

## Unter welchen Bedingungen funktioniert Vertrauensarbeitszeit? Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung<sup>1</sup>

„Vertrauensarbeitszeit“ ist für uns der Sammelbegriff für flexible Arbeitszeitsysteme, in denen der Arbeitgeber nicht nur auf die Fixierung der Arbeitszeitlage (also auf starre Arbeitszeiten und Kernzeiten mit persönlicher Anwesenheitspflicht) verzichtet, sondern auch auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit<sup>2</sup>. In der positiven Sichtweise von Vertrauensarbeitszeit sollen die Mitarbeiter/innen dadurch angeregt werden, sich stärker auf das Arbeitsergebnis zu konzentrieren, während die Kritiker vermuten, dass damit der Entgrenzung der Arbeit Vorschub geleistet werden soll und unbezahlte Mehrarbeit angestrebt wird.

Verbreitungsgrad und Anwendungsgebiete der Vertrauensarbeitszeit sind repräsentativ noch nicht erhoben worden. Unsere im Sommer 2001 durchgeführte Betriebsumfrage unter anderem zu diesem Thema<sup>3</sup> ergab, dass es zu diesem Zeitpunkt Vertrauensarbeitszeit in knapp 40% der befragten Betriebe gab und es sie 2004 voraussichtlich in mehr als 50% der Betriebe geben wird, und zwar vorrangig für AT-Angestellte mit einer gewissen Tendenz, sie im Rahmen eines konventionellen flexiblen Arbeitszeitsystems mit Zeitkonto wahlweise auch den übrigen Mitarbeiter/inne/n anzubieten („optionale Vertrauensarbeitszeit“). Demgegenüber ist Vertrauensarbeitszeit als betriebliche Regelung für *alle* Mitarbeiter/innen derzeit die Ausnahme und bleibt dies nach unseren Erkenntnissen für die nähere Zukunft auch.

### Mitarbeiterbefragung bei der Stadtverwaltung Wolfsburg

Entsprechend schwierig gestaltet sich die Evaluation dieser Arbeitszeitsysteme und die Benennung ihrer (Miss-)Erfolgsfaktoren jenseits der theoretischen oder gar ideologischen Ebene. Wir hatten nun Anfang 2002 die seltene Gelegenheit, eine Befragung von Mitarbeiter/inne/n durchführen zu können, die über zwischen zweieinhalb und gut vier Jahren Erfahrung mit einer flächendeckend eingeführten Vertrauensarbeitszeitregelung verfügen. Sie ergab sich bei der Stadtverwaltung Wolfsburg, der ersten und bisher einzigen deutschen Kommunalverwaltung mit einer derartigen, dort in der allgemeinen Verwaltung praktisch flächendeckend eingeführten Arbeitszeitregelung. Die nur zwei Seiten lange Dienstvereinbarung hierzu<sup>4</sup> weist die folgenden Besonderheiten auf:

- ◆ In den vorangestellten „Grundsätzen“ wird die Bedeutung der Führungsarbeit dadurch hervorgehoben, dass von einer „Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der laufenden Aktualisierung der Standards, die ihrer Arbeit zugrunde liegen (Service, garantierte Besetzungstärken, ...)“ sowie von „regelmäßige(n) Gespräche(n) und

<sup>1</sup> Geringfügig überarbeitet erschienen in PERSONAL 09/2002, S. 10-14

<sup>2</sup> Vgl. im einzelnen Andreas Hoff, Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden 2002

<sup>3</sup> Vgl. Andreas Hoff / Tobias Priemuth, Vertrauensarbeitszeit: Stand der Dinge und Perspektiven, in: PERSONALFÜHRUNG 12/2001, S. 44ff.

<sup>4</sup> Sie ist u. a. enthalten in Andreas Hoff, Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, a.a.O., S. 21f.

Zielvereinbarungen (vor dem Hintergrund der jeweiligen Vertragsarbeitszeit) mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ die Rede ist.

