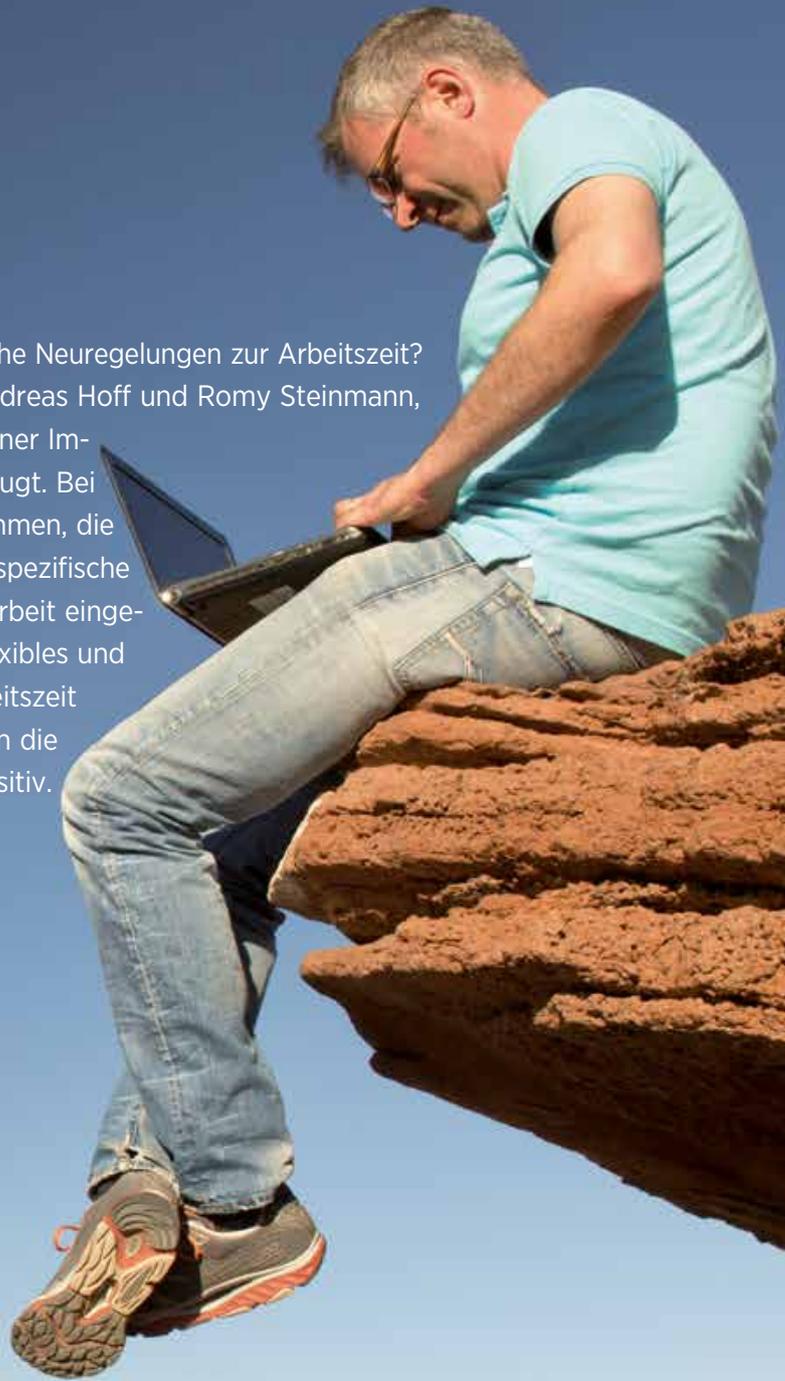


Vertrauen als Basis für Mobilität und Flexibilität **Arbeitszeit- regelungen bei BIM**



Braucht Deutschland radikale gesetzliche Neuregelungen zur Arbeitszeit? Nein, sind der Arbeitszeitberater Dr. Andreas Hoff und Romy Steinmann, Leiterin Personal & Organisation der Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM), überzeugt. Bei der BIM wurden ein flexibler Arbeitszeitrahmen, die Selbsterfassung von Arbeitszeit sowie spezifische Bestimmungen zur Steuerung von Mehrarbeit eingeführt. Das Credo der internen Reformen: Flexibles und mobiles Arbeiten setzt Vertrauensarbeitszeit voraus. Die Mitarbeiter bewerten die Neuerungen weitgehend positiv.



