarbeitszeit: BAG-Urteil präzisiert Rahmenbedingungen, in: Personalführung 4/2004, S. 58ff.
² 8 Stunden; Anm. des Autors.

entsprechende Aufzeichnungen selbst vorzunehmen, was dann zulässig ist, wenn zumindest stichprobenartig geprüft wird, dass diese Aufzeichnungen auch tatsächlich vorgenommen werden.³ Wichtig ist dabei aber besonders, die Mitarbeiter zu verpflichten, alle Überschreitungen einer Tages-Arbeitszeit von 10 Stunden mit der Führungskraft abzustimmen (nach Möglichkeit vorab, spätestens aber am folgenden Arbeitstag), da diese dafür verantwortlich ist, dass solche Überschreitungen nur in den gesetzlich geregelten Not- und Ausnahmefällen (siehe hierzu insbesondere § 14 ArbZG) erfolgen. Nicht den gesetzlichen Vorgaben entsprechende 10-Stunden-Überschreitungen muss die Führungskraft unterbinden. Auch bei fehlerhaften Aufschreibungen der Mitarbeiter „zu Gunsten“ des Arbeitgebers handelt es sich um Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz, die entsprechend zu ahnden sind.

Die Mindest-Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen beträgt 11 Stunden. Bei Vertrauensarbeitszeit empfiehlt es sich daher, einen Arbeitszeitrahmen vorzugeben, innerhalb dessen grundsätzlich nur gearbeitet werden darf und der die Einhaltung dieser Ruhezeit automatisch sicherstellt: also zum Beispiel von 07.00 bis 20.00 Uhr. Dieser Rahmen gilt dann selbstverständlich auch für mobil erbrachte Arbeitszeit und unterstützt zugleich die Einhaltung der gesetzlichen Höchstarbeitszeit. Muss ein Mitarbeiter aus betrieblichen Gründen einmal außerhalb dieses Rahmens arbeiten, sollte dies nur nach Abstimmung mit seiner Führungskraft zulässig sein, die dann auch dafür verantwortlich ist, dass die gesetzlichen Regelungen hinsichtlich Tages-Höchstarbeitszeit und Mindest-Ruhezeit auch in solchen Fällen eingehalten werden.

Was schließlich die Pausen angeht, so ist der Arbeitgeber gemäß Arbeitszeitgesetz verpflichtet, den Mitarbeitern bei Tages-Arbeitszeiten von mehr als sechs Stunden mindestens 30 Minuten und bei solchen von mehr als neun Stunden mindestens 45 Minuten Pausenzeit zu gewähren, und zwar in Teilabschnitten à mindestens 15 Minuten, und dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter nicht mehr als sechs Stunden am Stück ohne eine mindestens 15-minütige Pause arbeiten; eine diesbezügliche Aufzeichnungsvorschrift gibt

³ Siehe hierzu im Einzelnen: Hoff, Andreas (2012): Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitgesetz, in: Personalführung 12/2012, S. 88f.

es aber nicht. Bei Vertrauensarbeitszeit sollten die Mitarbeiter regelmäßig auf diese Vorschriften und ihre Sinnhaftigkeit – sie dienen schließlich nicht nur dem Gesundheitsschutz, sondern fördern auch die Arbeitsproduktivität – hingewiesen werden. Dazu kann sich bei Bedarf als unterstützende Regel anbieten, dass die oben angeführten gesetzlichen Mindest-Pausen nicht am Arbeitsplatz verbracht werden dürfen. Und natürlich kann der Mitarbeiter in der Vertrauensarbeitszeit seine Arbeitszeit jederzeit auch darüber hinaus und auch für weniger als 15 Minuten zu privaten Zwecken unterbrechen. Vertrauensarbeitszeit bedeutet damit auch, dass der Arbeitgeber darauf vertraut, dass der Mitarbeiter Arbeitszeit und Nicht-Arbeitszeit korrekt unterscheidet.