- ◆ Zur Erleichterung der gegenseitigen Unterstützung („interne Kundenorientierung“ – auch als Voraussetzung externer Kundenorientierung!) sowie zur Vereinfachung für die externen Kunden, also im wesentlichen die Bürger/innen, ist die „kundengerecht auszufüllende Öffnungszeit der Teams“ einheitlich (!) festgelegt: Sie beginnt Montag bis Freitag um 08.30 Uhr und endet Montag und Dienstag um 16.30 Uhr, Mittwoch und Freitag um 12.00 Uhr und Donnerstag um 17.30 Uhr. Darüber hinaus soll „bei Individualgeschäften“ auf „persönliche Terminvereinbarungen auch außerhalb der Öffnungszeit“ hingewirkt werden. Eine Kernzeit für den/die einzelne/n Mitarbeiter/in gibt es nicht mehr.
- ◆ Die in vielen Vertrauensarbeitszeitsystemen enthaltene Regelung zum Umgang mit „Überlastsituationen“ – als funktionales Äquivalent von Regelungen in herkömmlichen flexiblen Arbeitszeitsystemen zum Umgang mit überlaufenden Zeitkonten<sup>5</sup> – ist bei der Stadtverwaltung Wolfsburg teambezogen gefasst: „Reicht das vertragliche Gesamt-Arbeitszeitvolumen im Team unter Berücksichtigung des planmäßigen Zeitausgleichs auf Sicht nicht aus, zeigen dies die Mitarbeiter/innen der Führungskraft an; diese ist dann für ihre Entlastung verantwortlich (insbesondere durch Reduzierung des Arbeitsumfanges) bzw. vereinbart mit (einem Teil von) ihnen Mehrarbeit/Überstunden“. Diese ist/sind vorab von Geschäftsbereichsleitung und Personalrat zu genehmigen und wird/werden nach Ableistung „über die Führungskraft an die Personalabrechnung gemeldet und vergütet“.

## Befragungsmethodik

Die Mitarbeiterbefragung wurde online im Intranet durchgeführt, weshalb von den 1.400 Mitarbeiter/inne/n mit Vertrauensarbeitszeit nur die 1.200 teilnehmen konnten, die aktuell über einen entsprechenden Anschluss verfügten. Die Intranet-Lösung garantierte, dass die Daten nur von uns ausgewertet werden konnten und keine Rückverfolgung auf die Identität des/der Befragten möglich war. Gleichzeitig brachte sie für uns einen vergleichsweise geringen Koordinationsaufwand, geringere Kosten und eine schnellere Auswertbarkeit der Daten mit sich.

Der Fragebogen mit 122 Fragen (Zeitbedarf ca. 45 Minuten) stand den Mitarbeiter/inne/n vier Wochen lang im Intranet zur Verfügung. Auswertbar waren schließlich 287 Fragebögen; die Rücklaufquote betrug somit 24%. Dies mag am Umfang des Fragebogens gelegen haben, der zudem innerhalb der Arbeitszeit ausgefüllt werden sollte (was dazu geführt haben kann, dass er bei drängenderen Aufgaben immer weiter nach hinten geschoben wurde), möglicherweise aber auch an der Angst vor einer Verletzung der Anonymität.

Ziel der Befragung war es, eine Einschätzung des Modells „Vertrauensarbeitszeit“ bei der Stadtverwaltung Wolfsburg durch die Betroffenen zu erhalten sowie die wesentlichen (Miss-)Erfolgsfaktoren herauszukristallisieren. Dazu wurde ein „ereignisorientierter“ Fragebogen

---

<sup>5</sup> Siehe z.B. Andreas Hoff / Detlef Winterstein, Überlaufende Zeitkonten, in: Personalwirtschaft 4/2001, S. 56ff.

eingesetzt aus einer Vielzahl indirekt erfragter Ereignisse zu Tätigkeit, Führung, Arbeitsbedingungen, Kolleg/inn/en, Team, Mitarbeitergesprächen, Organisationsstrukturen sowie persönlichem Verantwortungs- und Entscheidungsbereich – Einflussvariablen, von denen wir annahmen, dass sie für das Funktionieren der Vertrauensarbeitszeit bedeutsam sein könnten.