Mit der zunehmenden Selbstorganisation von Arbeitszeit und Arbeitsort durch die Mitarbeiter entsprechen viele, insbesondere aus der Hochphase der Gleitzeit stammende Flexibilisierungsregeln nicht mehr den Anforderungen der betrieblichen Praxis:

Privatzeit, hinsichtlich der Arbeitszeiterfassung zum einen noch ungenauer, als sie es schon immer gewesen ist. Zum anderen ist sie für mobiles Arbeiten vollständig ungeeignet. Auch deshalb fällt derzeit ein großer Teil der mobil von Beschäftigten geleisteten Arbeitszeit unter den Tisch.

die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes zu Tageshöchst Arbeitszeit (grundsätzlich zehn Stunden), Mindestruhezeit (grundsätzlich elf Stunden) und Sonn- und Feiertagsarbeit (grundsätzlich verboten) entfallen oder zumindest deutlich gelockert werden.

DIE AUTOREN



DR. ANDREAS HOFF ▶ Inhaber von Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme in Potsdam und einer der Pioniere der Arbeitszeitberatung in Deutschland
▶ hoff@arbeitszeitsysteme.com



ROMY STEINMANN ▶ Leiterin Personal & Organisation der BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH
▶ romy.steinmann@bim-berlin.de

Guthaben auf Arbeitszeitkonten werden vielfach immer noch an bestimmten Stichtagen (klassischerweise per Monatsende) und ohne jede Rücksichtnahme im Hinblick auf die Frage, aus welchem Grund sie entstanden sind, gekappt.

Unter **Vertrauensarbeitszeit** wird häufig eine praktisch regelungsfreie Arbeitszeitautonomie der Mitarbeiter verstanden. Schließlich gehe es dabei, wie häufig fälschlicherweise zu lesen ist, nur noch um die Ergebnisse von Arbeit. Damit geht die Vertrauensarbeitszeit in der betrieblichen Praxis häufig zulasten der Mitarbeiter in Form unbezahlter Mehrarbeit, was der Akzeptanz und weiteren Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit im Weg steht.

Darüber hinaus stellen sich aktuell ganz neue Regelungsbedarfe insbesondere hinsichtlich der (Nicht-)Erreichbarkeit von Mitarbeitern außerhalb, aber auch (zur Ermöglichung konzentrierten Arbeitens) innerhalb der Arbeitszeit.

Darüber hinaus stellen sich aktuell ganz neue Regelungsbedarfe insbesondere hinsichtlich der (Nicht-)Erreichbarkeit von Mitarbeitern außerhalb, aber auch (zur Ermöglichung konzentrierten Arbeitens) innerhalb der Arbeitszeit.

GESETZLICHER REFORMBEDARF: JA ODER NEIN?

Gegenwärtig befinden sich viele Betriebe in einer anarchisch anmutenden Übergangsphase, in der gesetzliche Arbeitszeitsvorgaben „millionenfach ignoriert“ werden, so Johannes Vogel, Generalsekretär der FDP in Nordrhein-Westfalen (WDR, 5.7.2017). Viele Arbeitgeber und ihre Verbände möchten dieses Spannungsverhältnis zwischen Compliance und alltäglicher Arbeitszeitpraxis dadurch auflösen, dass

Für diese bestehenden Regelungen gibt es aber nicht nur sehr gute arbeitswissenschaftliche Argumente – wie etwa das Erfordernis der Sicherstellung einer ausreichenden Dauer und Qualität des Schlafs. Es bestehen auch begründete Zweifel daran, dass ein mehr oder weniger durchgehendes Verbleiben der Mitarbeiter im Arbeitsmodus deren Produktivität auf Dauer steigert. Vor diesem Hintergrund stellen wir am Beispiel des mittelständischen Immobiliendienstleisters BIM mit etwa 500 Mitarbeitern geeignete und zugleich den derzeitigen gesetzlichen Bestimmungen gerecht werdende Regelungen für zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten vor.



So zwingen **Kernzeiten** zur Anwesenheit beziehungsweise bei mobilem Arbeiten zum Verbrauch von Arbeitszeit auch ohne Arbeitsbedarf. Sie sind zudem als Servicezeiten für externe wie interne Kunden ungeeignet und vertragen sich nicht mit zunehmend differenzierten vertraglichen Arbeitszeitdauern.

