

Andreas Hoff

VERTRAUENS- ARBEITSZEIT: EINFACH FLEXIBEL ARBEITEN

Impressumseite

(wird vom Verlag geliefert)

Vorwort

Dies ist wohl das erste Buch über Vertrauensarbeitszeit, „die modernste und weitestgehende Form der Arbeitszeitflexibilisierung“ (so das Memento Rechtshandbuch „Flexibler Personaleinsatz für die Praxis“, Freiburg 2001) – und es ist ein sehr persönliches geworden: Vielleicht auch deshalb, weil es keine allgemein gültige Sicht hierauf geben kann. Es ist schließlich kein geschlossenes Konzept, das sich hier in der betrieblichen Praxis mehr und mehr bemerkbar macht, sondern eher ein immer konkreter gewordenes Unbehagen an der Art und Weise, wie in Deutschland bei aller angeblichen Flexibilisierung (unser Land soll „Flexi-Weltmeister“ sein!) noch allzu oft mit dem Thema Arbeitszeit umgegangen wird: bürokratisch, formalistisch, kleinkariert.

Als erstem deutschem Arbeitszeitberater mit fast zwanzigjähriger Praxiserfahrung ist mir selbstverständlich bewusst, dass Vertrauensarbeitszeit nicht überall und unter allen Umständen die richtige Lösung ist. Immerhin aber gibt es viele Bereiche, zu denen sie einfach perfekt passt, und ein erhebliches Ausdehnungspotenzial hat gegenüber den relativ wenigen, in denen sie heute schon gilt.

Dieses Buch widme ich zum einen denjenigen Praktikern, die mich über die Jahre (bewusst oder unbewusst) mit der Vertrauensarbeitszeit zusammengebracht haben und von denen ich viel gelernt habe. Stellvertretend für viele möchte ich hier nennen den ehemaligen AUDI- und VW-Personalvorstand Dr. Martin Posth und den ehemaligen Reemtsma-Betriebsratsvorsitzenden Jürgen Prieß – auch, weil Vertrauensarbeitszeit ein in ihrem Kern sozialpartnerschaftliches Thema ist, für das die betriebliche Mitbestimmung besonders gute Voraussetzungen schafft. Zum anderen widme ich es Anne, Luise und Freddie.

In diesem Buch ist oft von „wir“ die Rede. Damit nehme ich Bezug auf unsere Arbeit im Rahmen der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann, Berlin, in der wir in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden und dort insbesondere mit den „betroffenen“ Führungskräften und Mitarbeiter/innen bedarfsgerechte Arbeitssysteme (nicht immer, aber immer öfter auf Basis oder zumindest mit Elementen von Vertrauensarbeitszeit) zu entwickeln versuchen. Dabei streben wir stets die jeweils größtmöglichen Handlungsspielräume für die Mitarbeiter/innen an (auch im Schichtbetrieb; siehe etwa das Beispiel in 4.4), weil wir dies für das Beste für alle Seiten halten; und „glücklicherweise“ entspricht es zugleich auch noch unseren Wertvorstellungen von gemeinsamer Aufgabenerledigung unter immer dynamischeren Rahmenbedingungen. Michael Weidinger, Lars Herrmann, Christian Schlottfeldt und Michael Pieper danke ich für ihre Durchsicht früherer Versionen dieses Buches, unserem Tool-Designer Thomas Gehrman für seine vielfältige technische Hilfe.

Berlin, im Dezember 2001

Andreas Hoff

P.S. Wenn Sie zu denjenigen gehören, die wenig Zeit haben und/oder die für das Thema Vertrauensarbeitszeit nicht viel Zeit aufwenden können oder wollen, dann lesen Sie einfach nur die Einleitung, die Zusammenfassungen der Kapitel 1 bis 6, das 7. Kapitel und Anhang III – für einen Überblick reicht das aus.

Inhalt

Einleitung	11
1. Kapitel: „Vertrauensarbeitszeit“: Was genau ist das eigentlich?	15
1.1 Ein flexibles Arbeitssystem.....	15
1.2 ... mit eigenverantwortlicher Erfüllung der Arbeitszeit-Verpflichtungen.....	19
1.3 ... und (noch) keine Arbeitszeit-Freiheit	23
1.4 Das Kapitel in drei Sätzen	26
2. Kapitel: Für wen Vertrauensarbeitszeit geeignet ist – und für wen nicht	27
2.1 Die beiden Quellen „Vertrauensgleitzeit“ und „Orientierungsarbeitszeit“	27
2.2 Gegenseitiges Vertrauen als Voraussetzung.....	30
2.3 Zeitkonto, „Wertkonto“ und Vertrauens- arbeitszeit.....	33
2.4 Bewältigung absehbarer Auslastungs- schwankungen ohne Wertkonto	35
2.5 Das Kapitel in drei Sätzen	38
3. Kapitel: Motive dafür, keine Zeitkonten (mehr) zu führen	39
3.1 Aufwand sparen.....	40
3.2 Selbsterfassung der Arbeitszeit.....	42
3.3 Die schwarzen Schafe.....	44
3.4 Was ist Arbeitszeit?	45
3.5 Die indirekte Arbeitszeiterfassung.....	48

3.6 Die direkte Arbeitszeiterfassung	54
3.7 Arbeitszeit-Selbsterfassung in der Vertrauens- arbeitszeit.....	60
3.8 Fallstricke der Zeitkontenführung.....	62
3.9 Das Kapitel in drei Sätzen	68
4. Kapitel: Muss-Elemente von Vertrauens- arbeitszeitregelungen	71
4.1 Ziele und/oder Grundsätze.....	74
4.2 Begleitung der Regelung.....	80
4.3 Geltungsbereich	83
4.4 Grundverteilung der Arbeitszeit.....	86
4.5 Was „Arbeitszeit“ ist und was dieser gleichgestellt ist	92
4.6 Erreichbarkeit	94
4.7 Umgang mit Überlastsituationen	99
4.8 Erfüllung der Aufzeichnungspflicht des Arbeitszeitgesetzes	109
4.9 Geltungsdauer und Kündigungsmöglichkeiten	116
4.10 Das Kapitel in drei Sätzen	120
5. Kapitel: Kann-Elemente von Vertrauens- arbeitszeitregelungen	121
5.1 Arbeitszeitrahmen.....	121
5.2 Flexibler Arbeitsort.....	124
5.3 Zeiterfassung über § 16 Abs. 2 Arbeitszeit- gesetz hinaus.....	125
5.4 Wahlarbeitszeit	127
5.5 Bezahlte Mehrarbeit	129
5.6 Langzeitkonto	132
5.7 Urlaubsplanung und „Vertrauensurlaub“	136
5.8 Bewältigung von „Altlasten“	137
5.9 Das Kapitel in drei Sätzen	139

6. Kapitel: Wie führt man Vertrauensarbeitszeit ein?	141
6.1 Das Kapitel in drei Sätzen	148
7. Kapitel: Statt einer Zusammenfassung: Häufig gestellte Fragen zur Vertrauensarbeitszeit	149
Anhang I: Die wichtigsten Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG)	163
Anhang II: Ausgewählte weiterführende Literatur	167
Anhang III: „Vertrauensarbeitszeit“: Entlastung + Effizienz	171
Anhang IV: „Der mündige Mitarbeiter braucht keine Zeiterfassung“	179
Schaubildverzeichnis	183
Schlagwortregister	185
Der Autor	199

Einleitung

Ein Gespenst geht um in der deutschen Arbeitszeiten-Landschaft. Viele haben schon davon gehört, einige haben es schon einmal „live“ erlebt oder wissen Genaueres, aber alle diskutieren mit – wie das, erfreulicherweise, bei Arbeitszeitthemen ja fast immer der Fall ist: Schließlich ist hier praktisch jede/r „Experte in eigener Sache“. Und über Arbeitszeit wird in Deutschland viel gesprochen.

Das neue Thema heißt „Vertrauensarbeitszeit“. Was vor noch gar nicht so langer Zeit unvorstellbar war, ist heute vielerorts Realität: Der/Die Arbeitgeber/in verzichtet auf die Kontrolle der Arbeitszeit und verlässt sich einfach darauf, dass seine bzw. ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihn/sie in dieser Hinsicht nicht betrügen¹. „Tendenziell eine Revolution der Arbeitswelt“ (Frankfurter Rundschau vom 19.04.01), die natürlich (?) zunächst einmal Misstrauen erzeugt: Was denkt sich der Arbeitgeber bloß dabei? Was will er damit *eigentlich* erreichen? Das ist doch bestimmt eine neue und ganz besonders raffinierte Form der Ausbeutung!

Hier hilft der Blick zurück in die Geschichte der flexiblen Arbeitszeit. Als Ende der 60er Jahre in der Bundesrepublik Deutschland (ja – wirklich hier!) die Gleitzeit erfunden wurde, die den Mitarbeitern die „kleine Freiheit“ einräumte, ihre Tagesarbeitszeit in den engen Grenzen der „Gleitspannen“ selbst zu gestalten, gab es exakt die gleichen Befürchtungen – und heute ist Gleitzeit nach allen verfügbaren Umfragen das bei den Arbeitnehmern mit Abstand beliebteste Arbeitszeitmodell. Als dann in den 80er Jahren auf breiter Basis die Flexibi-

¹ Nachdem ich nunmehr bewiesen habe, dass ich mit m/f virtuos umgehen kann, erspare ich dies mir und Ihnen, meinen Leser/inne/n, nun für den Rest dieses Buches. Natürlich sind aber weiterhin stets beide Geschlechter gemeint, wenn nicht im Einzelfall etwas anderes ersichtlich ist.

lisierung der Gleitzeit begann und die Kernzeit (mit persönlicher Anwesenheitspflicht) zunehmend durch teambezogene „Funktionszeiten“ oder, besser, „Servicezeiten“ ersetzt wurde – diese Entwicklung ist bis heute nicht abgeschlossen (siehe 1.1 und 4.6) –, wurden Bedenken insbesondere gegenüber dem Zwang zur Abstimmung im Team geäußert, der zu Lasten der „Schwachen“ gehen werde. In der Praxis scheinen solche Probleme jedoch kaum einmal für längere Zeit aufgetreten zu sein – jedenfalls ist mir kein einziger Betrieb bekannt, der von der flexiblen Arbeitszeit zur Kernzeit-Gleitzeit zurückgekehrt wäre. Und jetzt also der Verzicht auf Zeitkontrolle...

In diesem Buch (jajwohl – man kann ein ganzes Buch über Vertrauensarbeitszeit schreiben! Ich habe das bei deren ja nicht nur angestrebten Einfachheit zunächst selbst nicht geglaubt) möchte ich Ihnen dieses Arbeitszeitmodell ausführlich vorstellen. Dazu werde ich es im 1. *Kapitel* erst einmal präzise von anderen Arbeits(zeit)systemen abgrenzen. Im 2. *Kapitel* geht es dann darum, für welche Arbeitnehmer(gruppen) Vertrauensarbeitszeit überhaupt geeignet ist. Anschließend behandle ich im 3. *Kapitel* die Frage, aus welchen Gründen sie üblicherweise eingeführt wird.

Dann wird es „technisch“: Im 4. *Kapitel* arbeite ich unter Heranziehung einiger erfolgreich praktizierter Vertrauensarbeitszeitvereinbarungen diejenigen Elemente heraus, die meines Erachtens in solchen Regelungen *zwingend* enthalten sein müssen, und im 5. *Kapitel* geht es in ansonsten gleicher Weise um weitere optionale Elemente, die bei Bedarf gut in die Vertrauensarbeitszeit integriert werden können.

Im 6. *Kapitel* gebe ich Hinweise darauf, wie Vertrauensarbeitszeit eingeführt werden kann. Das abschließende 7. *Kapitel* enthält eine ganze Reihe häufig gestellter (besonders auch kritischer) Fragen zur Vertrauensarbeitszeit, die Sie dann natürlich auch selbst beantworten können – wobei aber auch ich Antworten beisteuere, sodass dieses Kapitel zusammen mit den Kapitel-Zusammenfassungen „in drei Sätzen“ am Ende der ersten sechs Kapitel auch als Kurzfassung dieses Buches gelesen werden kann.

Insgesamt ist Vertrauensarbeitszeit eines derjenigen Arbeitszeitsysteme (und, wie ich noch herausarbeiten werde, keineswegs das einzige), die in die Lücke zwischen die klassischen Pole Arbeitgeber und Arbeitnehmer hineinpassen und die – ebenso wie neue Vertrags- und Vergütungsformen – dazu beitragen, dass diese sich immer weiter schließt. Dadurch bildet sich zwischen Kapital und Arbeit ein Kontinuum heraus – Bestandteil der zunehmenden Unübersichtlichkeit, Differenziertheit und Individualisierung, die unsere Gesellschaft generell kennzeichnen. Ein Großteil der verbreiteten Abwehrhaltung gegenüber der Vertrauensarbeitszeit dürfte letzten Endes diesem Hintergrund geschuldet sein, der unter anderem auch ganz neue Formen der Interessenvertretung der „Arbeitnehmer“ erfordert.

Ich wünsche Ihnen und gegebenenfalls den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für die Sie (Mit-)Verantwortung tragen, einen entspannte(re)n Umgang mit der Arbeitszeit – auch mit Hilfe von Vertrauensarbeitszeit, mit der es sich, bei richtiger Handhabung, tatsächlich „*einfach flexibel arbeiten*“ lässt. Und bitte schreiben Sie mir über Ihre Erfahrungen hiermit! Am einfachsten geht das über unsere Webseite www.arbeitszeitberatung.de, auf der wir auch fortlaufend u. a. zu Fragen der Vertrauensarbeitszeit Stellung beziehen. Sollten nicht nur einzelne Zuschriften eintreffen, werde ich hier ein entsprechendes Diskussionsforum einrichten, in dem Sie dann mit Ihren Rückäußerungen namentlich (wenn Sie dies wünschen) oder auch anonym vertreten sind und so Ihren Beitrag zur Weiterentwicklung dieses viel versprechenden Konzepts leisten.

1. Kapitel:

„Vertrauensarbeitszeit“: Was genau ist das eigentlich?

Der Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ ist nicht geschützt, sodass jeder daraus machen kann, was er möchte (es scheint hierfür übrigens keine englische Entsprechung zu geben). So sieht denn manch einer Vertrauensarbeitszeit schon bei der Ersetzung technischer durch händische Zeiterfassung erreicht, während andere glauben, sich mit diesem Modell ganz vom ja so schwierigen Thema Arbeitszeit verabschieden zu können – wie z. B. die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in Ihrem Kurznachrichtendienst KND vom 04.03.99:

„Firmen schenken sich immer häufiger die Erfassung der Arbeitszeiten. Sie bezahlen ihre Beschäftigten nach den Ergebnissen ihrer Arbeit und nicht nach der Dauer ihrer Anwesenheit. Überstunden fallen somit gar nicht erst an.“

Dementsprechend findet sich auch in der betrieblichen Praxis ein großes Interpretationsspektrum – siehe z. B. die in *Anhang II* nachgewiesenen Betriebsfallstudien.