Hinsichtlich dieser Ereignisse sollten die Mitarbeiter/innen nun entscheiden, ob sie „immer“, „meistens“, „häufig“, „gelegentlich“, „selten“ oder „nie“ zutreffen. Nur dann, wenn eine Aussage wirklich nicht beurteilt werden konnte (etwa, weil es mit dem Thema keinerlei Berührungspunkte gibt), sollte die Spalte „kann ich nicht beurteilen“ angeklickt werden. Beispielsweise sollten die folgenden Ereignisse beurteilt werden (siehe auch unten die **Schaubilder 5 – 8**):

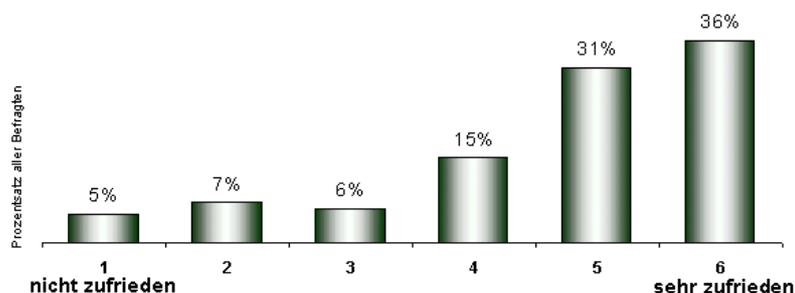
- „Die Entscheidungen meiner Führungskraft sind verlässlich und nachvollziehbar.“
- „Wenn ich merke, dass ich die getroffenen Absprachen nicht halten kann, kann ich mit Unterstützung meiner Führungskraft rechnen.“
- „Bei mir kommt es zu Ausnahmesituationen, die nur durch äußersten Arbeitseinsatz zu bewältigen sind.“
- „Es findet ein fairer Umgang mit Überlastsituationen statt.“
- „Es findet eine intensive Kommunikation und Abstimmung zwischen den Kolleg/inn/en im Team statt.“

## Die wichtigsten Ergebnisse

Die Befragung ergab zunächst, dass das Modell „Vertrauensarbeitszeit“ bei den Mitarbeiter/inne/n der Stadtverwaltung Wolfsburg insgesamt gut ankommt: Zwei Drittel (67%) der Befragungsteilnehmer/innen waren hiermit in hohem Maße (6 und 5 auf der 6er-Skala) zufrieden (siehe **Schaubild 1**):

### Schaubild 1

„Wie zufrieden sind Sie mit diesem Arbeitszeitmodell insgesamt?“



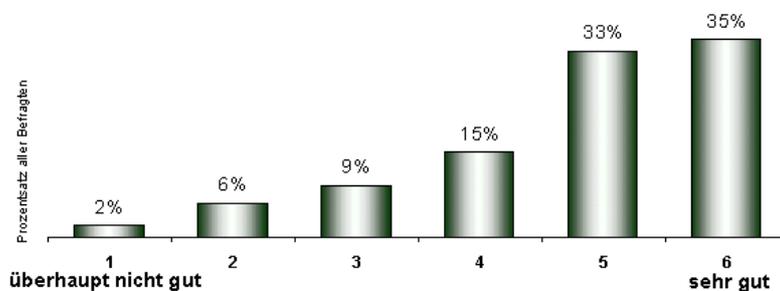
Basis = 287 Mitarbeiter

# DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

Etwa gleich hoch waren die Anteile derjenigen, die angaben, dass die Vertrauensarbeitszeit in ihrer Situation gut funktioniert (siehe **Schaubild 2**) und dass die Arbeitsbedingungen so sind, dass Berufs- und Privatleben gut in Einklang gebracht werden können (siehe **Schaubild 3**):