Arbeitszeitrahmen, innerhalb derer die Vertragsarbeitszeiten grundsätzlich eigenverantwortlich zu erbringen sind, können die Mitarbeiter, wenn die Regelungen zu eng sind, in ihrer individuellen Gestaltung des Verhältnisses von Arbeitszeit und Freizeit unnötig einschränken. Sind sie hingegen zu weit gesteckt, kann es zu Abstimmungsproblemen mit Kollegen und / oder überlangen Tagesarbeitszeiten kommen.

Elektronische Zeiterfassung misst Anwesenheits- statt Arbeitszeit. Sie ist vor dem Hintergrund von „Work-Life-Blending“, also der Durchmischung von Arbeits- und

FLANKIERTE ABSCHAFFUNG DER KERNARBEITSZEIT

Die Abschaffung der Kernarbeitszeit ist der Schlüssel zu einer hohen Tagesflexibilität. Eine solche wird von den Mitarbeitern auch deshalb geschätzt, weil sie es ihnen erlaubt, grundsätzlich nach ihrem persönlichen Rhythmus und unter Berücksichtigung von familiären Betreuungspflichten, Verkehrsverbindungen zu arbeiten.

Voraussetzung dafür, dass betriebliche Belange nicht zu kurz kommen, ist zum einen die gegenseitige Information über die individuellen Arbeitszeiten (bspw. mittels gut gepflegter Outlook-Kalender, in die auch private Termine und „stille Zeiten“ eingetragen werden). Zum anderen erfordert die Abschaffung der Kernarbeitszeit die Einführung von

Servicezeiten, in denen den internen wie externen Kunden die Abarbeitung der sofort zu erledigenden Anliegen garantiert wird.

Die Abdeckung dieser Servicezeiten erfolgt üblicherweise durch Abstimmung im Team und bereitet erfahrungsgemäß keine Probleme, wenn die jeweilige Gruppe gut funk-



EINFÜHRUNG EINES FLEXIBLEN ARBEITSZEITRAHMENS

Bei der BIM können die Mitarbeiter ihren Arbeitszeitrahmen von 13 Stunden (zwischen 6 Uhr und 22 Uhr) unter Berücksichtigung ihrer Arbeitsaufgaben nun stundenweise frei wählen – und auch wieder

bei der BIM nicht als Arbeitszeit gewertet. Dem Mitarbeiter wird auch diesbezüglich eine gewisse Flexibilität eingeräumt.

Bei der BIM ist der Arbeitsort insoweit „vorsichtig“ flexibilisiert worden, als im Ausnahmefall und in Abstimmung mit der Führungskraft geeignete Arbeitsaufgaben in der dafür



Die Abschaffung der Kernarbeitszeit ist der Schlüssel zu einer hohen Tagesflexibilität. Eine solche wird von den Mitarbeitern auch deshalb geschätzt, weil sie es ihnen erlaubt, grundsätzlich nach ihrem persönlichen Rhythmus und unter Berücksichtigung von familiären Betreuungspflichten zu arbeiten.

tioniert und Dauer der Servicezeit und Teamgröße in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Hier gilt die „Daumenregel“, dass die Dauer der Servicezeit (in Stunden) minus fünf der mindestens erforderlichen Stellenzahl entspricht.

Entfällt die Kernzeit, machen die üblichen und meist auf die gesetzliche Mindestpausenzeit bezogenen Regelungen keinen Sinn mehr. Vielmehr ist die jederzeitige Unterbrechbarkeit der Arbeitszeit ein wesentlicher Bestandteil von für die Mitarbeiter attraktiven tagesflexiblen Regelungen. Die gesetzlichen Pausenbestimmungen sind selbstverständlich zu beachten und ihre Einhaltung durch den Arbeitgeber zu kontrollieren. Dies alles setzt jedoch den Abschied von der elektronischen Zeiterfassung mittels Buchungsterminals voraus.

ändern. Der frühestmögliche Rahmen liegt von 6 Uhr bis 19 Uhr, der spätestmögliche von 9 Uhr bis 22 Uhr. Außerhalb des jeweiligen Arbeitszeitrahmens darf nur nach Abstimmung mit der Führungskraft gearbeitet werden. Diese hat in solchen Fällen in besonderem Maße auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften zu achten.