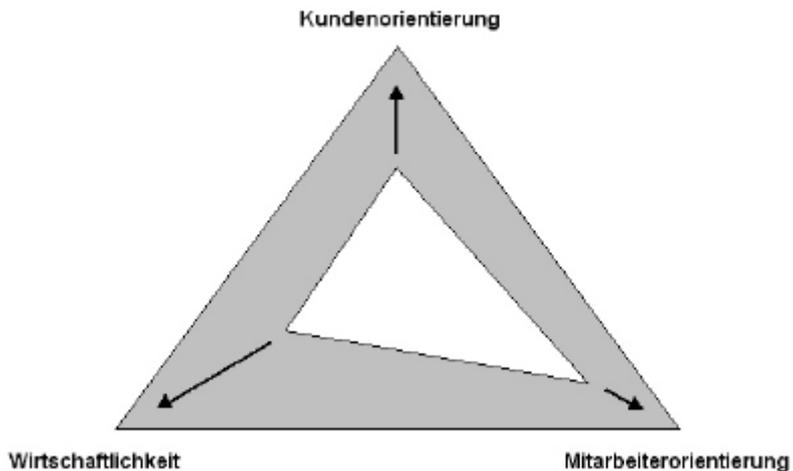
1.1 Ein flexibles Arbeitssystem...

Einig sind aber doch alle dahingehend, dass es sich bei Vertrauensarbeitszeit um ein *flexibles* Arbeitssystem handelt, in dem es für die Mitarbeiter also unter anderem keine vorab hinsichtlich Lage und Verteilung festgelegte Arbeitszeit gibt, und dass sie den Mitarbeitern *Handlungsspielräume* eröffnet, ohne dass der Arbeitgeber sein Direk-

tionsrecht völlig aus der Hand geben würde. Dies ist aber zunächst einmal überhaupt nichts Besonderes: *Jedes* moderne flexible Arbeitszeitsystem muss zwangsläufig zum einen ohne personenbezogene Anwesenheits- und Arbeitspflichten zu bestimmten Zeiten auskommen und zum anderen auch die Interessen der Mitarbeiter angemessen berücksichtigen, weil anders die mit solchen Systemen verfolgten Ziele nicht erreicht werden können. Diese Ziele lassen sich stets zu einem Dreieck anordnen:

Schaubild 1: Das Zieldreieck flexibler Arbeitszeitregelungen

Flexible Arbeitszeitgestaltung ist notwendige Voraussetzung für die Verbesserung von



Dabei steht

- **Kundenorientierung** insbesondere für die Verbesserung der Erreichbarkeit der einzelnen betrieblichen Funktionen für externe und besonders auch für interne Kunden und für die – auch dadurch bewirkte – Beschleunigung der Aufgabenerledigung; also

für eine höhere Verbindlichkeit. Flexible Arbeitszeitgestaltung ist insoweit eine völlig unverzichtbare betriebliche Rahmenbedingung für das Arbeiten in immer schnelleren Märkten und daher auch in den Zukunftsbranchen besonders stark verbreitet. Das in dieser Hinsicht zentrale Regelungselement ist meist die teambezogene „Servicezeit“, die an die Stelle der persönlichen Anwesenheitspflicht in starren Arbeitszeitsystemen und in der Gleitzeit tritt und die dem Kunden nicht einen bestimmten Mitarbeiter verspricht (ein Versprechen, dass dann oft genug nur mit zeitlicher Verzögerung gehalten werden kann), sondern ein bestimmtes Leistungsniveau garantiert (mehr hierzu in 4.6);

- **Wirtschaftlichkeit** in erster Linie für das Vermeiden von Arbeitszeitverschwendung bei sich selbst und bei anderen im Betrieb. Daher dürfen flexible Arbeitszeitregelungen auch nicht die Anwesenheit der Mitarbeiter unabhängig von einem tatsächlich bestehenden Bedarf erzwingen, wie dies starre Regelungen tun: Wenn der Mitarbeiter bis 15:30 Uhr bleiben muss, dann muss er beschäftigt werden oder beschäftigt sich selbst (Angestellte: Arbeitsplatz aufräumen, Unterlagen noch einmal durchsehen, „Goldrand-Arbeiten“ an Aktenzeichen XY; Arbeiter: Arbeitsplatz aufräumen, Hof fegen, Maschine putzen). Wirtschaftlichkeit steht damit gleichzeitig sowohl für Effizienz („die Dinge richtig tun“) als auch für Effektivität („die richtigen Dinge tun“). Das in dieser Hinsicht zentrale Arbeitszeitregelungselement ist heute vornehmlich das Zeitkonto (siehe hierzu ausführlich das 2. und das 3. Kapitel), unter bestimmten Umständen aber auch schon die Alternative des eigenverantwortlichen Zeitausgleichs im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit, um die es in diesem Buch vor allem geht;
- **Mitarbeiterorientierung** für die Erweiterung der „Zeitsouveränität“ der Mitarbeiter. Dabei ist Zeitsouveränität deshalb ein unglücklich gewählter Begriff, der zu Enttäuschungen führen kann, weil es meist nur (!) um Gestaltungsspielräume bei der Aufgabenerledigung geht – in den zwei Stufen Wahlmöglichkeiten (a) hinsichtlich des Zeitpunktes der Aufgabenerledigung und (b) hin-

sichtlich des diesbezüglichen Arbeitszeiteinsatzes, die jedoch in der Praxis meist ineinander übergehen. Damit erhalten die Mitarbeiter nicht nur mehr Freiheit, sondern werden zugleich auch stärker in die Verantwortung genommen: Während der Mitarbeiter im starren Arbeitszeitsystem auf die Anweisung seines Vorgesetzten wartet, wie denn nun seine Arbeitszeit konkret ausgefüllt werden soll und/oder wie lange er heute darüber hinaus zu bleiben hat („angeordnete Mehrarbeit“, mit Zuschlägen versüßt, ist die unverzichtbare Flexi-Komponente starrer Systeme), ist er dafür im Rahmen einer flexiblen Arbeitszeitregelung, die ihm Handlungsspielräume gibt, im Wesentlichen selbst verantwortlich. Das ist für ihn nicht nur angenehm – wie Hartmut Seiferts Bild der starren Arbeitszeit als „goldener Käfig“ für die Arbeitnehmer schön illustriert. Aber auch viele Führungskräfte finden sich darin nicht so recht wieder: Als „Zeit-Souverän“ kann der Mitarbeiter schließlich auch Gesetze für sich selbst erlassen – beispielsweise Grenzen setzen wie „Ich arbeite nur ausnahmsweise einmal über 17:00 Uhr hinaus“ oder nach Erreichen seiner Tagesziele nach Hause gehen – und sich, solange er die von ihm übernommenen Aufgaben termingerecht und in guter Qualität erledigt, im jeweils gesteckten Rahmen arbeitszeitlich frei bewegen. Und dies beeinträchtigt die im starren Arbeitszeitsystem sehr ausgeprägte Machtposition der Führungskraft („Darf ich heute etwas früher gehen, Chef?“) doch erheblich.

Diese Ziele sind eng miteinander verknüpft: In flexiblen Arbeitszeitsystemen kann es ohne Mitarbeiterorientierung weder Kundenorientierung noch Wirtschaftlichkeit geben, ohne Wirtschaftlichkeit weder Kunden- noch Mitarbeiterorientierung und ohne Kundenorientierung weder Wirtschaftlichkeit noch Mitarbeiterorientierung.

Das Zieldreieck findet sich – in immer anderer Ausprägung – in *jeder* flexiblen Arbeitszeitregelung und folglich, siehe 1.2, auch in der Vertrauensarbeitszeit. Und es geht bei flexibler Arbeitszeit viel um die Ziele, die erreicht werden sollen: Schließlich wird hierdurch ja ledig-

lich ein mehr oder weniger weiter Rahmen aufgespannt, der von Mitarbeitern und Führungskräften so oder so ausgefüllt werden kann. Eine Garantie für die Zielerreichung gibt es dann zwar immer noch nicht – aber nach aller Erfahrung eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür.

1.2 ... mit eigenverantwortlicher Erfüllung der Arbeitszeit-Verpflichtungen

Wir schlagen darüber hinaus vor (und damit wird der Boden allgemeiner Verständigung bereits verlassen), Vertrauensarbeitszeit als *Arbeitszeitsystem* zu sehen, in dem es also – vor dem Hintergrund einer verstetigten Entgeltzahlung – immer noch um die bestmögliche Verteilung der Vertragsarbeitszeiten geht und auch der Leistungsmaßstab Arbeitszeit dem Grunde nach nicht angetastet wird (bei dessen Aufgabe sprechen wir von „Arbeitszeit-Freiheit“ im Doppelsinne von Freiheit in und von der Arbeitszeit – siehe 1.3). Dies scheint auch der betrieblichen Praxis zu entsprechen: Lediglich 8 Prozent der von uns in unserer Betriebsumfrage 2001 u. a. zur Vertrauensarbeitszeit befragten Personalverantwortlichen, in deren Betrieben es bereits Vertrauensarbeitszeit gibt, identifizieren sich mit der Interpretation von Vertrauensarbeitszeit „Die Arbeitszeit interessiert überhaupt nicht mehr“, und wir sehen derzeit auch keine Anzeichen, dass sich dies ändern wird (siehe im einzelnen www.arbeitszeitberatung.de).

Das Besondere an der Vertrauensarbeitszeit ist dann, dass an die Stelle der in flexiblen Arbeitszeitsystemen üblichen Zeitkonten der eigenverantwortliche Zeitausgleich durch die Mitarbeiter selbst tritt. Äußeres Kennzeichen hierfür ist der Verzicht auf Zeitkontrolle durch den Arbeitgeber, womit das Arbeitsergebnis stärker in den Vordergrund rückt – einer der wesentlichen von der Vertrauensarbeitszeit erwarteten Effekte.

Schauen wir uns dazu gleich einmal ein einfaches Regelungs-Beispiel an – auch zur Entdämonisierung: Die Dienstvereinbarung „Vertrauensarbeitszeit“ der Stadt Wolfsburg, der ersten und bisher einzigen deutschen Kommunalverwaltung, die dieses Modell flächendeckend praktiziert (was auch dadurch möglich wurde, dass die ortsansässige Volkswagen AG auf Betreiben des Betriebsrats (!) auf technische Zeiterfassung verzichtet). *Schaubild 2* enthält die vollständige Regelung, die ich hier nur hinsichtlich ihres Arbeitszeitgehalts vorstelle (im Rahmen des 4. und 5. Kapitels wird sie ausführlich behandelt):

- Unter „**Grundsätze**“ taucht „Vertragsarbeitszeit“ gleich dreimal auf: Zunächst ist von deren „grundsätzlich eigenverantwortlichen Steuerung ... im Team“ die Rede, dann davon, dass mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „regelmäßige Gespräche und Zielvereinbarungen (vor dem Hintergrund der jeweiligen Vertragsarbeitszeit)“ vorzunehmen sind, und abschließend noch vom „Verzicht auf eine arbeitgeberseitige Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit“ (als dem Kern des Ganzen – siehe oben).
- Dann wird unter „**Arbeitszeit-Grundverteilung**“ als Basis dieses Systems die Verteilung der Vertragsarbeitszeit à 1/5 Montag bis Freitag vorgegeben (die in der Dienstvereinbarung enthaltenen Werte gelten zum einen für vollzeitbeschäftigte Angestellte und Arbeiter des Öffentlichen Dienstes und zum anderen für – niedersächsische – Beamte), die auch für Teilzeitbeschäftigte gilt, wenn diese nicht an weniger Tagen pro Woche arbeiten.
- Auch im dritten Regelungspunkt „**Arbeitszeitrahmen**“ ist nicht nur in der Überschrift von Arbeitszeit die Rede.
- Gemäß dem fünften Abschnitt „**Überlastsituationen**“ haben die Mitarbeiter/innen einen Anspruch darauf, nicht (unbezahlt) über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten zu müssen: „Reicht das vertragliche Gesamt-Arbeitszeitvolumen im Team ... nicht aus, zeigen dies die Mitarbeiter/innen der Führungskraft an“, die „dann für ihre Entlastung verantwortlich (ist)“ bzw. mit ihnen bzw. einem Teil von ihnen bezahlte Mehrarbeit vereinbart.

Schaubild 2: Dienstvereinbarung über die „Vertrauensarbeitszeit“ der Stadt Wolfsburg



Stadt Wolfsburg - Dienstvereinbarung über die „Vertrauensarbeitszeit“

Grundsätze

- Beitrag zur Förderung der Vertrauenskultur
- Grundsätzlich eigenverantwortliche Steuerung der Vertragsarbeitszeiten im Team entsprechend den jeweiligen Anforderungen unter Beachtung von Gesetz und Tarifvertrag; in diesem Rahmen selbstverständliche Berücksichtigung persönlicher Belange
- Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der laufenden Aktualisierung der Standards, die ihrer Arbeit zugrunde liegen (Service, garantierte Besetzungsstärken, Anlaufstellen, Erreichbarkeiten, Terminmanagement, Qualitätsstandards etc.); regelmäßige Gespräche und Zielvereinbarungen (vor dem Hintergrund der jeweiligen Vertragsarbeitszeit) mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Verzicht auf eine arbeitgeberseitige Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit

Arbeitszeit-Grundverteilung

- MO - FR 7h42min bzw. 8h (zugleich Grundlage für die Bewertung ganztägiger Fehltage) zzgl. gesetzlicher Pausen; Teilzeitbeschäftigte im Einzelfall in der Regel analog

Arbeitszeitrahmen

- MO - FR 07:00 - 19:00
- Arbeitszeit außerhalb dieses Rahmens nur nach Abstimmung mit der Führungskraft; Nacht-, SA-, SO- und Feiertagszuschläge werden der Personalabrechnung gemeldet und vergütet

Öffnungszeit

- Kundengerecht auszufüllende Öffnungszeit der Teams

Montag und Dienstag	08:30 - 16:30 Uhr
Donnerstag	08:30 - 17:30 Uhr
Mittwoch und Freitag	08:30 - 12:00 Uhr
- für interne wie externe Kunden/Bürger(Innen)

Bei Individualgeschäften (kein Schalterbetrieb) Hinwirken zu persönlichen Terminvereinbarungen auch außerhalb der Öffnungszeit

Überlastsituationen

- 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: Ausschließlich vorab zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/In zu vereinbarende, von Geschäftsbereichsleitung und Personalrat zu genehmigende und über die Vertragsarbeitszeit hinaus zu leistende Arbeitszeit, die über die Führungskraft an die Personalabrechnung gemeldet und vergütet wird

Clearingstelle

- Im Bedarfsfall je zwei Vertreter/Innen der jeweiligen Geschäftsbereichsleitung und des Personalrates
- Einvernehmliche Entscheidung im Streitfall

Übergang

- Mitgebrachte Zeitsalden sind in der Vertrauensarbeitszeit auszugleichen

Wolfsburg, den 24.11.1998

(Dreher)
Dienststellenleiter
Gesamtverwaltung

(Ahrens)
Vorsitzender des
Gesamtpersonalrates

- Und nach der abschließenden „**Übergang**“-Regelung sind „mitgebrachte Zeitsalden ... in der Vertrauensarbeitszeit auszugleichen“; vorher galt eine ganz normale Gleitzeitregelung.

Reichlich Arbeitszeit-Anker also, an denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte festhalten können – was dazu beigetragen haben dürfte, dass diese Regelung nach den mir verfügbaren Informationen gut funktioniert (siehe auch die in *Anhang II* nachgewiesene Fallstudie).

