

„Mitarbeiter wollen keine Zeiterfassung“?!? *Anmerkungen insbesondere zum Verhältnis von Vertrags- und Vertrauensarbeitszeit*

Cawa Younosi, Head of HR Germany SAP SE, hat vor einigen Tagen ein interessantes, unter dem oben zitierten Titel (ohne die !?!) veröffentlichtes Interview gegeben, in dem es wesentlich auch um grundsätzliche Fragen der Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit geht¹. SAP ist dabei deshalb besonders interessant, weil dieses Unternehmen in Deutschland arbeitszeitpolitisch jedenfalls unter der DAX-Unternehmen führend ist: unter anderem mit

- Vertrauensarbeitszeit und -ort für alle Mitarbeiter*innen;
- freier Wahl der Dauer der Vertragsarbeitszeit mit lediglich 3 Monaten Ankündigungsfrist;
- Ausschreibung aller Führungspositionen mit Beschäftigungsgrad 75% (30h/w) bei Option höhere Vertragsarbeitszeit;
- Arbeitsplatz-Teilungs-Modellen;
- Nichtverfallbarkeit individueller Urlaubsansprüche;
- Angebot von Zeitwertkonto und Sabbaticals.

Im Folgenden zitiere ich die aus meiner Sicht wichtigsten Passagen und kommentiere sie jeweils unmittelbar anschließend.

„Wir zählen die Arbeitsstunden nicht, Hauptsache ist das Ergebnis. ... Worauf wir aber gleichwohl sehr großen Wert legen, ist, dass die Vertrauensarbeitszeit nicht dazu führt, dass im Schnitt die Mitarbeiter mehr arbeiten als vertraglich vereinbart! ...

Die Denke, Arbeitszeit ist gleich Produktivität und entsprechendes Geld – das halte ich in der heutigen Zeit nicht für den richtigen Maßstab. ... Bei Unternehmen wie SAP kommt es auf die Kreativität der Mitarbeiter an. Da greift das nicht mehr. Manchmal braucht ein Mitarbeiter eben für ein Ergebnis länger, manchmal geht es schneller.“

Dass bei Vertrauensarbeitszeit die Arbeitsstunden vom Arbeitgeber nicht gezählt werden, liegt in der Natur der Sache – und dass unter diesen Umständen vor allem auf das Ergebnis geschaut wird, ebenso: Worauf sollte man denn dann auch sonst schauen?

¹ https://www.haufe.de/personal/hr-management/wertewandel-bei-der-arbeitszeit-interview-mit-cawa-younosi_80_503324.html - Download zuletzt am 10.11.2019

Allerdings sollen die Mitarbeiter*innen ihre Vertragsarbeitszeit im Schnitt nicht überschreiten. Weniger ginge also, wenn das Ergebnis stimmt?!? Für letzteres könnte auch der Hinweis sprechen, dass es vor allem auf die Kreativität ankomme. – Für mich ist das insgesamt ein – leider sehr gängiger – Eiertanz, aus dem die Mitarbeiter*innen nicht schlau werden können. Wie wäre es denn alternativ ganz einfach damit, den Mitarbeiter*innen zu sagen, dass in Vertrauensarbeitszeit sie selbst für die Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit verantwortlich sind – und dass sie mit ihrer Führungskraft sprechen sollen, wenn es damit Probleme gibt? Von der für mich zentralen Verantwortung der Führungskräfte (übrigens auch außerhalb von Vertrauensarbeitszeit) dafür, dass die Arbeitspakete in der Vertragsarbeitszeit zu schaffen sind, ist im ganzen Interview jedoch keine Rede.

„Wenn wir über Vertrauensarbeitszeit sprechen, dann geht es um eigenverantwortliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit und nicht um die Abschaffung jeglicher Arbeitszeitvereinbarung. In der Praxis ist es aber am Ende gleich, ob Voll- oder Teilzeit: Beide Mitarbeitergruppen leben die Vertrauensarbeitszeit entsprechend ihrer Beschäftigungsgrade. ...

(Wir) haben ... gemeinsam mit den Mitarbeitern überlegt, was für eine Minimum-Teilzeit für Führungskräfte es braucht. Wir haben uns auf einen Beschäftigungsgrad von 75 Prozent geeinigt. ... Es hat so gut funktioniert, dass wir das Anfang 2018 auf ganz Deutschland ausgerollt haben. ...