Mit dieser Regelung wird zum einen die gesetzliche Ruhezeit grundsätzlich automatisch eingehalten. Zum anderen wird den Mitarbeitern ausreichend Regenerationszeit eingeräumt, während derer sie selbstverständlich dienstlich nicht erreichbar sein müssen. Geringfügige und vom Mitarbeiter in der Regel zumindest mit verursachte Unterbrechungen der Ruhezeit (in denen er bspw. ein dienstliches Telefonat annimmt oder seine E-Mails checkt) werden

jeweils geeigneten Arbeitsumgebung erledigt werden können. Dies soll vor allem die innerbetriebliche Zusammenarbeit fördern. Die Regelung berücksichtigt zudem den rechtlichen Hintergrund, dass bei nicht nur gelegentlicher mobiler Arbeit die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) zu beachten ist. Die übrigen betrieblichen Arbeitszeiterregeln bleiben davon berührt, sodass insbesondere die ansonsten beim mobilen Arbeiten gegebene Gefahr der Unterschreitung der gesetzlichen Mindestruhezeit nur bei einem Verstoß gegen diese Regeln entsteht.

SELBSTERFASSUNG VON ARBEITSZEITEN AUF BASIS VON VERTRAUEN

Bei flexiblem und mobilem Arbeiten geht es nicht ohne eine vertrauensbasierte Selbst-

erfassung der Arbeitszeit, die am besten mittels Smartphone, Laptop oder PC erfolgt. Hierfür ist eine Vielzahl teils kostenloser Anwendungen verfügbar. Eine solche Anwendung wurde auch bei der BIM zur Verfügung gestellt. Vor diesem Hintergrund

nutzen überschreiten, und darüber hinaus jegliche Arbeitszeiten an Samstagen sowie Sonn- und Feiertagen aufzuzeichnen.

Damit müssen die Mitarbeiter die zur Verfügung gestellte Erfassungsanwendung nur

nehmen. Damit werden die Mitarbeiter angeregt, ihre Aufgaben innerhalb der gesetzlichen Höchstarbeitszeiten (zehn Stunden pro Tag, 48 Stunden pro Woche) zu erledigen. Die vorübergehende Leistung von mehr als 48 Wochenstunden stellt arbeitszeitrechtlich kein Problem dar.



Bei flexiblem und mobilem Arbeiten geht es nicht ohne eine vertrauensbasierte Selbsterfassung der Arbeitszeit, die am besten mittels Smartphone, Laptop oder PC erfolgt. Hierfür ist eine Vielzahl teils kostenloser Anwendungen verfügbar.

können automatisch Arbeitszeitkonten geführt werden. Oder der Betrieb erfüllt – wie bei der BIM – mithilfe dieser Tools im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit nur noch die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers gemäß § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz (ArbZG).

Danach ist die über die werktägliche (Montag bis Samstag) Arbeitszeit (acht Stunden pro Tag) hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen. Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren. Dies wurde bei der BIM mit dem Ziel der Vermeidung von Aufwand für die Mitarbeiter so umgesetzt, dass die am Samstag ohne Aufzeichnung zulässigen acht Stunden Arbeitszeit auf die übrigen Werktagen umverteilt worden sind. Danach sind an den Werktagen Montag bis Freitag nur Arbeitszeiten, die neun Stunden und 36 Mi-

an voraussichtlich langen normalen Arbeitstagen sowie stets an Samstagen sowie Sonn- und Feiertagen einsetzen. Überschreitungen der gesetzlichen Tageshöchst-arbeitszeit sowie Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen sind im Erfassungsblatt in Abstimmung mit der Führungskraft detailliert zu begründen. Zukünftig wird es möglich sein, die Überschreitung von neun Stunden und 36 Minuten Arbeitszeit über ein Mitarbeiter-Self-Service-Portal zu erfassen. Dies erspart den Mitarbeitern das derzeit als lästig empfundene Ausdrucken von Belegen.

Des Weiteren sind bei der BIM die auf diese Weise zu erfassenden Arbeitszeiten sämtlich mit der Führungskraft abzustimmen und, soweit sie an Sonn- und Feiertagen stattfinden, vom Betriebsrat zu ge-

MEHRARBEIT AKTIV REGELN UND STEUERN

Allerdings besteht selbstverständlich auch bei der BIM die Gefahr, dass die Mitarbeiter zur Vermeidung solcher Abstimmungen die Aufzeichnungsvorschrift verletzen, was aufgrund der Selbsterfassung der Arbeitszeit auch kaum zu kontrollieren ist. Hier hilft nur die klare Botschaft an Führungskräfte wie Mitarbeiter, dass solche Abstimmungen auch deshalb unbedingt gewünscht sind, um Überbelastungen möglichst zu vermeiden.