Die Bezeichnung „Vertrauensarbeitszeit“ für derartige Regelungen ist allerdings zugegebenermaßen etwas unglücklich: Schließlich erfordert jede (Arbeitszeit-)Regelung, die den Mitarbeitern Handlungsspielräume bei der Gestaltung ihrer Leistung im Arbeitsverhältnis eröffnet, das Vertrauen des Arbeitgebers bzw. seiner Beauftragten, der Führungskraft, dahingehend, dass die Mitarbeiter hiervon einen den jeweiligen Arbeitsanforderungen gerecht werdenden Gebrauch machen. Der Verzicht auf Zeitkontrolle macht diesen Vertrauensvorschuss nur besonders deutlich. Ich habe es daher in einem 1998 – im Sonderheft 10 der Zeitschrift „Personalwirtschaft“ – erschienenen Artikel „Arbeitszeitsysteme ohne Zeiterfassung“ einmal mit „OZE-System“ (ohne Zeiterfassung) versucht – jedoch praktisch ohne Resonanz: Der Begriff Vertrauensarbeitszeit hat sich durchgesetzt, und daher soll es auch in diesem Buch dabei bleiben.

1.3 ... und (noch) keine Arbeitszeit-Freiheit

Vertrauensarbeitszeit hat noch immer den Leistungsmaßstab Arbeitszeit zur Grundlage, ohne den – bei „Arbeitszeit-Freiheit“ – im Arbeitsverhältnis Leistung und Gegenleistung auf einer anderen Basis bestimmt werden müssen. Und das ist keineswegs einfach und unproblematisch – was beim lästigen Streit um die Arbeitszeit vielfach übersehen wird.

Meine erste professionelle Begegnung mit einem ausgefeilten System von Arbeitszeit-Freiheit – ohne dass es so bezeichnet wurde – hatte ich vor einigen Jahren bei den Stadtwerken einer deutschen Großstadt, bei denen wir die Arbeitszeitsysteme bereichsübergreifend flexibilisieren sollten (davor habe ich als Student einmal in den Semesterferien als Briefträger gearbeitet – da gab es auch nur „die Touren“ und darunter bessere, auf denen man langsam machen musste, und schlechtere, und keine Arbeitszeit). Es waren einige Pilotbereiche ausgewählt worden mit für das Haus typischen Arbeitszeitmustern – vom vollkontinuierlichen Schichtsystem über die starre Tagschicht bis hin zur konventionellen Gleitzeit –, in denen wir gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften versuchen sollten, einen gemeinsamen „Flexi-Nenner“ für den Gesamtbetrieb zu finden.

In einem dieser Bereiche wurden wir mit besonderem Misstrauen empfangen: Bei den gemäß Tarifvertrag (mit 38,5 Wochenstunden) beschäftigten „Mahnkassierern“, die im Außendienst säumige Kunden besuchen und im Gespräch mit diesen erreichen sollen, dass die Sperrung des Stromanschlusses etc. durch irgendeine Form von Zahlung oder Zahlungsverprechen vermieden werden kann. Diese Mitarbeiter waren früher in der Kernzeit-Gleitzeit gewesen und damit zwangsläufig oft zu einer Zeit unterwegs, in der sie ihre Kunden nicht antrafen. Dies hatte zu sehr ineffizientem Arbeiten geführt.

Vor diesem Hintergrund war die Idee geboren und auch umgesetzt worden, dass jeder Mitarbeiter 28 Besuche pro Woche zu absolvieren hat – dies war als angemessenes Äquivalent für die 38,5 Wochenstunden Vertragsarbeitszeit herausgearbeitet worden. Nur diese Besuche musste er noch nachweisen. Machte er dann einmal 30, hatte er zwei Besuche gut, etc. – eine Kontenführung auf neuer Basis also: Die Flexibilität sollte dabei selbstverständlich nicht auf der Strecke bleiben.

Der neue Leistungsmaßstab funktionierte nach Ansicht *aller* Beteiligten ganz ausgezeichnet: Die Führungskräfte hatten damit eine verlässliche Kalkulationsbasis und einen Effizienzgewinn („Früher hätten die Leute dafür 45 Wochenstunden gebraucht“), und die Mitarbeiter

hatten es durch gute Organisation ihrer Arbeit geschafft, mit wohl ca. 30 Wochenstunden (so genau wusste das aber keiner und wollte es auch niemand wissen) auszukommen – etwa durch das Vermeiden zweiter Anfahrten durch Terminabsprache mit den Kunden, frühmorgendliches oder abendliches Kommen, Samstagsbesuche in der Kleingartenkolonie, etc. Eine klassische „Win-Win-Situation“ also. Die bei den Stadtwerken mit unserer Hilfe angestrebte Flexibilisierung der *Arbeitszeit* wurde daher in diesem Bereich als Rückschritt empfunden – und wir wurden entsprechend empfangen.

Dabei haben auch solche Systeme ihre Probleme – zumindest solange die Arbeitszeit, wie dies in unserem Beispiel ja der Fall ist, „im Hintergrund“ noch die entscheidende Rolle spielt: De facto handelt es sich dann nämlich um (Stück-)Akkordsysteme, deren Verbreitungsgrad in den letzten Jahren aus guten Gründen deutlich abgenommen hat. Wichtigster Kritikpunkt dürfte die Notwendigkeit der Festlegung einer „Normalleistung“ sein – oben die 28 Besuche pro Woche: Warum genau 28 und nicht 27 oder 29? Dafür hatte man im Beispielfall etwa ein Jahr gebraucht und eine aufwendige Organisationsuntersuchung. Darüber hinaus kann die Normalleistung präzise nur bei weitgehend standardisierten Arbeitsaufgaben (wie in unserem Beispiel grundsätzlich gegeben) bestimmt werden, die sich zudem wegen der Schwierigkeiten ihrer Anpassung – unter anderem besteht Mitbestimmungspflicht – auch nicht ständig ändern sollten. Dies jedoch ist heute in den meisten betrieblichen Funktionen laufend der Fall.

Derartige Akkordsysteme benötigen des weiteren eine strikte Qualitätskontrolle, weil in ihnen der Anreiz darin besteht, möglichst schnell fertig zu werden; und das in einer Zeit, in der man sich bemüht, *sofort* Qualität zu produzieren (was durch Prämiensysteme unterstützt werden kann). Und schließlich gibt es Probleme mit der Flexibilität über die vereinbarte Aufgabe hinaus: Hier noch kurz etwas erledigen, dort den Kollegen unterstützen – was auf Basis Arbeitszeit sehr bequem und flexibel geschehen kann, kann bei Arbeitszeit-Freiheit durchaus schwierig sein: Man schuldet ja schließlich (durchschnittlich) 28 Besuche pro Woche – und nicht mehr.

Im Ergebnis dürfte Arbeitszeit-Freiheit daher in der Regel nur für Mitarbeiter in Frage kommen, bei denen der Leistungsmaßstab Arbeitszeit bereits auf der vertraglichen Ebene zumindest stark relativiert worden ist. Dies geschieht heute in erster Linie – indirekt – durch eine „erfolgsorientierte“ Vergütung. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Außendienst, bei dem jedoch Zeitkontrolle des Arbeitgebers schon aus rein praktischen Gründen so gut wie unmöglich ist. In den letzten Jahren breiten sich solche Vergütungssysteme aber auch bei Führungskräften und Spezialisten immer mehr aus.

Für die meisten Mitarbeiter ist Arbeitszeit-Freiheit daher derzeit noch ausgeschlossen – insbesondere für diejenigen, deren Arbeitsverhältnissen Tarifverträge zugrunde liegen, die mit ganz wenigen Ausnahmen auf dem Leistungsmaßstab Arbeitszeit basieren und ohne diesen auch kaum vorstellbar sind. Demgegenüber ist Vertrauensarbeitszeit in der Regel auch für tarifgebundene Mitarbeiter möglich – was dieser große Bedeutung zumindest für die voraussichtlich lange Übergangszeit verleiht, bis in den Tarifverträgen (auch) andere Leistungsmaßstäbe hinterlegt sind.

1.4 Das Kapitel in drei Sätzen

Vertrauensarbeitszeit wird nicht einheitlich definiert und praktiziert. *Wir* fassen darunter flexible Arbeitszeitsysteme, in denen – wie in anderen flexiblen Arbeitszeitsystemen auch – auf formale Anwesenheitspflichten für die Mitarbeiter verzichtet wird und diese zugleich erweiterte Handlungsspielräume erhalten, in denen der Arbeitgeber aber zusätzlich auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit verzichtet. Anders als bei Arbeitszeit-Freiheit bleibt es bei Vertrauensarbeitszeit also dem Grunde nach beim Leistungsmaßstab Arbeitszeit, sodass dieses Modell prinzipiell auch für tarifgebundene Arbeitnehmer geeignet ist.

2. Kapitel: Für wen Vertrauensarbeitszeit geeignet ist – und für wen nicht

2.1 Die beiden Quellen „Vertrauensgleitzeit“ und „Orientierungsarbeitszeit“

Vertrauensarbeitszeit ist kein Universalmodell, das einfach überall eingesetzt werden könnte. Sie passt nur dort, wo die Mitarbeiter zumindest eine gewisse Zeitsouveränität genießen (im in 1.1 eingeführten Sinne eher eine Aufgabenerledigungs-Souveränität) – wie dies insbesondere in den herkömmlichen Anwendungsgebieten der Gleitzeit der Fall war und ist, in denen die Tätigkeiten Anteile nicht notwendig sofort zu erledigender „Speicherarbeit“ enthalten, ohne die es *personenbezogene Zeitsouveränität* nicht geben könnte. Nicht umsonst war die erste Begriffsprägung (meines Wissens stammt sie aus dem Hause Siemens; siehe auch die Hinweise in *Anhang II*) daher „Vertrauensgleitzeit“ und nicht –arbeitszeit. In modernen *teamorientierten*, auf der Abstimmung zwischen Mitarbeitern basierenden flexiblen Arbeitszeitsystemen gibt es solche Handlungsspielräume aber auch ohne Speicherarbeit.

In diesen Tätigkeitsfeldern konkurriert sie mit flexiblen Arbeitszeitsystemen *mit* Zeitkonto und – dementsprechend – Zeiterfassung, die hierfür funktional grundsätzlich in gleicher Weise geeignet sind. Infolgedessen werden wir uns im nächsten Kapitel ausführlich mit der Frage beschäftigen müssen, welche Gründe es gibt, Zeitkonten *nicht*

zu führen: Hier liegt meines Erachtens der Hauptschlüssel zur Vertrauensarbeitszeit.

Darüber hinaus ist Vertrauensarbeitszeit aber auch geeignet für Mitarbeiter, bei denen der Leistungsmaßstab Arbeitszeit zwar relativiert ist, hieran aber dennoch „zur Orientierung“ o. ä. festgehalten werden soll: Als Übergangsmodell sozusagen, bis das vollständige Loslassen möglich geworden ist und Arbeitszeit-Freiheit herrschen kann.

Damit sind zum einen die außertariflich vergüteten (AT-)Angestellten angesprochen, deren vertragliche Arbeitszeitverpflichtung in den letzten Jahren mehr und mehr vom Tarifstandard entkoppelt worden ist – auch mit Hilfe einzelvertraglicher Klauseln, in denen die *zusätzliche* (!) Vergütung von Mehrarbeit ausgeschlossen wird (es ist daher auch nicht korrekt, in diesem Zusammenhang von „unbezahlter“ Mehrarbeit zu sprechen). Dies weicht den Leistungsmaßstab Arbeitszeit schon erheblich auf, auch wenn gegebenenfalls die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats hinsichtlich Mehrarbeit unberührt bleiben, und verleiht den AT-Angestellten einen besonderen Arbeitszeit-Status, der zumindest ausschließt, sie in Zeitkonten stets genauso zu behandeln wie Tarifmitarbeiter (siehe hierzu im einzelnen 3.8).

Einen erheblichen Schub hat diese Entwicklung – wie generell die Flexibilisierung der Arbeitszeiten – in Deutschland in den 80er Jahren durch die tarifvertraglichen Arbeitszeitverkürzungen unter die 40-Stunden-Grenze bekommen. Aus diesem Anlass wurden damals beispielsweise bei der AUDI AG zunächst die Führungskräfte und dann auch die übrigen AT-Angestellten aus der Gleitzeitregelung (und damit zugleich aus der Zeiterfassung) herausgenommen. Der damalige Personalvorstand Dr. Martin Posth gab den letzteren dabei in einem Schreiben unter anderem diese Erläuterungen zu ihrer neuen „Arbeitszeitautonomie“:

„... Ausgehend von Ihrem bisherigen Arbeitszeitverhalten und der Orientierung an Ihrer vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit von 40 Stunden richten Sie in Abstimmung mit Ihrem Vorgesetzten Ihre Arbeitszeit an der gegebenen Aufgabe aus (»Arbeitszeit bestimmt sich nach Aufgabe«).

Gleichzeitig haben Sie die Möglichkeit, unter Berücksichtigung Ihrer Arbeitssituation und in Abstimmung mit Ihrem Vorgesetzten persönliche Zeitdispositionen innerhalb des Arbeitstages zu treffen. Das beinhaltet auch die Möglichkeit, Abwesenheitszeiten bis zu einem ganzen Tag mit Ihrem Vorgesetzten abzustimmen.

Wir alle wissen, dass die Belastungen in Zukunft nicht geringer sein werden. Um so wichtiger ist es, dass Sie bewusst und gezielt dann zeitliche Freiräume einbauen, wenn dies möglich und auch im Sinne des Regelkreises »Leistung-Regeneration« notwendig und sinnvoll ist. Das beinhaltet notwendigerweise auch einen verantwortungsbewussten Umgang mit der Ihnen gegebenen Zeitautonomie. ...“

Im Anschluss daran haben wir hierfür bis vor einigen Jahren den Begriff „Orientierungsarbeitszeit“ verwendet – ein weiterer Vorläufer der Vertrauensarbeitszeit also.

Dieser Gedanke der Orientierungsarbeitszeit passt nun zum anderen aber auch auf die zunehmende Zahl von entsprechend dem persönlichen Erfolg vergüteten Mitarbeitern außerhalb der diesbezüglichen Vorreiter-Bereiche Außendienst und AT-Angestellte: Würde man für die betreffenden Mitarbeiter nämlich ganz normal Zeitkonten führen, könnten sie sich gegebenenfalls ihre Prämie *und* den Zeitausgleich für die dafür zusätzlich aufgewendete Arbeitszeit abholen, was ja wohl nicht richtig sein kann. Zumindest aber wäre es eine Benachteiligung derjenigen Mitarbeiter, die die Ziele innerhalb ihrer Vertragsarbeitszeit erreichen.

Vertrauensarbeitszeit hat vor diesem Hintergrund gegenüber der Zeitkontenführung den wichtigen Ausgangsvorteil, dass sich hierin sowohl Mitarbeiter mit intaktem Leistungsmaßstab Arbeitszeit (aus der „Vertrauensgleitzeit“) als auch solche wiederfinden können, in denen dieser bereits aufgeweicht ist (aus der „Orientierungsarbeitszeit“). Sie bietet so – und das zeigen auch die im 4. und 5. Kapitel im Detail vorgestellten Regelungs-Beispiele – die Chance, zu in den Grundzügen einheitlichen Arbeitszeitsystemen und damit zu einer stärkeren

Gleichbehandlung der Mitarbeiter zu kommen, als sie unter heutigen Bedingungen bei konventioneller flexibler Arbeitszeit mit Zeitkonto erreicht werden kann.