Die Teilzeitquote in Deutschland liegt insgesamt etwa bei einem Prozent ...“

Der erste Absatz spricht wieder für die zentrale Hintergrund-Rolle der Vertragsarbeitszeit in der Vertrauensarbeitszeit – wie oben bereits herausgearbeitet. Die geradezu beschämend niedrige Teilzeitquote ist für mich jedoch ein starkes Indiz dafür, dass diese derzeit überwiegend (noch) nicht beherzigt wird.

Wie schützen Sie Ihre Mitarbeiter vor zu viel freiwilliger Arbeit on top zur Regelarbeitszeit?

„Wir bieten das größte Achtsamkeitsprogramm in der deutschen Industrie an und versuchen unseren Mitarbeitern den richtigen Umgang mit der maximalen Flexibilität, neuen Medien und Informationsflut zu übermitteln. ... Dass wir Mails spätabends oder am Wochenende bearbeiten, ist zunehmend eher die Ausnahme.“

Auch an dieser Stelle fehlen mir zum einen die Verantwortung der Führungskraft und zum anderen klare Regelungen, die insbesondere letzteres verlässlich verhindern – wozu etwa ein 13h-Arbeitszeitrahmen an Werktagen MO-FR (z.B. von 07:00-20:00) geeignet ist, außerhalb dessen nur in Abstimmung mit der Führungskraft (!) gearbeitet werden darf².

² Siehe hierzu auf www.arbeitszeitsysteme.com ausführlich **Text 7** unter Vertrauensarbeitszeit.

„Dadurch, dass wir die Gleichung „mehr Präsenz = mehr Arbeit = mehr Leistung = mehr Karriere“ abgeschafft haben, ist Mehrarbeit für die Mitarbeiter nicht erstrebenswert. ... Als Führungskraft brauche ich nicht mehr Präsenz, sondern mehr begeisterte Mitarbeiter, die gern zur Arbeit kommen und sich als Mensch gesamtheitlich angenommen fühlen. Stichwort: Empathie.“

Wenn dies alles tatsächlich schon so wäre, müsste meines Erachtens die Teilzeitquote deutlich höher sein, als sie es tatsächlich ist.

„Wenn wir zur klassischen Zeiterfassung zurückkehren müssten, wäre das für uns ein Rückschritt: Die Mitarbeiter wollen das nicht. Die Frage ist dann auch, was ist denn eigentlich Arbeit: Arbeiten wir auch schon, wenn wir nach Feierabend auf unser Handy schauen? Solche Fragen passen nicht mehr in die digitale Welt. Wenn man Vertrauensarbeitszeit gut, fair und ausbalanciert lebt, dann braucht es keine neue Gesetzgebung.“

Dass es angesichts der neuen EuGH-Rechtsprechung im deutschen Arbeitszeitgesetz erweiterte Aufzeichnungsvorschriften geben muss, steht für mich ebenso außer Frage wie (a) deren Sinnhaftigkeit und (b) dass auch künftig Arbeitszeit-Selbstaufschreibung zulässig sein wird³. Ich denke aber, dass vorliegend mit „klassischer Zeiterfassung“ nicht die elektronische Zeiterfassung, Stempeluhren u.ä. gemeint sind, sondern das Prinzip der Erfassung der Arbeitszeit selbst. Ohne eine solche Erfassung lässt sich jedoch insbesondere die Einhaltung der gesetzlichen Schutzvorschriften für abhängig Beschäftigte nicht überprüfen, so dass es ohne sie auch bei Vertrauensarbeitszeit nicht gehen kann. Dass die Mitarbeiter dies nicht wollen, darf dabei selbstverständlich keine Rolle spielen; einmal ganz abgesehen davon, dass meine langjährige Erfahrung als Arbeitszeitberater ebenso wie aktuelle Umfrageergebnisse zeigen, dass die Überschrifts-These jedenfalls in dieser Allgemeinheit nicht stimmt.

Und hier auch noch mein sehr einfacher Lösungsvorschlag für das Abgrenzungsproblem Arbeit – Freizeit in digitalen Zeiten:

**Arbeiten während der Arbeitszeit –
nicht arbeiten während der Freizeit.**

Das ist gut für Produktivität und Kreativität – anders als das heute vielfach übliche „Work-Life-Blending“, das keineswegs zwangsläufige Folge der Digitalisierung ist, sondern nur zeigt, dass hiermit noch kein vernünftiger Umgang erreicht worden ist.

³ Siehe hierzu auf www.arbeitszeitsysteme.com Text 9 unter Vertrauensarbeitszeit sowie das Tool „Rechtskonforme Arbeitszeiterfassung bei Vertrauensarbeitszeit“ unter Tools.