Solange die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit selbst gestalten dürfen, muss die von ihnen geleistete Arbeitszeit auch anerkannt werden. Sie darf also nicht gekappt werden oder einfach verfallen. Derartige Regeln bestrafen besonders engagierte Mitarbeiter und sind schon aus diesem Grund kontraproduktiv. Besteht der Verdacht, dass ein Mitarbeiter seine Arbeitszeiten nicht korrekt aufzeichnet beziehungsweise die Vertragsarbeitszeit nicht erfüllt (bei Vertrauensarbeitszeit), muss er bei Bedarf so lange aus der jeweiligen flexiblen Arbeitszeitregelung herausgenommen werden, bis wieder ausreichend Vertrauen aufgebaut worden ist.

In der derzeitigen Überlastsituation weiter Teile der deutschen Wirtschaft besteht gerade in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen die Gefahr, dass die Mitarbeiter zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben deutlich über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten. So zeigt eine aktuelle Studie eines Softwareunternehmens, dass derzeit nur jeder

vierte Deutsche mit seinem Arbeitspensum in der dafür vorgesehenen Zeit zurechtkommt. Dies bereitet insbesondere bei Vertrauensarbeitszeit Probleme, weil die Mitarbeiter ihre Mehrarbeit hier nicht belegen können.

Vor diesem Hintergrund müssen den Führungskräften gerade bei Vertrauensarbeitszeit Instrumente an die Hand gegeben werden, zeitweise Überlastsituationen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu bewältigen. Bei der BIM gibt es dafür zwei prospektiv einzusetzende Instrumente:

1. Führungskraft und Mitarbeiter können, wenn ein späterer Freizeitausgleich der aktuell mehr zu leistenden Arbeitszeit möglich erscheint, eine ungleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit vereinbaren. Der Mitarbeiter (hier mit einem angenommenen 40-Stunden-Vertrag) kann beispielsweise in den folgenden acht Wochen auf Vertrauensbasis jeweils zehn Stunden Mehrarbeit leisten und unmittelbar anschließend – oder zu einem ihm genehmeren Zeitpunkt – zwei Wochen frei bekommen.
2. Führungskraft und Mitarbeiter können, wenn ein späterer Freizeitausgleich der aktuell mehr zu leistenden Arbeitszeit ausgeschlossen erscheint, mit Zustimmung des Betriebsrats für einen befristeten Zeitraum bezahlte Mehrarbeit vereinbaren. Die Mehrarbeit erbringt der Mitarbeiter auf Vertrauensbasis.

POSITIVES VOTUM DER MITARBEITER

Die Vertrauensarbeitszeitregelung der BIM wurde im Rahmen eines extern moderierten umfassenden Beteiligungs- und Einführungsprozesses Ende 2016 eingeführt. Ende November 2017 wurde sie im Rahmen eines Workshops von den Beschäftigten auf einer Zehnerskala zwischen durchschnittlich 9,15 (persönliche Wertung) und 8,38 (Wertung im näheren betrieblichen Umfeld) eingestuft. Besonders positiv gesehen wurden die hohe Tagesflexibilität, die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten und das den Mitarbeitern entgegengebrachte Vertrauen.

Nachbesserungsbedarf wurde von den Beschäftigten vor allem hinsichtlich der einheitlichen Handhabung der Regelungen zum mobilen Arbeiten und der Regelungen zum Umgang mit Mehrarbeit gesehen, die bis dato praktisch nicht angewandt worden sind. Beides soll nun und – was speziell die Mehrarbeit angeht – gestützt durch ein entsprechendes Signal seitens der Geschäftsführung im Rahmen von Veranstaltungen für die Führungskräfte angegangen werden. ●

Lohnabrechnung: rundum effizient.

Personalabteilung: rundum entlastet.

Mit Software von DATEV.



Jede Personalabteilung steht vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen: die Abrechnung der Löhne und Gehälter oder die Verwaltung des Personals. DATEV entlastet Sie dabei – rundum. Mit Lösungen zur Lohn- und Gehaltsabrechnung, für die Personalverwaltung ebenso wie mit zahlreichen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten.

Informieren Sie sich auf www.datev.de/personal oder unter 0800 1001116.



Zukunft gestalten. Gemeinsam.