2.2 Gegenseitiges Vertrauen als Voraussetzung

Vertrauensarbeitszeit ist selbstverständlich nicht für Mitarbeiter geeignet, denen man kein oder jedenfalls nicht ausreichend Vertrauen entgegenbringt. Solche Mitarbeiter sollte man aber zum einen überhaupt nicht beschäftigen – und hat man sie dennoch, darf man ihnen zum anderen kein flexibles Arbeitszeitsystem zur Verfügung stellen, das ihnen Handlungsspielräume gibt. Schon mit Zeiterfassung und Zeitkontenführung kann man nämlich viel Unsinn machen – insbesondere Nicht-Arbeiten innerhalb der gebuchten Zeit und minutenweises Ansparen von Freizeitblöcken. Ich meine sogar, dass flexible Arbeitszeitsysteme mit *technischer* Zeiterfassung diese Arten von Missbrauch dadurch besonders begünstigen, dass sie dem Saldo des Zeitkontos einen objektiven Schein verleihen (siehe auch 3.3).

Ohne (ausreichendes) Vertrauen in den Mitarbeiter also keine von ihm selbst gesteuerte flexible Arbeitszeit (und *deshalb* auch keine Vertrauensarbeitszeit), an deren Stelle dann eine enge Arbeitszeitabstimmung mit der Führungskraft treten muss – wenn man nicht, was aber meist nicht sachgerecht ist, gleich in starre Arbeitszeit mit vollständig definierter Arbeitszeitverteilung zurückfallen will. Dies aber ist bei entsprechender Regelung sowohl in konventionellen flexiblen Arbeitszeitsystemen als auch bei Vertrauensarbeitszeit möglich, also kein Argument gegen die Einführung von Vertrauensarbeitszeit. Eine solche Arbeitszeitabstimmung kann sich im Übrigen auch bei neuen Mitarbeitern empfehlen, die man ja erst einmal kennen lernen muss (Vertrauen wächst langsam) – im Rahmen einer zunächst engeren Führung, die sich auch auf das Arbeitszeitverhalten erstrecken sollte.

Oft übersehen, jedoch überaus wichtig ist, dass Vertrauensarbeitszeit nicht nur ein gewisses Vertrauen des Arbeitgebers in seine Mitarbeiter voraussetzt, sondern umgekehrt auch das Vertrauen der Mitarbeiter (und gegebenenfalls ihrer Vertreter) in ihren Arbeitgeber und seine Beauftragten, die Führungskräfte: Schließlich geben die Mitarbeiter (und gegebenenfalls ihre Vertreter) mit dem Zeitkonto ein starkes Kontrollinstrument und Druckmittel aus der Hand. Und last but not least muss auch unter den Mitarbeitern ein gewisses Maß an gegenseitigem Vertrauen gegeben sein, damit es nicht zu ständigen gegenseitigen Kontrollen und Reibereien kommt.

Besteht also ein Betriebs- oder Personalrat, kann Vertrauensarbeitszeit nur in Frage kommen, wenn auch dieser ihr positiv zustimmt und Mitverantwortung für ihr Funktionieren übernimmt – beispielsweise bei der Begleitung der getroffenen Regelungen (siehe 4.2). Vertrauensarbeitszeit etwa über eine Einigungsstelle einführen zu wollen, ist jedenfalls völlig absurd – einmal ganz abgesehen von der rechtlichen Unmöglichkeit: Man kann dem Betriebsrat eine von ihm gewollte Zeitkontrolle nicht verwehren, ohne dass er allerdings Anspruch auf eine bestimmte Form (z. B. ein elektronisches Zeiterfassungssystem) hätte. Vertrauen kann man nun einmal nicht verordnen (zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit siehe im Einzelnen das 6. Kapitel). Und wenn man in eine Misstrauenskultur eine Vertrauensarbeitszeitregelung implantiert, wird man eher gegenteilige Effekte erzielen.

Vertrauen besteht letzten Endes immer (nur) zwischen Personen. Von daher ist der in der betrieblichen Praxis immer häufiger anzutreffende Ansatz von besonderem Interesse, Vertrauensarbeitszeit nur für bestimmte Mitarbeiter – eben diejenigen, bei denen das gegenseitige Vertrauensverhältnis stimmt – einzuführen; und zwar ganz unabhängig davon, ob dies innerhalb eines ansonsten starren oder flexiblen Arbeitszeitsystems geschieht. Ganz neu ist dieser Gedanke aber auch nicht: Der Betriebsratsvorsitzende eines Unternehmens mit flächendeckender Vertrauensarbeitszeit erzählte in einem gemeinsam durchgeführten Seminar einmal, dass die Mitarbeiter hier früher nach 40 Jahren Betriebszugehörigkeit von der Zeiterfassung befreit wurden...

Geregelt wird diese „persönliche Vertrauensarbeitszeit“ meist in Form einer Option für die Mitarbeiter, sich auf ihren Wunsch hin vom starren Arbeitszeitkorsett bzw. – in einem flexiblen Arbeitszeitsystem – von Zeiterfassung und Zeitkontenführung befreien zu lassen. Weitere Voraussetzung hierfür ist häufig die Zustimmung der Führungskraft. Und es gibt auch einen Weg zurück, sollte das Vertrauensverhältnis gestört sein (was bekanntlich sehr schnell gehen kann): den jederzeitigen Widerruf dieser Entscheidung – wobei es angesichts des normalerweise bestehenden Machtgefälles zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gegebenenfalls angezeigt sein kann, von der ersteren eine Begründung hierfür zu fordern, vom letzteren hingegen nicht.

Ziel solcher Optionen ist es, die Unternehmenskultur in einer Situation, in der die Voraussetzungen für Vertrauensarbeitszeit flächendeckend noch nicht gegeben sind, langsam in Richtung Vertrauen zu entwickeln und damit letzten Endes allen Mitarbeitern den Zugang zur Vertrauensarbeitszeit zu ermöglichen. Solche Optionen belohnen insbesondere diejenigen Führungskräfte, die es geschafft haben und täglich schaffen, ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und zu erhalten – was generell dort eine der wichtigsten Aufgaben im Führungsverhältnis ist, wo der Betrieb auf die Eigeninitiative seiner Mitarbeiter angewiesen ist. Und welcher Betrieb wäre das heute nicht.

Vertrauensarbeitszeit ist unter ansonsten dafür geeigneten Bedingungen (siehe 2.1) ein ausgezeichnete Indikator dafür, ob ein ausreichendes Maß an Vertrauen gegeben ist – und insoweit auch ein guter Test für die Qualität der Führungsarbeit „vor Ort“. Vielleicht ist das der Grund, warum so viele Führungskräfte Probleme mit diesem Arbeitszeitmodell haben...

Weiteres hierzu im 4. und im 5. *Kapitel*: Eine der dort vorgestellten Beispiel-Regelungen ist eine solche optionale Vertrauensarbeitszeit.

2.3 Zeitkonto, „Wertkonto“ und Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit passt *nicht* für Mitarbeiter mit fremdgesteuerter Arbeitszeit – etwa bei rein vom Betrieb, von der Führungskraft oder der Personaleinsatzplanung bedarfsabhängig vorgegebenen bzw. durch Prämiensysteme gesteuerten Arbeits-Zeiten und in Schichtsystemen, soweit hier die eingeteilte Arbeitszeit von der Vertragsarbeitszeit abweicht (4.4 enthält ein Beispiel hierfür). In allen diesen Fällen bleibt der Leistungsmaßstab Arbeitszeit selbstverständlich zu 100 Prozent erhalten.

Für diese Mitarbeiter müssen auf jeden Fall Konten für den Zeitausgleich geführt werden, die aber insoweit etwas Besonderes sind, als jede Mehrminute, die darauf gebucht wird, mehr wert ist als der „bloße“ Anspruch auf Zeitausgleich, der das normale Zeitkonto kennzeichnet: bei Ausscheiden etwa Geld. Wir nennen solche speziellen Zeitkonten deshalb „Wertkonten“. Für Wertkonten gilt der Satz „Zeit ist Geld“, während bei einem Zeitkonto – ebenso wie bei der Vertrauensarbeitszeit – für Mehrminuten stets „nur“ Zeitausgleich geboten wird und nichts anderes („Zeit bleibt Zeit“).

In der betrieblichen Praxis wird heute jedoch oft noch nicht sauber zwischen Wert- und Zeitkonto unterschieden – wenn z. B. Guthaben regelmäßig auch aus Zeitkonten ausgezahlt werden (insbesondere beim Ausscheiden des Mitarbeiters). Dabei ist diese Unterscheidung von ganz enormer strategischer Bedeutung: Weil das Wertkonto für den fortlaufenden Zeitausgleich der Gegenpol nicht nur zur Vertrauensarbeitszeit, sondern auch zum Zeitkonto ist, kann bereits der Übergang auf ein „sauberes“ Zeitkonto einen wichtigen Zwischenschritt zur Vertrauensarbeitszeit bedeuten.

Deshalb ist es äußerst wichtig, bereits *vor* der Einführung von Vertrauensarbeitszeit in den dafür geeigneten Bereichen dafür zu sorgen, dass dort vorhandene Zeitkonten klar als solche herausgearbeitet und *gegenüber den Mitarbeitern* komplett vom Geld getrennt werden

(Rückstellungen und die sozialversicherungsrechtlich erforderlichen Aufzeichnungen sind dagegen unabhängig hiervon auch für Zeitkonten zu bilden; von diesen Verpflichtungen befreit erst die Vertrauensarbeitszeit). Praktisch bedeutet das, dass es zu *keinem* Zeitpunkt mehr Auszahlungen aus dem Zeitkonto geben darf (grundsätzlich auch nicht bei Ausscheiden des Mitarbeiters), das – um dies an dieser Stelle noch einmal zu betonen – ebenso wie die Vertrauensarbeitszeit nur eingesetzt werden kann, wenn die Mitarbeiter Einfluss auf ihre Arbeitszeit haben.

Dies hat zur Folge, dass bei einem Zeitkonto

- der Zeitausgleichsdruck relativ hoch ist – was letztlich nicht nur für den Mitarbeiter, der insbesondere von der verbesserten Regeneration in Folge des relativ zeitnahen Ausgleichs mehr geleisteter Arbeitszeit profitiert, sondern auch für den Arbeitgeber günstig ist: Nur durch Freizeit zur rechten Zeit steigt in flexiblen Arbeitszeitsystemen nämlich die Produktivität. Demgegenüber ist er in Wertkonten niedrig: Notfalls wird hier eben ausgezahlt;
- der Saldo immer in Reichweite der Null-Linie bleiben muss, während Wertkonten-Salden hiervon – gegebenenfalls im Rahmen der tarifvertraglichen Bestimmungen – wesentlich weiter abweichen können (ACHTUNG: Ein großes Zeitkonto wird immer zum Wertkonto);
- Zeitguthaben der Mitarbeiter prinzipiell gekappt werden können (wenn der Mitarbeiter sein Zeitkonto tatsächlich selbst in die Kappung gesteuert hat), während dies im Wertkonto nicht möglich ist;
- bei Ausscheiden des Mitarbeiters mit einem Minussaldo zum Ausgleich Entgelt einbehalten werden kann, während dies bei einem Wertkonto grundsätzlich nicht möglich ist. Allerdings sollte es solche Entgeltabzüge auch beim Zeitkonto nicht geben (außer der Mitarbeiter scheidet auf eigenen Wunsch kurzfristig aus), um zum einen auch in dieser Hinsicht den Abstand zum Geld zu wahren und zum anderen das Image der bei den Mitarbeitern un-

beliebten, für die Effizienz des Personaleinsatzes aber äußerst wichtigen Minuskontenstände nicht noch weiter zu verschlechtern.

Sämtliche dieser Punkte werden bei Vertrauensarbeitszeit (nur) radikalisiert: Der Zeitausgleichsdruck nimmt hier bei denjenigen Mitarbeitern weiter zu, die sich nach wie vor eng an ihrer Vertragsarbeitszeit orientieren – was entsprechend schnelle Reaktionen auch der Führungskraft und deren aktive Rolle im Arbeitszeitmanagement erfordert –, während sich für diejenigen Mitarbeiter, die dies nicht in dem Maß tun wollen, die Handlungsmöglichkeiten ausweiten.

Wertkonto, Zeitkonto und Vertrauensarbeitszeit sind aus dieser Perspektive auf einem Kontinuum zunehmender Reaktionsgeschwindigkeit angeordnet, was angesichts der in die gleiche Richtung weisenden Anforderungen an die Betriebe die letzte Ursache für die zunehmende Ausbreitung von modernen Zeitkontensystemen (siehe 3.8) und von Vertrauensarbeitszeit sein dürfte.

2.4 Bewältigung absehbarer Auslastungsschwankungen ohne Wertkonto

Bei erheblichen, *nicht* kalkulierbaren Auslastungsschwankungen ist es auch bei Selbststeuerung der Arbeitszeit durch die Mitarbeiter vielfach nicht möglich, *nur* mit Zeitkonto oder Vertrauensarbeitszeit zu arbeiten, weil unter solchen Umständen der fortlaufende Zeitausgleich kaum garantiert werden kann. *Nur* mit Wertkonto, wodurch zugleich die Selbstgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter eingeschränkt werden müssten, muss man hier aber auch nicht auskommen. In solchen Fällen kann sich insbesondere die Integration eines Langzeitkontos in das flexible Arbeitszeitsystem anbieten – also eines Wertkontos mit langfristiger Ausgleichsperspektive (einen anderen

Zeitausgleich kann man hier nicht garantieren). Wie dies bei Vertrauensarbeitszeit geschehen kann, werde ich in 5.6 – auch anhand eines konkreten Beispiels – noch detailliert erläutern.

Können die Auslastungsschwankungen dagegen halbwegs vorhergesehen werden – z. B. in Saisonbetrieben oder bei Projektarbeit –, kann man gut mit Vertrauensarbeitszeit oder Zeitkonto arbeiten, wenn man sich eines kleinen Tricks bedient: Man verteilt die Vertragsarbeitszeit einfach nicht, wie ansonsten in flexiblen Arbeitszeitsystemen üblich (siehe auch 4.4), gleichmäßig über die Arbeitstage, sondern entsprechend der Auslastungskurve. Zur Verdeutlichung ein einfaches jahresbezogenes

Beispiel: Die Vertragsarbeitszeit betrage 35 Wochenstunden. Während der achtwöchigen Saison seien $5 \times 9 = 45$ Stunden pro Woche erforderlich, in den jeweils vier Wochen vorher und nachher $5 \times 8 = 40$ Stunden und in der 24-wöchigen Schwachlastzeit $5 \times 6 = 30$ Stunden. In den restlichen Wochen soll $5 \times 7 = 35$ Wochenstunden gearbeitet werden. Damit wird im Jahresmittel exakt die Vertragsarbeitszeit erreicht.

Die ungleichmäßig verteilte Vertragsarbeitszeit wird dann zur Basis von Zeitkonto bzw. Vertrauensarbeitszeit. Arbeitet der Mitarbeiter in unserem Beispiel-Fall also in der Saison an einem Tag zehn Stunden, steigt sein Zeitkonto um eine Stunde, bzw. er gleicht diese eine Stunde eigenverantwortlich aus – obgleich er ja drei Stunden über seine Tages-Vertragsarbeitszeit hinaus gearbeitet hat. Bleibt er in der Schwachlastzeit einen Tag zu Hause, kostet ihn dieser Tag dafür aber auch nur sechs Stunden von seinem Zeitkonto, bzw. er muss diese sechs Stunden eigenverantwortlich vorarbeiten oder nachholen.

Abgerechnet werden muss grundsätzlich nur, wenn ein Mitarbeiter nicht die ganze Zeit – in unserem Beispiel ein ganzes Jahr – dabei ist: Und zwar die positive Differenz zwischen ungleichmäßig und gleichmäßig verteilter Vertragsarbeitszeit, soweit diese nicht noch „außerplanmäßig“ vor dem Ausscheiden ausgeglichen werden konnte (negative Differenzen müssen zu Gunsten des Mitarbeiters entfallen, weil dieser sonst unangemessen benachteiligt werden würde).