Entscheidend: die Einhaltung der arbeitsvertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen unterstützen

Vor diesem Hintergrund kann und muss es in der Vertrauensarbeitszeit vor allem darum gehen, die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen zu unterstützen: Wenn Vertrauensarbeitszeit-Regelungen scheitern, dann an diesem Punkt. Hierbei sind grundsätzlich zwei Fälle zu unterscheiden:

- Hat der Mitarbeiter immer ungefähr gleich viel zu tun, ist er in der Vertrauensarbeitszeit gehalten, sich arbeitstäglich an seiner anteiligen Vertragsarbeitszeit zu orientieren – bei beispielweise 39-Stunden- und 5-Tage-Woche also an werktäglich 7,8 Stunden. Dies schließt mit den betrieblichen Belangen vertragliche Abweichungen hiervon aus persönlichen Gründen nach oben und unten selbstverständlich ein, die sich aber fortlaufend und am besten stets zeitnah ausgleichen sollten, weil in der Vertrauensarbeitszeit das Speicher-Medium Zeitkonto ja nicht zur Verfügung steht. „Gleittage“ im herkömmlichen Sinne kann es dann nicht mehr geben; sollte ein Mitarbeiter aber einmal aus persönlichen Gründen einen ganzen freien Arbeitstag benötigen, arbeitet er die dadurch ausfallende Arbeitszeit einfach nach Vereinbarung mit seiner Führungskraft anschließend ein.

- Hat der Mitarbeiter absehbar ungleichmäßig viel zu tun, vereinbart seine Führungskraft mit ihm eine entsprechend ungleichmäßige Verteilung seiner Vertragsarbeitszeit auf seine Arbeitstage innerhalb des betrieblich festzulegenden Ausgleichszeitraums (z. B. von bis zu 12 Monaten), an der sich der Mitarbeiter dann orientiert.

Beispiel 1:

In den letzten beiden Monaten des Jahres fällt in einer Vertriebsabteilung erfahrungsgemäß deutlich mehr Arbeit an als in den übrigen Monaten. Mit den Mitarbeitern dieses Bereichs wird vereinbart, dass sie in diesen Monaten an Werktagen Montag bis Freitag statt durchschnittlich 7,8 Stunden durchschnittlich 9 Stunden arbeiten (und keinen Urlaub nehmen) und zum Ausgleich in den darauffolgenden 10 Monaten 6 freie Arbeitstage erhalten, deren Lage im Rahmen der Jahresurlaubsplanung festgelegt wird.

Beispiel 2:

In der Entgeltabrechnung ist immer an 5 Tagen pro Monat ca. 20 % mehr zu tun als an den übrigen Tagen. Zum Ausgleich hat der Mitarbeiter jeweils im Folgemonat Anspruch auf einen freien Arbeitstag, dessen Lage im Rahmen der Monatsplanung vereinbart wird.

Die Orientierung an der – ggf. ungleichmäßig verteilten – Vertragsarbeitszeit gilt insbesondere auch dann, wenn der Mitarbeiter das ihm übertragene Aufgaben-Volumen in dieser Arbeitszeit nicht bewältigt. Denn Mehrarbeit löst dieses Problem nicht – es sei denn, der Mitarbeiter verlangt hierfür keine Kompensation, aber genau dies gilt es ja in der Vertrauensarbeitszeit durch geeignete Regeln zu vermeiden. Vielmehr sollte der Mitarbeiter, sobald sich eine solche Situation ankündigt, stets unverzüglich die Unterstützung seiner Führungskraft anfordern, die dann dafür verantwortlich ist, dass das ursprüngliche Gleichgewicht zwischen Arbeitszeit und Aufgaben-Volumen wiederhergestellt wird. Dies sollte in erster Linie durch Entlastung des Mitarbeiters erfolgen und nur in zweiter Linie dadurch, dass mit dem Mitarbeiter für einen jeweils zu bestimmenden Zeitraum Mehrarbeit vereinbart wird, die dann auch zu kompensieren ist.

Beispiel 3:

Ein Vollzeitbeschäftigter wird bis zum Ende eines Projekts nach seiner – von der Führungskraft geteilten – Einschätzung acht Wochen lang jeden Arbeitstag durchschnittlich ca. eine Stunde über seine Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten müssen. Zum Ausgleich erhält er nach Projektende zeitnah eine Woche frei. Alternativ kann er auch einen entsprechenden Vergütungsanspruch haben oder eine Projektprämie erhalten – oder Führungskraft und Mitarbeiter sind sich darüber einig, dass diese zeitliche Mehrleistung im Rahmen eines AT-Vertrags oder eines leistungsbezogenen Entgeltsystems kompensiert ist.