## **Schaubild 2**

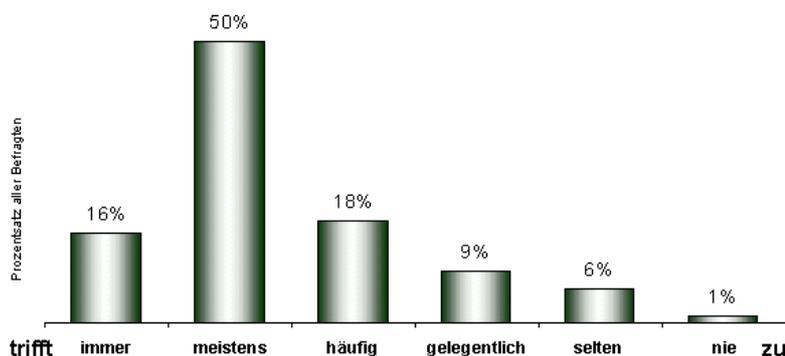
**„Wie gut funktioniert die Vertrauensarbeitszeit in Ihrer Situation?“**



Basis = 287 Mitarbeiter

## **Schaubild 3**

**„Die Arbeitsbedingungen sind so, dass ich Berufs- und Privatleben gut in Einklang bringen kann.“**

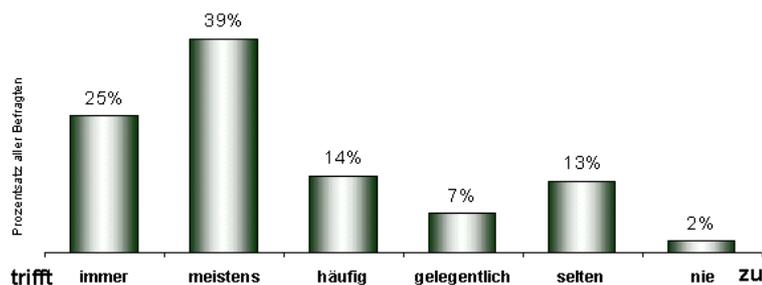


Basis = 287 Mitarbeiter

Knapp zwei Drittel (64%) der befragten Mitarbeiter/innen fanden, dass ihre tatsächliche Arbeitszeit immer oder meistens in einem ausgeglichenen Verhältnis zur Vertragsarbeitszeit steht (siehe **Schaubild 4**):

## Schaubild 4

„Meine tatsächliche Arbeitszeit steht in einem ausgeglichenen Verhältnis zu meiner Vertragsarbeitszeit.“

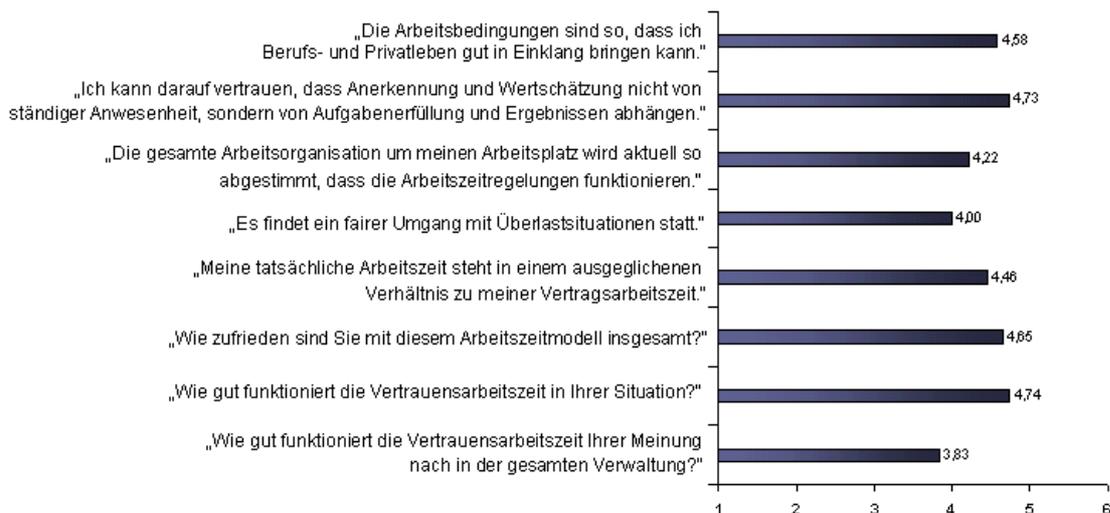


Basis = 287 Mitarbeiter

Die Güte der Vertrauensarbeitszeit wurde durch die in **Schaubild 5** enthaltenen Ereignisse operationalisiert:

## Schaubild 5

Einzelitems zum Faktor „Güte der Vertrauensarbeitszeit“



n = 287 Mitarbeiter  
 für Item 1-5 Durchschnittswert auf einer Skala von 1 = trifft nie zu bis 6 = trifft immer zu  
 für Item 6 Durchschnittswert auf einer Skala von 1 = nicht zufrieden bis 6 = sehr zufrieden  
 für Item 7-8 Durchschnittswert auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht gut bis 6 = sehr gut

Wie die Ausprägung der einzelnen Ereignisse zeigt, wird sie im Durchschnitt von den Mitarbeiter/inne/n mit „gut bis befriedigend“ eingeschätzt. Interessant ist dabei das – in sich durchaus widersprüchliche – Einzelergebnis, dass die Vertrauensarbeitszeit im eigenen Erfahrungsbereich deutlich (über eine halbe Note!) günstiger eingeschätzt wird als in der gesamten Verwaltung.

Welche Einflussvariablen für den Erfolg dieser Vertrauensarbeitszeitregelung verantwortlich sind, wurde im Wesentlichen mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und einer anschließenden multiplen Regressionsanalyse herausgearbeitet. Die Validität des Gesamtmodells beträgt 52,5%, so dass die im Modell spezifizierten Determinanten insgesamt über die Hälfte des Funktionierens der Vertrauensarbeitszeit erklären. Wichtig waren darunter insbesondere die Determinanten Führung, Arbeitsbedingungen und Kolleg/inn/en, nicht aber die Einflussvariablen Organisation und persönlicher Verantwortungs- und Entscheidungsbereich. Aus der Analyse der Betakoeffizienten<sup>6</sup> ging schließlich hervor, dass die Führung ( $\beta = 0,404$ ) und die Arbeitsbedingungen ( $\beta = -0,368$ ) das Funktionieren der Vertrauensarbeitszeit am stärksten beeinflusst haben<sup>7</sup>.

## Gute Führungsarbeit als zentraler Erfolgsfaktor

Hier muss offenbar angesetzt werden, um solche Arbeitszeitsysteme erfolgreich umzusetzen. Dabei scheint die Kompetenz der Führungskräfte der einflussreichste Faktor zu sein. Sie müssen beispielsweise in der Lage sein, ein faires, offenes Gespräch in angenehmer Atmosphäre zu führen, für ein Klima gegenseitigen Vertrauens zu sorgen und darauf zu achten, dass das Sozialverhalten der Teammitglieder stimmt. Darüber hinaus sollten sie den Zusammenhang zwischen Aufgabenumfang und dem hierfür jeweils erforderlichen Arbeitszeitvolumen gut einschätzen können – was erfordert, dass sie sich intensiv mit ihren Mitarbeiter/inne/n und deren Arbeitsaufgaben beschäftigen, um ein Gefühl für ihre Auslastung zu bekommen. Nur dann nämlich sind sie in der Lage, Arbeits(zeit)-Planungsgespräche mit ihren Mitarbeiter/inne/n zu führen, sie beim anforderungsgerechten und sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit zu unterstützen und ihre gleichmäßige Auslastung sicherzustellen.