Wir empfehlen daher dem Arbeitgeber, dieses „virtuelle“ Wertkonto, das sich ansonsten jeweils innerhalb des Planungszeitraums (in unserem Beispiel nach einem Jahr) von selbst wieder aufhebt – zwischenzeitig sind gegebenenfalls die entsprechenden Rückstellungen etc. zu bilden –, im Regelfall im Plus zu halten. Dies geschieht ganz einfach dadurch, dass der Planungszeitraum mit der planmäßigen Überschreitung der Vertragsarbeitszeit beginnt – in unserem Beispiel also mit der ersten 40-Stunden-Woche vor der Saison. In diesem Beispiel nimmt der Saldo des virtuellen Wertkontos dann im Laufe der Saison bis auf 120 Plusstunden zu, die dann in der Schwachlastzeit nach und nach wieder aufgezehrt werden.

Es kann aber auch Situationen geben, in denen man mit einem virtuellen Minus beginnen muss oder kann – weil man z. B. unmittelbar vor einem großen Projekt noch einmal „tief Luft holen“ will oder aktuell Auslastungsprobleme hat. In solchen Fällen ist die Virtualität des Wertkontos deshalb besonders nützlich, weil damit die normalerweise hohe psychologische Hürde vor dem Aufbau eines Minussaldos elegant übersprungen werden kann.

Gewöhnungsbedürftig bei diesem Verfahren ist zum einen, dass dabei ein Feiertag und ein Krankheitstag, je nachdem, in was für eine Woche sie fallen, zeitlich ganz unterschiedlich bewertet werden – im obigen Beispiel mit zwischen sechs und neun Stunden. Auf der anderen Seite ist genau dies aber eigentlich völlig richtig – denn so bzw. zumindest so ungefähr hätten die Mitarbeiter ja auch tatsächlich gearbeitet. Zum anderen ist dabei zwecks Gleichbehandlung der Mitarbeiter, wenn man die unhandliche und insbesondere auch für die Mitarbeiter unflexible Alternative Quotierung der Urlaubstage (in unserem Beispiel: w Urlaubstage à neun Stunden, x Urlaubstage à acht Stunden, y Urlaubstage à sieben Stunden und z Urlaubstage à sechs Stunden) vermeiden möchte, ein „Urlaubsstundenkonto“ erforderlich, dem die einzelnen Urlaubstage dann mit ihrem jeweiligen Stundenwert belastet werden.

Beispiel (Fortsetzung): Der Mitarbeiter habe auf Basis der 35-Stunden-Woche einen Jahresurlaubsanspruch von 30 Tagen = sechs Wochen. Dies entspricht $6 \times 35 = 210$ Stunden. Dieses Stundenguthaben wird zu Jahresbeginn seinem Jahresurlaubskonto gutgeschrieben, dem dann die einzelnen Urlaubstage mit 6, 7, 8 bzw. 9 Stunden belastet werden.

Damit trägt ein Jahresurlaubsstundenkonto zugleich dazu bei, dass der Urlaub weitestmöglich außerhalb der Saison genommen wird: Während der Schwachlastzeit kann der Mitarbeiter seinen Urlaubsanspruch schließlich auf bis zu sieben Wochen dehnen (35 Tage à sechs Stunden). Dabei ist jedoch aus rechtlichen Gründen strikt darauf zu achten, dass zum einen der Urlaub nur in Tagen (und nicht auch in Stunden) gewährt wird und zum anderen auf jeden Fall der gesetzliche Mindesturlaub von vier Wochen (24 Werktage = 20 Arbeitstage Montag – Freitag) eingehalten wird.

2.5 Das Kapitel in drei Sätzen

Vertrauensarbeitszeit kann nur dort eingesetzt werden, wo die Mitarbeiter zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der Erledigung ihrer Aufgaben haben, und konkurriert hier mit flexiblen Arbeitszeitsystemen mit Zeitkonto. Sie passt aber auch dort (und hier naturgemäß grundsätzlich besser als das Zeitkonto), wo der Leistungsmaßstab Arbeitszeit – z. B. über die pauschale Abgeltung von Mehrarbeit oder bei erfolgsorientierter Vergütung – relativiert worden ist. Und auch bei erheblichen Auslastungsschwankungen kann mit Vertrauensarbeitszeit gearbeitet werden, solange diese eine gewisse Vorhersehbarkeit aufweisen: Man passt dann einfach die Verteilung der Vertrauensarbeitszeit der Auslastungskurve an.

3. Kapitel: Motive dafür, keine Zeitkonten (mehr) zu führen

Es gibt drei Grundmotive dafür, keine Zeitkonten (mehr) zu führen (Achtung – in diesem Kapitel ist tatsächlich nur von *Zeitkonten* und nicht von *Wertkonten* die Rede; zu den Unterschieden siehe 2.3):

- Man möchte – generell oder bei bestimmten Mitarbeiter(gruppe)n – nichts mehr mit dem Thema Arbeitszeit zu tun haben, sondern nur noch über „Ergebnisse“ o. ä. sprechen.
- Man möchte die mit dem Führen von Zeitkonten verbundenen Probleme vermeiden.
- Man möchte Aufwand sparen.

In diesem Kapitel behandle ich nur die beiden letztgenannten Motive, und zwar in umgekehrter Reihenfolge (ihrer anscheinenden Wichtigkeit): Weil sich das dritte Motiv gut auch schon bei Zeitkontenführung verfolgen lässt und eigentlich hierzu gehört (siehe hierzu im Einzelnen 3.1 bis 3.7) und das zweite Motiv meines Erachtens den Kern trifft (siehe hierzu ausführlich 3.8). Das erste schießt dagegen über das Ziel hinaus: Viele Probleme, die heute mit Vertrauensarbeitszeit assoziiert werden, haben ihre Ursache darin, dass sie, zum Teil wider besseren Wissens, mit „Arbeitszeit-Freiheit“ (siehe 1.3) verwechselt wird.

3.1 Aufwand sparen

Das Führen von Zeitkonten kann teuer sein: Geschieht es innerhalb eines elektronischen Zeiterfassungssystems, kommt nach unserer – durch entsprechende interne Erhebungen von Kunden gestützte – Schätzung schnell ein Betrag von mehreren 100 Euro pro Mitarbeiter und Jahr zusammen (wobei ich hier nicht vom „Zeitwirtschaftssystem“ spreche, mit dem die Abrechnung von Ausfallzeiten, Zuschlägen etc. erfolgt, sondern nur von der Zuführung von Informationen über Buchungsterminals – ganz modern auch über das Handy des Mitarbeiters, etc.): Hard- und Software müssen gekauft oder geleast und gewartet werden, und es gibt zentral und meist auch in den einzelnen Bereichen so genannte „Zeitbeauftragte“, die sich mit dem Zeiterfassungssystem auskennen und die erforderlichen manuellen Eingaben machen, wenn ein Buchen „ausnahmsweise“ einmal nicht möglich ist, weil

- der Mitarbeiter krank oder aus anderen Gründen abwesend ist und nicht buchen kann,
- er seinen Ausweis vergessen hat oder dieser defekt ist,
- der Buchungsterminal streikt,
- etwas gebucht werden soll, was regulär nicht zulässig ist – etwa Arbeitszeit außerhalb des Arbeitszeitrahmens (siehe 5.1) oder über den zulässigen Monatsübertrag o. ä. hinaus, Mehrarbeit (siehe 5.5), etc.

Da ist in der Tat Expertenwissen gefragt. Bei einem unserer Kunden gab es früher ca. 300 Zeitbeauftragte (für die etwa 9 000 Mitarbeiter), die von der zentralen Personalabteilung jeden Monat einen Newsletter erhielten. Wer diese Funktion übernahm, musste dementsprechend gründlich geschult werden und sich erst einmal durch einen dicken Ordner durcharbeiten.

Ein wichtiger Nebeneffekt des Einsatzes von Zeitbeauftragten ist, dass dadurch die Arbeitszeit tendenziell als Thema aus dem Führungsverhältnis auswandert – worüber sich am Ende auch noch alle freuen: Die Führungskraft, weil sie sich der mühsamen Einflussnahme auf das Arbeitszeitverhalten ihrer Mitarbeiter entziehen kann, der Mitarbeiter, weil er mehr Zeitsouveränität im eigentlichen Sinne, d. h. ohne Aufgabenbezug, gewinnen kann, und die Zeitbeauftragten über ihre Macht.

Technische Zeiterfassung ist folglich nicht nur der bequeme Zeiter-Service für Mitarbeiter und Führungskräfte, als der sie von ihren Anbietern verkauft wird, sondern hat in aller Regel gravierende Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten. Nicht zufällig erfolgte der Startschuss für die „Vertrauensgleitzeit“ bei Siemens Anfang der 90er Jahre vor dem Hintergrund fundamentaler Kritik an dieser Form der (vermeintlichen) Leistungsmessung.

Selbstverständlich darf man aber nicht nur die Kosten sehen. Auf der Nutzenseite steht ein meist bequemer Zugang der Mitarbeiter zu den mit Hilfe ihrer Buchungen und sonstigen Angaben erzeugten Daten – etwa zum Zeitkontensaldo – sowie der Führungskräfte und anderer interessierter Stellen im Betrieb (einschließlich des Betriebsrats) zu Einzel- oder aggregierten Zeitdaten wie teambezogenen Aufstellungen der aktuellen Zeitkontensalden mit Durchschnitt und Trendanalyse – was immer der normalerweise auf Vermeidung bzw. Abmilderung von Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter (hier greift ein wichtiges Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Ziffer 6 Betriebsverfassungsgesetz) bedachte Betriebsrat akzeptiert.

Umgekehrt wird dadurch bei den Führungskräften aber auch der Eindruck erzeugt, dass man „alles im Griff“ hat und sich nicht näher mit Arbeitsumständen, Arbeitsstilen und Arbeitszeitverhalten beschäftigen muss. In den Worten von Hans Höller, Siemens AG:

„Führungskräfte und Mitarbeiter werden zwar durch die Zeiterfassung entlastet – jedoch an der falschen Stelle, nämlich dort, wo die intensive Auseinandersetzung mit Arbeitszeit, Arbeitseinsatz und erzielten Ergebnissen gefordert ist.“

Was kann man denn auch schon mit bloßen Anwesenheitszeit-Statistiken anfangen? Für das Controlling reicht es jedenfalls in der Regel aus, den Mitarbeiter mit seiner Vertragsarbeitszeit anzusetzen (dies entspricht ja auch den effektiv anfallenden Kosten), soweit bei ihm nicht – über bezahlte Mehrarbeit (siehe auch 5.5) oder den Aufbau eines Langzeitguthabens (siehe auch 5.6) – mehr Kapazität eingekauft bzw. ihm (über Prämien aller Art) mehr bezahlt wird oder seine Arbeitszeit-Leistung auf verschiedene Kostenstellen aufgeteilt werden muss. In diesem zuletzt genannten Fall hilft jedoch die Anwesenheitszeiterfassung auch nicht weiter (siehe hierzu 3.6).

3.2 Selbsterfassung der Arbeitszeit

Es geht aber auch noch bequemer und informatorisch besser: mittels Erfassung der Arbeitszeit durch die Mitarbeiter selbst. Dies darf nicht mit Vertrauensarbeitszeit verwechselt werden, sondern lässt sich sogar besonders gut mit der Führung von Zeitkonten verbinden, kann dabei aber zugleich einen wesentlichen Zwischenschritt in Richtung Vertrauensarbeitszeit bedeuten. Die hier gemeinte Art der Selbsterfassung der Arbeitszeit (siehe im einzelnen 3.5 und 3.6) ist auch nicht mit dem von manchen Zeiterfassungssystemherstellern angebotenen „Employee-Self-Service“ identisch – einer Variante der technischen Zeiterfassung, die lediglich jeden Mitarbeiter zu seinem eigenen Zeitbeauftragten macht, das technische System aber unverändert und insbesondere zentralisiert lässt.

Das vielleicht wichtigste Argument für die Selbsterfassung der Arbeitszeit ist, dass hierdurch die Unterscheidung zwischen Anwesenheitszeit und Arbeitszeit möglich wird, die bei selbst gesteuerter Arbeitszeit – und nur hierüber sprechen wir bei Zeitkonto wie Vertrauensarbeitszeit – am Ende des Tages nur der Mitarbeiter selbst vornehmen kann. Diese Unterscheidung spielt nicht nur am üblichen Arbeitsplatz eine Rolle, sondern auch außerhalb des Betriebes: Viele der für Vertrauensarbeitszeit geeigneten Tätigkeiten können genauso

gut (oder sogar besser) z. B. Zuhause erledigt werden (siehe auch 5.2). Insofern ist Vertrauensarbeitszeit zugleich aber auch ein Projekt zur Wiederaneignung eines Zeitgefühls, dass den Mitarbeitern mit der Stechuhr weitgehend aberzogen worden ist: Das Lernprojekt heißt

■ „Work is what you do, not where you go“,

wie Charles Handy schon vor einigen Jahren erkannt hat (in: „Trust and the Virtual Organization“, Harvard Business Review May/June 1995).

Erforderlich für die Arbeitszeit-Selbsterfassung ist zunächst nur ein wenig gegenseitiges Vertrauen (eine weitere Brücke zur Vertrauensarbeitszeit): Auf Seiten des Arbeitgebers (und des Betriebs- bzw. Personalrats!), dass die Mitarbeiter wahrheitsgetreu erfassen, und auf Seiten der Mitarbeiter, dass der Arbeitgeber diese Daten glaubt. Das ist im Übrigen für den Arbeitgeber, anders als für die Mitarbeiter (!), ganz ähnlich wie bei der technischen Erfassung der Kommt- und Gehzeiten, weil der Arbeitgeber hier darauf vertrauen muss, dass die Mitarbeiter während der gebuchten Zeit auch tatsächlich „arbeiten“ (und nicht über das jeweils tolerierte Maß – hier sollte es klare Ansa-gen geben! – hinaus privat telefonieren, im Internet surfen, am Com-puter spielen, sich von Raucherpause zu Raucherpause durchhangeln, ein Nickerchen einlegen – heute heißt das gelegentlich schon „Power-Napping“ und soll bei manch einem die Produktivität erheblich stei-gern –, etc.). Angesichts der betrieblichen Realität muss man hier oft genau von dem „blinden Vertrauen“ sprechen, das sonst häufig den Befürwortern der Vertrauensarbeitszeit unterstellt wird.

Technische Zeiterfassung ist bei selbst gesteuerter Arbeitszeit die Einladung zum Zeitbetrug. Mindestens 90 Prozent der Mitarbeiter sind ehrlich (man sollte aber auch sie nicht unnötig in Versuchung führen): Hätte man sie denn sonst ausgewählt, und könnte man es sie denn ansonsten überhaupt leisten, sie noch zu beschäftigen? Bei ihnen ist technische Zeitkontrolle nicht nur überflüssig, sondern sogar schädlich, weil sie sie dazu veranlasst, auch entgegen besserem Wis-sen Anwesenheitszeit mit Arbeitszeit gleich zu setzen („Zeiterfassung zwingt zum Lügen“) – und damit zugleich das traditionelle Arbeits-

zeit-Bild „Arbeitnehmer stellt dem Arbeitgeber seine Arbeitskraft auf Zeit zur Verfügung“ mit dessen Konsequenz „Wenn *der* damit nichts Vernünftiges anfängt – *sein* Problem“ verstetigt. All dies ist für die Mitarbeiter (und in gewisser Weise auch für die Führungskräfte) sehr bequem und daher auch bei vielen sehr beliebt...