Wird dies nicht konsequent so gehandhabt – wie leider in vielen Vertrauensarbeitszeit-Regelungen –, führt dies zur Wiedereinführung des Zeitkontos durch die Hintertür: Mehr oder weniger alle Mitarbeiter führen dann bald, weil dies für sie vorteilhaft ist, für sich selbst und ohne die bei offiziellen Zeitkonten selbstverständliche fortlaufende Kontrolle und Mit-Steuerung durch die Führungskraft ein Zeitkonto, so dass derartige „Vertrauensarbeitszeit“-Regelungen sogar gegenüber normalen flexiblen Arbeitszeitregelungen nachteilig sind.

Fazit

Die Einführung einer Vertrauensarbeitszeit-Regelung ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe – und mehr noch, sie auf Dauer am Leben zu erhalten. Speziell die Führungskräfte sind hierbei gefordert, weil es ohne ihre fortlaufende Unterstützung ihrer Mitarbeiter bei der Einhaltung der jeweiligen vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen keinen Weg von der Erfassung zur Planung der Arbeitszeit gibt – und damit keine auf Dauer stabile Vertrauensarbeitszeit-Regelung. Dies setzt ein Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern voraus, für dessen Herausbildung und Stabilität die Führungskraft verantwortlich ist.

Daher muss in der Vertrauensarbeitszeit auch die Führungsarbeit fortlaufend begleitet werden. Dafür bietet sich die Absprache zwischen Geschäftsleitung

und Betriebsrat (bzw. ersatzweise von Vertretern der Mitarbeiter) an, bei der über alle Arbeitszeit-Planungsprozesse informiert wird und nach der diese bei Bedarf gestaltet werden. Dadurch erhält der Betriebsrat ggf. zugleich eine sehr starke Position, die aber auch angemessen ist, weil sie ihm die Möglichkeit gibt, seine Aufgabe gemäß § 80 Abs. 1 BetrVG zu erfüllen.

Über das Buch

Die Banken bewegen sich schon seit Längerem in einem schwierigen Marktumfeld, nicht erst seit der Finanz- und Staatsschuldenkrise. Hinzu kommen ein rasanter technischer Fortschritt, gesellschaftliche Umbrüche und der Wandel der Bevölkerungsstruktur. Ein Gutteil dieser Veränderungen betrifft unmittelbar die Arbeitsbeziehungen und stellt die Personalarbeit in Banken vor neue Herausforderungen – in der Nachwuchsgewinnung und Personalentwicklung, beim Aufbau der Arbeitgebermarke und in der Gesundheitsförderung ebenso wie bei den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder neue flexible Arbeitsformen. Diesen Aspekten widmet sich das Buch in vier Kapiteln. Einführungsartikel stecken die Handlungsfelder ab, Praxisberichte und spannende Fallbeispiele zeigen Lösungsansätze auf. Größeren Instituten, die bestimmte Themen bereits abdecken, dient das Buch dazu, die bisherigen Konzepte auf den Prüfstand zu

stellen. Kleinere Institute werden erkennen, dass es nicht immer die große Lösung sein muss, um vorausschauende, hochwertige Personalarbeit zu betreiben – und sich so auf den Wandel einzustellen, dass einem echten „Wechsel auf die Zukunft“ nichts im Wege steht.

Die Herausgeber

Birgit Kießler ist als Personaldirektorin im Bankhaus Metzler tätig.

Rainer Dahms ist Bereichsleiter Group Human Resources Policies & Rewards der Commerzbank AG.

Carsten Rogge-Strang ist Geschäftsführer Tarifpolitik beim Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.

Die Autoren

Über 30 Experten aus Kreditwirtschaft, Wissenschaft, Institutionen, Verbänden und Journalismus vermitteln in diesem Sammelband ihr Wissen und ihre Erfahrungen.



Kießler | Dahms | Rogge-Strang (Hrsg.)
Wechsel auf die Zukunft

ISBN 978-3-86556-398-9
Art.-Nr. 22.499-1300
272 Seiten, gebunden
59,00 Euro