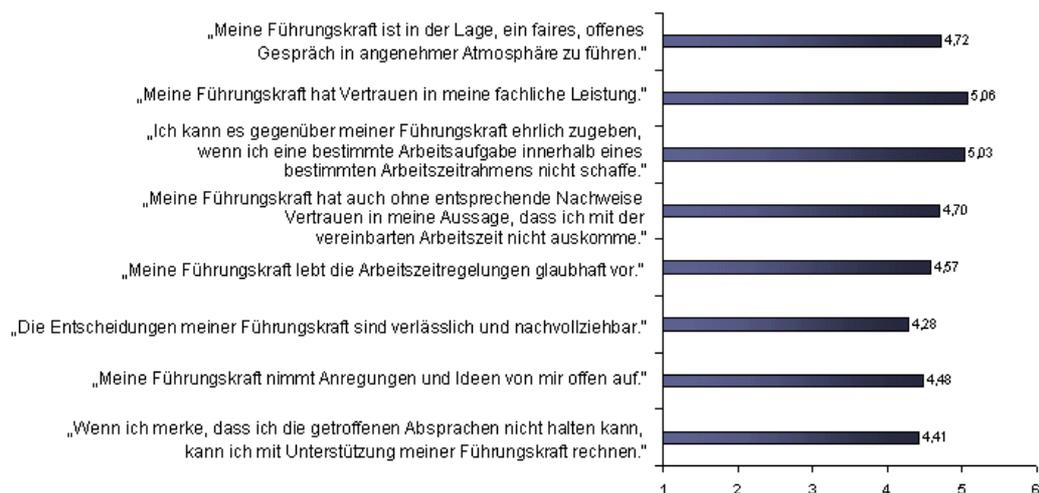
Die **Schaubilder 6 und 7** stellen beispielhaft die Ausprägung einiger diesbezüglich wichtiger Ereignisse bei der Stadtverwaltung Wolfsburg vor. **Schaubild 6** enthält die Ereignisse, bei denen die dortigen Führungskräfte relativ gut aussehen, während **Schaubild 7** Ansatzpunkte zur Verbesserung der Führungsarbeit aufzeigt. Danach sollten sich die Führungskräfte bei der Stadtverwaltung Wolfsburg insbesondere intensiver mit ihren Mitarbeiter/inne/n und mit deren Arbeit, Arbeitsplanung und Auslastung beschäftigen und auch dann agieren, wenn die Mitarbeiter/innen von sich aus keine Überlast anmelden.

---

<sup>6</sup> Die Betakoeffizienten kennzeichnen den Anteil der jeweiligen Einflussgröße an der Gesamtvarianz der Zielgröße. Sie können zwischen +1 und -1 liegen. Je näher sie an diesen Extremen liegen, desto größer ist der Einfluss auf die Zielgröße, hier die Güte der Vertrauensarbeitszeit.

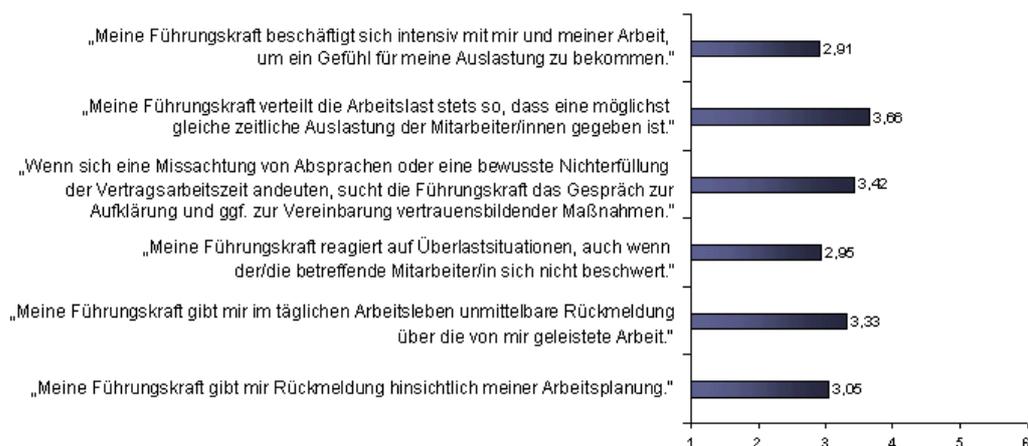
<sup>7</sup> Dies bestätigt die Thesen in Andreas Hoff / Michael Weidinger, Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit, in: PERSONAL 8/1999, S. 380ff.