3.3 Die schwarzen Schafe

Und die berühmten schwarzen Schafe? Denen macht man es mit der technischen Zeiterfassung sogar ganz besonders leicht, weil sie sich mit deren Hilfe hinter „objektiven“ Zeit-Daten verstecken können, mit denen sie jederzeit nachweisen können, dass sie ihren vertraglichen Verpflichtungen nachgekommen sind. Dies erspart Konflikte mit ihnen, weshalb auch Führungskräfte und Mitarbeiter meist sehr glücklich mit der technischen Zeiterfassung sind: Wer hat denn schon gern in seinem näheren Umfeld Probleme? Also, unter den Teppich damit – auch das schwarze Schaf muss schließlich seine 38,5 Wochenstunden abliefern (das läuft dann oft unter der Überschrift „Gerechtigkeit“).

Wenn auch in flexiblen Arbeitszeitsystemen nur im Durchschnitt, womit der nächste Ärger beginnt: Gerade schwarze Schafe legen es nämlich oft darauf an, Zeiterfassung und Zeitkontenführung ganz egoistisch für ihre Zwecke einzusetzen, also ihren Freizeitnutzen ohne Rücksicht auf Aufgaben und Kollegen zu maximieren. Gibt es also einen Gleittag pro Monat, wird dieser gezielt angespart (weshalb solche Grenzen auch stets sehr problematisch sind – „Grenzwert = Zielwert“): Jeden Tag ca. 30 Minuten länger (das ist übrigens auch, wie die empirische Arbeitszeitforschung ergeben hat, das übliche Gleitzeit-Verhalten...), dann ist es leicht geschafft! Ob dies dann auch tatsächlich nötig ist oder nicht – was soll die Frage: Schließlich ist der Arbeitgeber dafür verantwortlich, dass ich immer ausreichend Arbeit habe. Und am Gleittag dürfen dann die Kollegen die Arbeit mit erledigen – Zähne zusammen: „Machen kann man nichts“.

Weil aber bekanntlich ein fauler Apfel die ganze Kiste ansteckt, muss hier etwas geschehen. Die Ersetzung der nur oberflächlichen Frieden stiftenden technischen Zeiterfassung durch eine Selbsterfassung der Arbeitszeit kann dabei viel bewirken, wenn diese zugleich – und so sind auch die in 3.5 und 3.6 vorgestellten „Tools“ angelegt – zu einer höheren Transparenz hinsichtlich des Arbeitszeitverhaltens der Mitarbeiter führt: Dann können nämlich Probleme bereits in einem frühen Stadium festgemacht und durch die Führungskraft, die für das „Mikro-Vertrausklima“ in ihrem Bereich verantwortlich ist, gegenüber den betreffenden Mitarbeitern zur Sprache gebracht und einer Lösung zugeführt werden. Dazu müssen aber auch die korrekten Mitarbeiter beitragen: Deckung für „schwarze Schafe“ ist ebenso fehl am Platze wie z. B. für Alkoholiker, weil ihnen damit eine Chance genommen wird, ihr Verhalten zu überdenken und – insbesondere mit Unterstützung der Führungskraft – mit dem persönlichen Ziel der „Rückkehr in das Team“ zu ändern.

3.4 Was ist Arbeitszeit?

Wenn davon die Rede ist, dass Vertrauensarbeitszeit im Durchschnitt, d. h. nicht für jeden, Arbeitszeit verlängernd wirkt – und dafür gibt es in der Tat Indizien (kleinere Befragungen ebenso wie Auskünfte von Personalverantwortlichen und Betriebsräten aus Betrieben mit Vertrauensarbeitszeit) –, hat dies sicherlich auch mit der Aufhebung der Gleichung Anwesenheitszeit = Arbeitszeit zu tun und, hiermit verbunden, auch damit, dass viele Mitarbeiter heute schon außerhalb ihres üblichen Arbeitsplatzes „arbeiten“, ohne auch nur auf die Idee zu kommen, dass es sich dabei um Arbeitszeit handeln könnte.

Bei Selbsterfassung der Arbeitszeit muss daher stets *betrieblich* definiert werden (eine *allgemeine* Definition kann ich mir nicht vorstellen), was alles „Arbeitszeit“ sein soll: Damit die Mitarbeiter sie auch tatsächlich sicher wahrheitsgetreu aufzeichnen können (und nicht etwa aus Angst, etwas falsch zu machen, gegenüber dem Arbeitgeber

zu großzügig sind). Dies ist deshalb besonders nützlich, weil es auch bei Vertrauensarbeitszeit erforderlich und damit zugleich eine gute Vorbereitung darauf ist.

Bei technischer Zeiterfassung hingegen braucht man nichts weiter zu tun: Hier definiert die Uhr – jedenfalls soweit diese eingesetzt werden kann –, was Arbeitszeit ist und was nicht. Übrigens ebenfalls nicht völlig objektiv – siehe die interessante Frage „Wo sollen die Uhren aufgestellt werden?“ Soll z. B. das Kantinen-Buchungsterminal *vor* der Kantine stehen oder hinter der Kasse, womit die Wartezeiten zu Arbeitszeit werden (auch bei denjenigen Mitarbeitern, die immer genau um 12:00 Uhr gehen, weil es dann noch die volle Essensauswahl gibt, auch wenn sie etwas länger warten müssen)? Objektivität geht aber auch verloren, wenn dem Mitarbeiter automatisch unbezahlte Pausenzeit abgezogen wird – unabhängig davon, ob er tatsächlich in diesem Maße Pause gemacht hat oder nicht (Merke: Das Arbeitszeitgesetz erzwingt die Pause, nicht aber den Pausenabzug!).

Was also ist Arbeitszeit? In erster Linie und unstreitig die Zeit der Erledigung der Arbeitsaufgaben am üblichen Arbeitsplatz – was ein gewisses Maß an „Verteilzeiten“ (Toilettengang, kurze Arbeitsunterbrechungen, etc.) einschließt, die über die nicht zur Arbeitszeit gehörenden Pausen hinaus zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit erforderlich sind. Der Begriff „Verteilzeit“ stammt aus dem Leistungslohn und umfasst dort üblicherweise 3 bis 5 Prozent der Arbeitszeit – diese Größenordnung nur als Anhaltspunkt. Tatsächlich gibt es hier sehr große individuelle Unterschiede.

Darüber hinaus müssen sicherlich betriebliche und überbetriebliche Beziehungen gepflegt und der eigene Informations- und Qualifikationsstand aufrecht erhalten werden – beides gerade für kreative und lernende Organisationen äußerst wichtige Freiräume. Hier bietet die Selbsterfassung der Arbeitszeit ganz neue Möglichkeiten: Warum z. B. nicht den Geburtstagsempfang von Kollegin Z entsprechend dem selbst eingeschätzten „dienstlichen“ Anteil hinterher (!) mit 50 Prozent Arbeits- und 50 Prozent Privatzeit (oder einer anderen Aufteilung) ansetzen? Warum nicht die Lektüre von Fachzeitschriften ent-

sprechend selbst klassifizieren? Hier ist wieder Vertrauen in die Mitarbeiter gefragt – und Mut, individuell unterschiedliche Handhabungen zuzulassen. Alle diese Betrachtungen zeigen aber auch, dass Arbeitszeit – anders als Anwesenheitszeit – nicht minutengenau gemessen werden kann.

Ein arbeitsfreies „Warten auf Arbeit“, das als „Arbeitsbereitschaft“ ebenfalls als Arbeitszeit gewertet werden müsste, kann es bei selbst gesteuerter Arbeitszeit nicht geben. Es könnte hier nämlich nur bei Sofortarbeit – wie etwa der Abdeckung einer Servicezeit – auftreten, die jedoch in aller Regel nur einen Teil der Gesamttätigkeit ausmacht – was sich etwa darin zeigt, dass Servicezeiten stets *teambezogen* gefasst werden. Daher sollte der Mitarbeiter solche Zeiten immer mit Speicherarbeit (oder Privatzeit) füllen können, was Diskussionen zu diesem ansonsten oft streitigen Thema erübrigt.

Dass bestimmte, im Arbeitsverhältnis zu leistende Zeiten nicht oder nur zum Teil auf die Arbeitszeit (als Hauptleistungspflicht) angerechnet werden, ist auch heute schon üblich – insbesondere bei Reise- und Qualifizierungszeiten. So wird in vielen Betrieben beim internen Weiterbildungsangebot mit angesagt, ob die aufzuwendende Zeit vollständig oder nur teilweise als Arbeitszeit zu werten ist – oder gar nicht, wie dies bei auch im Privatbereich oder bei einem späteren Arbeitgeber gut nutzbaren Qualifikationen (klassisch: der Englischkurs) vorstellbar ist; dies ist mittlerweile auch lohnsteuerrechtlich nicht mehr problematisch. Dieser Ansatz führt übrigens oft – auch im Interesse der Mitarbeiter – zu einer erheblichen Ausweitung des Angebotsspektrums der betrieblichen Weiterbildung.

In der betrieblichen Praxis besonders wichtig – und auch bei Vertrauensarbeitszeit notwendig vorab zu klären – ist des Weiteren der Umgang mit „reinen Reisezeiten“ ohne oder jedenfalls ohne die normalerweise geschuldete Arbeitsleistung. Autofahren im Rahmen von Dienstreisen muss z. B. nicht unbedingt über die immer selbstverständliche Anrechnung bis zur Tages-Vertragsarbeitszeit hinaus als Arbeitszeit gewertet werden – außer bei denjenigen Mitarbeitern, bei denen es wesentlich zum Job gehört (etwa im Außendienst) und si-

cherlich auch dann, wenn es von der Führungskraft angeordnet worden ist. Wenn dem Mitarbeiter aber die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel (Flug, Bahn, Taxi) angeboten wird und er von sich aus entscheidet, lieber sein neues Auto zu bewegen, ist das vielleicht in Ordnung – aber Arbeitszeit wird *dadurch* daraus noch nicht.

3.5 Die indirekte Arbeitszeiterfassung

Es gibt prinzipiell zwei Arten der Selbsterfassung der Arbeitszeit, die indirekte und die direkte Arbeitszeiterfassung, und viele Untervarianten. Einige, darunter die in den *Schaubildern* 3 sowie 5 - 7 vorgestellten, finden Sie unter www.arbeitszeitberatung.de zu Download und kostenloser Nutzung. Alle angeführten Instrumente erfüllen die gesetzlichen Aufzeichnungsvorschriften (siehe hierzu auch 4.8), wobei die wahrheitsgetreue Erfassung – z. B. auch von Überschreitungen der gesetzlichen Tageshöchst Arbeitszeit – durch die Führungskraft sicherzustellen ist, gegebenenfalls auch durch Stichprobenkontrollen (kein „augenzwinkerndes Einverständnis“).

Vergleichsweise aufwendig ist die *indirekte* Erfassung, bei der die Arbeitszeit die verbleibende Restgröße ist; *Schaubild 3* zeigt ein Beispiel. Sie ist der technischen Zeiterfassung noch sehr nahe – was den vielen Mitarbeitern nicht leicht verständlich zu machenden Übergang auf die Selbsterfassung der Arbeitszeit unterstützen kann –, geht aber an entscheidenden Stellen schon deutlich darüber hinaus. So sind hier Arbeitsbeginn und Arbeitsende zu erfassen – und nicht das Betreten des Werksgeländes oder Betriebsgebäudes (natürlich nur, wenn der Tarifvertrag nicht etwas anderes vorschreibt – was meines Wissens aber nur im Öffentlichen Dienst der Fall ist): Schließlich will man ja die Arbeitszeit erfassen, und die Wegezeit zum Arbeitsplatz fällt grundsätzlich in die Privatsphäre des Mitarbeiters. Gleiches gilt für die Rüstzeiten vor Arbeitsaufnahme – Toilettengang, gegebenenfalls mit Schminken, Kaffee kochen, den Blick in die Morgenzeitung etc. –, wobei die Grenze zur Arbeitszeit hier schon etwas fließender ist.

Schaubild 3: Ein Formular für die indirekte Arbeitszeiterfassung

 Dr. Heit-Verlagen Hermann www.drheitzverlagen.de						März 2002	
Name: <input type="text"/>		Abteilung: <input type="text"/>		Pers.-Nr.: <input type="text"/>			
Datum	Arbeitsbeginn	Arbeitsende	Arbeitsunterbrechungen insgesamt	Anrechenbare Zeit	Anteilige Vertragsarbeitszeit	Saldo	Bemerkungen
hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	E = Urlaub U = Urlaub F = Freizeittag ... R = Rufort Fo = Fortbildung ganztägig Fi = Feiertag Z = Zuschlagsanspruch für die Zeit von bis
Übertrag vom Vormonat:						0:00	
01-Mrz-2002	Fr				7:30		
02-Mrz-2002	Sa				0:00		
03-Mrz-2002	So				0:00		
04-Mrz-2002	Mo				7:30		
05-Mrz-2002	Di				7:30		
06-Mrz-2002	Mi				7:30		
07-Mrz-2002	Do				7:30		
08-Mrz-2002	Fr				7:30		
09-Mrz-2002	Sa				0:00		
10-Mrz-2002	So				0:00		
11-Mrz-2002	Mo				7:30		
12-Mrz-2002	Di				7:30		
13-Mrz-2002	Mi				7:30		
14-Mrz-2002	Do				7:30		
15-Mrz-2002	Fr				7:30		
16-Mrz-2002	Sa				0:00		
17-Mrz-2002	So				0:00		
18-Mrz-2002	Mo				7:30		
19-Mrz-2002	Di				7:30		
20-Mrz-2002	Mi				7:30		
21-Mrz-2002	Do				7:30		
22-Mrz-2002	Fr				7:30		
23-Mrz-2002	Sa				0:00		
24-Mrz-2002	So				0:00		
25-Mrz-2002	Mo				7:30		
26-Mrz-2002	Di				7:30		
27-Mrz-2002	Mi				7:30		
28-Mrz-2002	Do				7:30		
29-Mrz-2002	Fr				7:30		
30-Mrz-2002	Sa				0:00		
31-Mrz-2002	So				0:00		
Übertrag auf den Folgemonat (hh:mm):						<input type="text"/>	
Meine Angaben sind vollständig und richtig:				Geprüft:			
<input type="text"/> Datum / Unterschrift Mitarbeiter/in				<input type="text"/> Datum / Unterschrift Führungskraft			

Des Weiteren gibt es die Spalte „Arbeitsunterbrechungen insgesamt“, in die der Mitarbeiter einträgt, um wie viele Minuten insgesamt er die Arbeit zwischen deren Beginn und Ende ungefähr unterbrochen hat, wobei es hier nicht um die Verteilzeiten (siehe 3.4) geht, aber auch Privatzeit-Anteile berücksichtigt werden können. Hat der Geburtstagsempfang von Kollegin Z also beispielsweise eine Stunde gedauert und schätzt der Mitarbeiter den Dienstanteil auf 50 Prozent, wertet er diese Zeit einfach zu 30 Minuten als Unterbrechungszeit. Hier ist folglich die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters gefragt, und es wird zugleich ein wichtiges Signal in Richtung (später vor diesem Hintergrund leichter einführbarer) Vertrauensarbeitszeit gegeben: „Wir glauben dir, ohne das im Einzelnen überprüfen zu können“ (Arbeitsbeginn und -ende ließen sich demgegenüber noch relativ leicht kontrollieren).

Automatische Pausenabzüge gibt es hier nicht – anders als in den meisten flexiblen Arbeitssystemen mit technischer Zeiterfassung, die sich damit den ihnen immanenten Schwierigkeiten der Pausenzeiterfassung entziehen – wie z. B. „Muss ich denn wirklich zur Uhr, wenn ich doch am Arbeitsplatz Pause mache?“ Meist ist letzteres nicht der Fall – und durch den in solchen Fällen in der Regel automatisch vorgenommenen Pausenabzug wird dann die in deutschen Betrieben leider sehr verbreitete Praxis des Durcharbeitens oder der Arbeitsbereitschaft während der Pause verdeckt, von der auch der Arbeitgeber nicht unbedingt profitiert. Bei indirekter Arbeitszeit-Selbsterfassung gibt es keine Probleme mit der Erfassung der Pausenzeit, sodass – wahrheitsgetreue Aufzeichnungen weiterhin unterstellt – Verstöße gegen die gesetzlichen Mindestpausendauern durch- aus deutlich werden.

Arbeitsbeginn und -ende sowie die Arbeitsunterbrechungszeit sollte der Mitarbeiter nach Möglichkeit – wenn er Zugriff auf seinen PC bzw. bei zentraler Verwaltung dieser Formulare auf einen Netzwerk-PC hat – täglich zum Arbeitsende erfassen, um einen möglichst hohen Genauigkeitsgrad zu erreichen. Dazu muss er sich lediglich merken, wann er die Arbeit an diesem Tag aufgenommen hat – die meis-

ten haben erfahrungsgemäß ohnehin diesbezüglich einen recht stabilen Rhythmus – und wie viel Arbeitsunterbrechungszeit (einschließlich anteiliger Privatzeit) am betreffenden Tag ungefähr angefallen ist. Darüber hinaus muss er bei jeweils nächster Gelegenheit noch seine Abwesenheitstage nachtragen (Feiertage können einprogrammiert werden). Urlaub und Krankheitstage müssen meist zusätzlich der Personalabteilung gemeldet werden, etwa weil die Vergütung berührt ist, man dort das Ende der Entgeltfortzahlungsfrist im Auge behalten muss und Urlaub noch außerhalb der flexiblen Arbeitszeit gesehen wird (in einigen Firmen gibt es mittlerweile aber nicht nur Vertrauensarbeitszeit, sondern konsequenterweise auch Vertrauensurlaub – siehe 5.7): Sein Zeitkonto aber pflegt der Mitarbeiter diesbezüglich selbst. Zu zentralen Systemen gibt es keine Verbindung – was den Charakter der Arbeitszeit als dezentrales Hilfsmittel der Arbeitsorganisation und die gemeinsame Verantwortung von Mitarbeiter und Führungskraft hierfür betont.

Dieses Zeiterfassungstool ermittelt in seiner Excel-Version dann, wenn die anteilige Vertragsarbeitszeit einmal (auf einem Vorblatt) eingegeben ist – in unserem Beispiel-Formular beträgt sie, wie z. B. in der chemischen Industrie, [5 x 7,5 Stunden =] 37,5 Wochenstunden –, automatisch Zu- und Abfluss vom Zeitkonto und daraus den aktuellen Zeitkontensaldo, der damit für den Mitarbeiter jederzeit präsent ist.

Mit dem Übergang auf Arbeitszeit-Selbsterfassung sind wir, wie gesagt, noch (lange) nicht bei der Vertrauensarbeitszeit. Letztverantwortlich für das Arbeitszeitverhalten der Mitarbeiter und insbesondere für die Zeitkontensteuerung ist daher die Führungskraft, die dazu mit entsprechenden Informationen versorgt werden muss. Sie kann z. B. – wie in unserem Beispiel – von ihren Mitarbeitern monatlich das ausgedruckte Zeiterfassungsblatt erhalten (und es zur gesetzlich erforderlichen Aufbewahrung bei den Lohnunterlagen anschließend an die Personalabteilung weiterleiten). Worauf soll sie nun bei dessen Prüfung achten?

- Zum einen auf Verstöße gegen gesetzliche, tarifvertragliche oder betriebliche Regeln und darauf, wie der Mitarbeiter sie begründet (dafür sollte er die Spalte ganz rechts genutzt haben): Keine Regel ohne Ausnahme – aber warum hat er außerhalb des Arbeitszeitrahmens gearbeitet, hat er dies vorher, wenn es in der betrieblichen Regelung so festgelegt ist, mit mir abgestimmt, lag im Falle der Überschreitung der gesetzlichen Tageshöchst Arbeitszeit und/oder der Nichterfüllung der gesetzlichen Mindestpausenzeit wirklich ein Ausnahmetatbestand gemäß § 14 Arbeitszeitgesetz vor (siehe *Anhang I*)? Solche Verstöße kann man in Excel-Tools dadurch kennzeichnen, dass die betreffenden Felder automatisch gefärbt werden.
- Des Weiteren auf minutenweise Gesamtdauern der Arbeitsunterbrechungen: Sie sind ein Indiz dafür, dass der Mitarbeiter insgesamt noch in Minuten denkt. Arbeitsbeginn und -ende im Minutenschritt sind dagegen in Ordnung – Rundungen würden hier Minutenmentalität nur verstecken bzw. durch den Anreiz zum Runden zu eigenen Gunsten („Ist es nicht vielleicht doch schon 8 Minuten nach?“) sogar noch verstärken.
- Und last but not least auf das Zeitkonto. Ist es ein „Ampelkonto“ (*Schaubild 4* enthält ein einfaches Praxis-Beispiel), kann man im Zeiterfassungstool den Saldo automatisch entsprechend der Ampelphase einfärben – sodass die Führungskraft seine Entwicklung mit einem Blick überschauen und auch prüfen kann, ob die betrieblichen Abstimmungsregeln beachtet worden sind. In vielen Betrieben ist beispielsweise vorgeschrieben, dass sich der Mitarbeiter bei Wechsel der Ampelphase zur Klärung des weiteren Vorgehens automatisch bei seiner Führungskraft melden muss. Aber auch wenn er seine Tages-Vertragsarbeitszeit regelmäßig geringfügig überzieht (vielleicht spart er ja „nur“ auf einen Gleittag – siehe 3.3), stellt dies ein Problem dar: Warum kommt er mit seiner Arbeitszeit nicht aus? Muss er entlastet werden?

Schaubild 4: Praxis-Beispiel „Ampelkonto“



Zwischenruf: Wenn man das alles so liest – hat das noch mit Vertrauen zu tun oder nicht vielmehr mit *mehr* Kontrolle?

Dazu ist zum einen grundsätzlich zu sagen, dass das Gegenteil von Vertrauen Misstrauen ist – und nicht Kontrolle. Zweitens sind wir ja auch noch nicht bei der Vertrauensarbeitszeit, sondern beim Zeitkonto, aus dessen Saldo der Mitarbeiter (bzw. im Minus-Fall, der in der Praxis jedoch bezeichnenderweise kaum vorkommt, der Arbeitgeber) Ansprüche ableiten kann – nämlich auf eine entsprechende bezahlte Freistellung (bzw. auf die Nachleistung bereits vergüteter Arbeitszeit); und dass der Mitarbeiter solche Ansprüche gegenüber seinem Vertragspartner nicht nach eigenem Gutdünken aufbauen kann, sollte doch eigentlich selbstverständlich sein. Drittens schließlich hat der Mitarbeiter aber auch den – über die Zeitkontenführung verbrieften – Anspruch darauf, dass von ihm arbeitszeitlich nicht mehr verlangt wird als die Ableistung seiner Vertragsarbeitszeit. Dafür, dass dieser Anspruch eingelöst wird, ist die Führungskraft verantwortlich – und die braucht dafür die entsprechenden Informationen. Insoweit ist die hier vorgestellte, zumindest gegenüber der Führungskraft offene Zeitkontenführung eine wichtige Grundlage für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und nicht etwa ein Misstrauensbeweis – solange Zeitkonten geführt werden.

Natürlich gibt es „Rosinenpicker“, die beides haben wollen – das Zeitkonto *und* keine Steuerung durch die Führungskraft. Oft genug sind das die gleichen Leute, die sich anschließend bitter darüber beklagen, dass die Zeitkonten überlaufen... (siehe hierzu auch 3.8).

3.6 Die direkte Arbeitszeiterfassung

Bei der direkten Arbeitszeiterfassung geht es schon etwas lockerer und vertrauensvoller zu: Hier erfasst der Mitarbeiter nicht mehr die Zeitpunkte von Arbeitsbeginn und -ende und die Gesamtdauer der Arbeitsunterbrechungen, sondern *direkt* nur noch die von ihm geleis-

tete Arbeitszeitmenge. Deshalb ist die direkte Arbeitszeiterfassung auch im Rahmen technischer Zeiterfassung nicht darstellbar. Sie erfolgt sinnvollerweise "unscharf" in Einheiten von Viertel- oder Halbstunden, weil sich Arbeitszeit eben nicht so genau erfassen lässt wie Anwesenheit (siehe 3.4). Ansonsten gilt alles zur indirekten Arbeitszeiterfassung Gesagte analog: Es wird gleichzeitig ein Zeitkonto geführt, die Führungskraft ist letztverantwortlich, etc.

Schaubild 5 (auf Seite 56) stellt ein einfaches Monatsformular im Excel-Format für die mengenbezogene Arbeitszeiterfassung vor. Der Mitarbeiter gibt hier nur noch die jeweilige Tagesarbeitszeitdauer bzw. den Umfang der auf die Vertragsarbeitszeit anzurechnenden Ausfallzeit (z. B. bei Krankheit und Urlaub) in die Spalte „Verbrauchte Arbeitszeit“ ein. Aus dem Vergleich mit der auf den jeweiligen Tag entfallenden Vertragsarbeitszeit (hier wieder 7,5 Stunden) ermittelt das Tool dann den aktuellen Zeitkontensaldo. Darüber hinaus kann der Mitarbeiter bei Bedarf wiederum die Spalte „Bemerkungen“ nutzen.

Weitere wichtige Untervarianten der direkten Arbeitszeiterfassung sind die „Abweichungserfassung“ (ein Beispiel stelle ich in *Schaubild 6* auf Seite 57 vor) und die „Verwendungserfassung“ (siehe das Beispiel in *Schaubild 7* auf Seite 59).

Die Abweichungserfassung liegt besonders bei „Standard-Tagesarbeitszeiten“ nahe, die der Mitarbeiter im Normalfall in etwa einhält, sodass ihm die Erfassung nur von Abweichungen hiervon Aufwand erspart; man findet sie daher z. B. häufig im Schichtbetrieb. Aber auch als Alternative zur rein mengenbezogenen Aufzeichnung (z. B. gemäß *Schaubild 5*) kann diese Methode nützlich sein, lenkt sie die Aufmerksamkeit doch auf die Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit und trägt somit indirekt zur später gerade bei Vertrauensarbeitszeit erwünschten Verstetigung des Arbeitszeitverbrauchs bei: Bei nur geringfügigen Abweichungen und bei solchen, die sich gleich am Folgetag wieder ausgleichen, braucht hier nichts aufgezeichnet zu werden, und auch an ganzen Ausfalltagen nicht (die aber eventuell aus anderen Gründen anderweitig zu melden sind – siehe oben).

Schaubild 5: Ein Formular für die mengenbezogene Arbeitszeiterfassung

 Dr. Holger Weidinger - Hermann www.arbeitszeiterfassung.de		März 2002		
Vorname: <input type="text"/>		Abteilung: <input type="text"/>		
Name: <input type="text"/>		Pers.-Nr.: <input type="text"/>		
Datum	Verbrauchte Arbeitszeit	Anteilige Vertrags- arbeitszeit	Zeitsaldo	Bemerkungen z. B. K = Krankheit U = Urlaub Fz = Feiertag Fr = Freistellung...
	h:mm	h:mm	h:mm	
Übertrag vom Vormonat:			<input type="text"/>	
01-Mrz-2002	Fr	7:30		
02-Mrz-2002	Sa	0:00		
03-Mrz-2002	So	0:00		
04-Mrz-2002	Mo	7:30		
05-Mrz-2002	Di	7:30		
06-Mrz-2002	Mi	7:30		
07-Mrz-2002	Do	7:30		
08-Mrz-2002	Fr	7:30		
09-Mrz-2002	Sa	0:00		
10-Mrz-2002	So	0:00		
11-Mrz-2002	Mo	7:30		
12-Mrz-2002	Di	7:30		
13-Mrz-2002	Mi	7:30		
14-Mrz-2002	Do	7:30		
15-Mrz-2002	Fr	7:30		
16-Mrz-2002	Sa	0:00		
17-Mrz-2002	So	0:00		
18-Mrz-2002	Mo	7:30		
19-Mrz-2002	Di	7:30		
20-Mrz-2002	Mi	7:30		
21-Mrz-2002	Do	7:30		
22-Mrz-2002	Fr	7:30		
23-Mrz-2002	Sa	0:00		
24-Mrz-2002	So	0:00		
25-Mrz-2002	Mo	7:30		
26-Mrz-2002	Di	7:30		
27-Mrz-2002	Mi	7:30		
28-Mrz-2002	Do	7:30		
29-Mrz-2002	Fr	7:30		
30-Mrz-2002	Sa	0:00		
31-Mrz-2002	So	0:00		

Meine Angaben sind vollständig und richtig. <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Datum / Unterschrift Mitarbeiter/in	Geprüft: <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Datum / Unterschrift Führungskraft
--	--

Schaubild 6: Ein Formular für die Abweichungserfassung

© Arbeitszeiterfassung Dr. Heil/Weidinger/Herzmann www.arbeitszeiterfassung.de					
					
[Aktuellen Monat drucken]					
Name: <input type="text"/>		Abt./Kostenst.: <input type="text"/>			
Datum	Wochentag	Abweichung von der vertraglichen Vertragsarbeitszeit (-) in Min-Gebieten, (beim z.B. 0,5)	arbeitsfreier Arbeitstag - am Tage Vertragsarbeitszeit (beim z.B. 7,8)	Saldo (hh:mm)	Bemerkungen - U = Urlaub - K = Krankheit - -
Startsaldo (hh:mm z.B. 10:30): <input type="text"/>					
01.03.2002	Freitag				
02.03.2002	Samstag				
03.03.2002	Sonntag				
04.03.2002	Montag				
05.03.2002	Dienstag				
06.03.2002	Mittwoch				
07.03.2002	Donnerstag				
08.03.2002	Freitag				
09.03.2002	Samstag				
10.03.2002	Sonntag				
11.03.2002	Montag				
12.03.2002	Dienstag				
13.03.2002	Mittwoch				
14.03.2002	Donnerstag				
15.03.2002	Freitag				
16.03.2002	Samstag				
17.03.2002	Sonntag				
18.03.2002	Montag				
19.03.2002	Dienstag				
20.03.2002	Mittwoch				
21.03.2002	Donnerstag				
22.03.2002	Freitag				
23.03.2002	Samstag				
24.03.2002	Sonntag				
25.03.2002	Montag				
26.03.2002	Dienstag				
27.03.2002	Mittwoch				
28.03.2002	Donnerstag				
29.03.2002	Freitag				
30.03.2002	Samstag				
31.03.2002	Sonntag				
01.04.2002	Montag				
02.04.2002	Dienstag				
03.04.2002	Mittwoch				
04.04.2002	Donnerstag				
05.04.2002	Freitag				
06.04.2002	Samstag				
07.04.2002	Sonntag				
08.04.2002	Montag				
09.04.2002	Dienstag				
10.04.2002	Mittwoch				
11.04.2002	Donnerstag				
12.04.2002	Freitag				
13.04.2002	Samstag				
14.04.2002	Sonntag				
15.04.2002	Montag				

Unser „ewiges“ Beispiel-Formular in *Schaubild 6* verpflichtet die Mitarbeiter dazu, Abweichungen von ihrer anteiligen Vertragsarbeitszeit in Viertelstundenschritten aufzuzeichnen – und außerdem ganze freie Tage „auf Zeitkonto“, weil sich viele Vertrags- und tarifliche Regelarbeitszeiten geteilt durch die Zahl der regelmäßigen Arbeitstage nicht auf die vorgegebene Erfassungseinheit rechnen (z. B. ergibt die 38,5-Stunden-Woche im Öffentlichen Dienst verteilt auf 5 Tage exakt 7 Stunden und 42 Minuten). Die Zeitkontenführung erfolgt dann wieder automatisch, und auch die Spalte „Bemerkungen“ steht zur Verfügung. Sollte die betriebliche Regelung die Mitarbeiter dazu verpflichten, ihre Aufzeichnungen regelmäßig von der Führungskraft abzeichnen zu lassen, können diese monatsweise ausgedruckt und der Führungskraft übergeben werden, was zugleich nachträgliche Manipulationen ausschließt oder jedenfalls erheblich erschwert.