**Schaubild 6**  
**Einzelitems zum Faktor „Führung“**



n = 287 Mitarbeiter; Durchschnittswert auf einer Skala von 1 = trifft nie zu bis 6 = trifft immer zu

**Schaubild 7**  
**Einzelitems zum Faktor „Führung“**

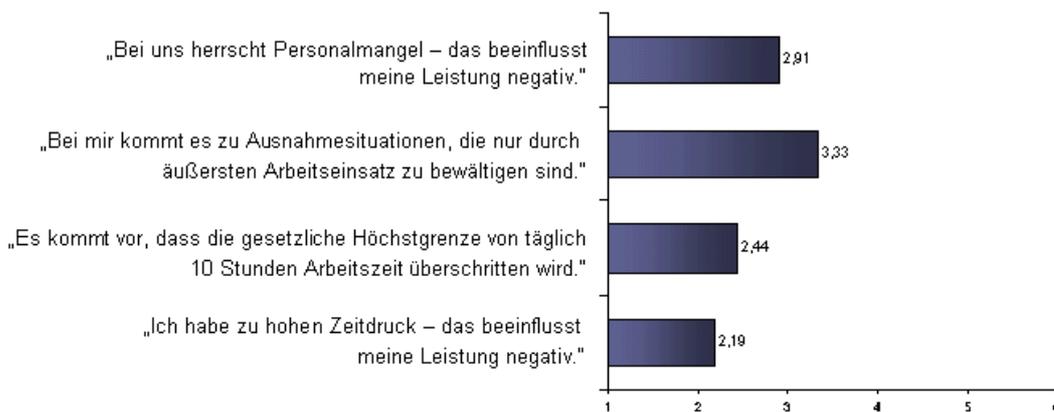


n = 287 Mitarbeiter; Durchschnittswert auf einer Skala von 1 = trifft nie zu bis 6 = trifft immer zu

Wie wichtig es ist, dass die Führungskräfte auf Überlastsituationen systematisch und wirksam reagieren, zeigt sich im übrigen auch daran, dass Mitarbeiter/innen dann mit der

Vertrauensarbeitszeit nicht zufrieden sind, wenn sie ständig unter Zeitdruck arbeiten müssen, Personalmangel herrscht und es oft zu Ausnahmesituationen kommt, die nur durch äußersten Arbeitseinsatz zu bewältigen sind. **Schaubild 8** zeigt die diesbezüglichen Ausprägungen bei der Stadtverwaltung Wolfsburg. Auch hier gibt es also noch viel versprechende Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertrauensarbeitszeit-Praxis.

## **Schaubild 8** Einzelitems zum Faktor „Arbeitsbedingungen“



n = 287 Mitarbeiter; Durchschnittswert auf einer Skala von 1 = trifft nie zu bis 6 = trifft immer zu

## **Fazit**

Die Befragung der Vertrauensarbeitszeit-erfahrenen Mitarbeiter/innen der allgemeinen Verwaltung der Stadt Wolfsburg hat gezeigt, dass insgesamt eine recht hohe Zufriedenheit mit dem dortigen flexiblen Arbeitszeitsystem ohne arbeitgeberseitige Zeitkontrolle gegeben ist. Das spricht grundsätzlich auch für die Qualität der Führungsarbeit als dem, wie sich in unserer Untersuchung herausgestellt hat, entscheidenden Faktor für den Erfolg einer Vertrauensarbeitszeitregelung. Nichtsdestotrotz deutet sich insbesondere hinsichtlich des Umgangs mit Überlastsituationen noch einiges Verbesserungspotenzial an. Diesbezüglich sind die Führungskräfte gefordert, im Arbeitsalltag näher an ihren Mitarbeiter/inne/n dran zu bleiben, um bei sich abzeichnenden Problemen schnell reagieren zu können.