Die Verwendungserfassung (siehe *Schaubild 7*) ist demgegenüber in qualifizierten Dienstleistungsbereichen recht verbreitet – z. B. bei Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern –, aber auch bei internen Verrechnungen – etwa der Leistungen der Personalabteilung – erforderlich. Hier wird die geleistete Arbeitszeit nach dem jeweiligen Verwendungszweck klassifiziert (was, jedenfalls abschließend, nur der Mitarbeiter selbst tun kann), um sie später entsprechend abrechnen oder kostenmäßig zuordnen zu können – etwa zu den Projekten, an denen der Mitarbeiter gerade arbeitet. Die üblichen Einheiten sind hier wiederum die Viertel- oder die Halbstunde.

Unser Beispiel-Formular ist ein händisch zu führendes Monatsblatt, „Arbeitszeitbericht“ genannt, das horizontal vierfach geteilt ist:

- Ganz oben erfasst der Mitarbeiter gemäß den vereinbarten Kostenstellen täglich seine – wie viele, nicht unbedingt sachgerecht, sagen – „produktiven“ Zeiten.
- Der zweite Teil fordert, dass der Mitarbeiter seine sonstige Arbeitszeit auf die hier jeweils vorgegebenen Kategorien (grob oder fein gewählt) verteilt.

Schaubild 7: Ein Formular für die Verwendungserfassung

ARBEITSZEITBERICHT

Motiv: _____ Name: _____ Personal Nr.: _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	31. Dezember				
Kontostelle ...																																				
Kontostelle ...																																				
Kontostelle ...																																				
Summe Kontostellen/Leiter																																				
Veranstaltung																																				
Beraten																																				
Weiterbildung																																				
Summe sonstige Stunden																																				
Feiertage																																				
Krankheit																																				
Urlaub befrist.																																				
Freistellung befrist.																																				
Urlaub unbefrist.																																				
Summe Ausfallzeiten																																				
Summe Stunden geplant																																				
Arbeits- /Wartungsarbeitszeit																																				
Abschichtung +/-																																				
Soll-Zustände																																				

Ort: _____ Datum: _____ Unterschrift Mitarbeiter: _____ Unterschrift Führungskraft: _____

Bereitbarkeit ja nein

© Institut für Personalmanagement Dr. Ingrid Isenhardt, 2004

- Im dritten Teil gibt er Art und Umfang der sonstigen auf die Vertragsarbeitszeit anzurechnenden Zeiten ein.
- Ganz unten ermittelt er schließlich aus diesen drei Zeitarten zunächst die (anzurechnende) Tagesarbeitszeit und dann die Abweichung von der Tages-Vertragsarbeitszeit und schreibt hieraus den Saldo seines Zeitkontos fort.

Je ausgeprägter die Durchmischung von Arbeits- und Privatzeit und je flexibler der Arbeitsort ist, desto vorteilhafter ist die direkte Arbeitszeiterfassung gegenüber der indirekten: Mit ihr lässt sich beispielsweise ganz leicht auch die eine Arbeitsstunde abends in der Badewanne eingeben, die zu *der* Idee geführt hat, von der das Unternehmen in den kommenden drei Jahren am meisten profitieren wird.

3.7 Arbeitszeit-Selbsterfassung in der Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist erreicht, wenn auf Zeitkontenführung verzichtet wird, die Mitarbeiter also nicht mehr zur *vollständigen* Erfassung der Arbeitszeit verpflichtet sind, was sich durchaus mit der Erfassung *bestimmter* Arbeitszeiten z. B. aus Abrechnungs- oder Controllinggründen verträgt (siehe 5.3). Der selbstverständlich auch bei Vertrauensarbeitszeit zu erfüllenden gesetzlichen Vorschrift zur Aufzeichnung von Überschreitungen der gesetzlichen Höchstarbeitszeiten habe ich einen eigenen Abschnitt gewidmet (siehe 4.8).

Trotzdem sollte meines Erachtens auch den Mitarbeitern in Vertrauensarbeitszeit ein komfortables Zeiterfassungstool angeboten werden – einfach deshalb, weil sich sonst jeder Interessierte sein eigenes bastelt, das dann oft genug nur die alte Anwesenheitserfassung in neuer Form fortführt. Es sollte aber eines sein, das tatsächlich die *Arbeitszeit* zu erfassen erlaubt – sodass hier die indirekte Arbeitszeit-

erfassung (siehe 3.5) nur dann in Frage kommen kann, wenn der Arbeitsort (noch) relativ fix vorgegeben (siehe auch 5.2) und ein Verwendungsbezug regelmäßig nicht erforderlich ist.

Aber auch dann, wenn sich ein Betrieb nicht hierfür entscheidet, sollte darauf verzichtet werden, die Arbeitszeit-Selbsterfassung „unmöglich“ zu machen und kulturell an den Rand zu drängen: Weil man sich damit der großen Chance begäbe, mit der Vertrauensarbeitszeit einen sehr unterschiedlichen persönlichen Umgang mit der Arbeitszeit zu ermöglichen – „Arbeitszeit-Diversity“ sozusagen, die deutlich bessere Ergebnisse hervorbringen sollte als eine wie auch immer gestrickte Einheitsregelung.

Wichtig ist aber – und dies muss Mitarbeitern wie Führungskräften unbedingt im Vorfeld vermittelt werden –, dass in der Vertrauensarbeitszeit Arbeitszeit-Selbsterfassung über die gesetzlichen und gegebenenfalls die Abrechnungs-Notwendigkeiten hinaus *ausschließlich* der Selbstkontrolle der Mitarbeiter dient: Die Führungskraft hat damit nichts zu tun und sollte insbesondere auch Angebote auf Einsichtnahme höchstens als vertrauensbildende Maßnahme seitens ihrer Mitarbeiter werten (und sich darüber Gedanken machen, warum ein Mitarbeiter gerade *dies* anbietet...).

Etwas anderes ist es, wenn Führungskraft und Mitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum irgend eine Form von offener Zeiterfassung des Mitarbeiters *vereinbaren*: damit die Führungskraft ein Gefühl für den Umgang des Mitarbeiters mit seiner Arbeitszeit gewinnt, damit der Mitarbeiter seine Überlastung konkret nachweisen kann oder um ein durch den Eindruck von Kollegen, dass sich hier jemand vor der Arbeit drückt, gestörtes Vertrauensverhältnis wieder herzustellen. Solche Vereinbarungen sind aber stets nur zukunftsbezogen möglich und passen auch von daher gut zur Vertrauensarbeitszeit, in der, anders als bei technischer Zeiterfassung, vergangener „Zeitbetrug“ nicht nachweisbar ist und insoweit auch kein Thema für ein Mitarbeitergespräch sein kann.

3.8 Fallstricke der Zeitkontenführung

Da das Thema Selbsterfassung der Arbeitszeit eng mit dem Thema Zeitkontenführung verbunden ist, habe ich in den vorangegangenen Unterkapiteln auch zu dem letzteren bereits einiges ausgeführt, ohne dabei jedoch schon die mit der Zeitkontenführung generell verbundenen Probleme anzusprechen, die meist für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ursächlich sind.

Diese erschließen sich am besten durch eine Gegenüberstellung von Arbeitszeitsystemen mit Zeitkonto und Vertrauensarbeitszeit:

Bei *Vertrauensarbeitszeit* hat der Mitarbeiter Anspruch darauf, im Rahmen seiner Vertragsarbeitszeit beschäftigt zu werden (und der Arbeitgeber nach wie vor darauf, dass der Mitarbeiter die Vertragsarbeitszeit auch tatsächlich erbringt). Ein ganz wichtiges Symbol hierfür ist ein definiertes Verfahren zur Bewältigung von Überlastsituationen (siehe 4.7). Daher geht die Führungskraft bei Vertrauensarbeitszeit, solange sie vom Mitarbeiter nichts Gegenteiliges hört, auch richtigerweise davon aus, dass „alles im Lot“ ist, der Mitarbeiter also höchstens unerhebliche Zeitausgleichsansprüche in die eine oder die andere Richtung aufgebaut hat. Es spricht aber auch nichts dagegen, wenn die Führungskraft mit Mitarbeitern, von denen sie weiß, dass sie für sich zumindest zeitweise ein Zeitkonto führen – vorgeschrieben werden kann dies in der Vertrauensarbeitszeit ja nicht –, entsprechend *niedrige* Abweichungs-Grenzwerte vereinbart (z. B. +/-10 oder +/-20 Stunden), bei deren Überschreitung der Mitarbeiter zwingend das Gespräch mit ihr suchen muss. Eine Zeitkontrolle findet dann immer noch nicht statt: Man unterstellt einfach, dass sich der Mitarbeiter wie verabredet meldet – geht aber selbstverständlich auf ihn zu, wenn es Anzeichen dafür gibt, dass er sich nicht daran halten könnte.

Demgegenüber haben die Mitarbeiter (und der Arbeitgeber) bei betrieblicher *Zeitkontenführung* einen verbrieften Anspruch auf den Ausgleich gegenüber der Vertragsarbeitszeit bereits mehr bzw. weniger geleisteter Arbeitszeit. Daher muss bei Planabweichungen etc. nicht unbedingt gleich das Gespräch gesucht werden – es gibt ja einen

Zeitpuffer, der das Zeitkonto insbesondere sehr bequem, z. B. in jeder Kapazitätslücke, einsetzbar macht. Es symbolisiert damit sozusagen die immerwährende Hoffnung, dass die Arbeit doch wieder einmal weniger werden könnte (AUFWACHEN!).

Das Zeitkonto zeigt aber auch deshalb in erster Linie eine Tendenz zu Pluszeiten, weil diese für die Mitarbeiter einen ganz eigenen Reiz entfalten: Mit dem Zeitkonto wird in einem flexiblen Arbeitszeitsystem geradezu zwangsläufig der Tausch von Mehrminuten gegen längere Freizeitblöcke (halbe und ganze freie Tage, Freiwochen, und vielleicht auch mehr) angeboten. Warum also über Arbeitszeitüberschreitungen sprechen, wenn es auch anders – und potenziell viel interessanter – geht? Dadurch gerät die Führungskraft bei Zeitkontenführung fast automatisch in eine reaktive Rolle, aus der sie sich nur schwer befreien kann (und warum auch?): Das Zeitguthaben ist – sicherlich sachgerecht, und wer könnte denn das Gegenteil beweisen? – bereits aufgebaut; und wie kommen wir jetzt wieder davon herunter? Dass dabei die aktuelle Arbeitsaufgabe aus dem Blickfeld gerät, ist ein weiterer unerwünschter Nebeneffekt.

Darüber hinaus sind Pluszeiten vielen Mitarbeitern aber auch deshalb nützlich, weil es keinen bequemeren Weg gibt, Leistungsbereitschaft und, auch angesichts zunehmender Beschäftigungsrisiken, eigene Unersetzbarkeit zu demonstrieren. Fragen Sie einmal Führungskräfte, wer ihre besten Mitarbeiter sind: Immer noch werden nicht wenige dabei auf den Zeitkontensaldo, die Kappungsstunden (siehe unten) und die (noch) nicht genommenen Urlaubstage schauen.

Und schließlich schützt ein überzogenes Zeitkonto den Mitarbeiter auch noch vor der Zuweisung weiterer Arbeit. Damit erzeugt es jedoch zugleich Druck auf die Kollegen, sich ebenfalls ein hohes Zeitkonto zuzulegen – und auf einmal haben alle viel zu viel zu tun, nur damit der Chef oder eine andere betriebliche Instanz nicht auf die Idee kommt, man habe noch „Luft“. Und vielleicht wird zur Belohnung sogar noch eine neue Stelle genehmigt...

Kein Wunder also, dass bei Zeitkontenführung vielfach zu beobachten ist, dass die Mitarbeiter ihre Anwesenheit mehr am aktuellen Stand ihres Zeitkontos als an der aktuellen Auslastung ausrichten. Gleichzeitig darf man nicht vergessen, dass durch ein Zeitkonto unter sonst gleichen Umständen nicht der schnellste, sondern der langsamste Mitarbeiter belohnt wird. Würde eine Führungskraft also allen ihren Mitarbeitern unabhängig von deren Leistungsvermögen exakt gleich viel zu tun geben, bauten die Langsamsten die größten Zeitguthaben auf, während die Schnellsten geneigt sein könnten, zwecks Vermeidung des Aufbaus von Minussalden sowie von Stress im Team besonders „gründlich“ zu arbeiten oder andere Formen versteckten unnötigen Arbeitszeitverbrauchs zu praktizieren. Dies gleicht sich dann letztlich darüber wieder aus, dass die Langsamsten ja irgendwann einmal frei machen müssen – und dann erledigen die Schnelleren deren Arbeit doch mit.

Das kann man mit einer den unterschiedlichen Leistungspotenzialen der einzelnen Mitarbeiter gleich gerecht werdenden Verteilung der Arbeitsaufgaben auch einfacher haben – was allerdings voraussetzt, dass die Führungskraft sowohl diese Leistungspotenziale als auch den Umfang der Arbeitsaufgaben abschätzen kann (beides ist leider alles andere als selbstverständlich) und daher im Rahmen des Möglichen auch daran arbeiten kann, bestehende Defizite durch organisatorische und Qualifizierungsmaßnahmen zu beseitigen. – Eine gute Führungskraft gibt ihren guten Mitarbeitern im Übrigen nicht einfach mehr Arbeitsaufgaben, sondern zusätzlich solche, an denen diese selbst besonders interessiert sind.

Diese Fallstricke der Zeitkontenführung waren bereits um 1970 bei Einführung der so genannten „qualifizierten“ Gleitzeit bekannt, die dieses Instrument erstmals in die Betriebe brachte. Die in konventionellen Gleitzeitsystemen übliche Methode, sie zu umgehen, war und ist die regelmäßige Kappung überschießender Plussalden, die meist noch am Monatsende, im Rahmen von Flexibilisierungsbestrebungen zunehmend aber auch erst am Quartals- oder Jahresende erfolgt. Sie hat den von vielen Führungskräften sehr begrüßten Nebeneffekt, dass

diese dadurch zugleich von ungeliebten Arbeitszeitmanagementaufgaben entlastet werden – „am Monatsersten etc. regelt sich das ja von selbst“.

Solche Kappungen sind solange nicht zu beanstanden, wie der Arbeitgeber tatsächlich (und nicht nur pro forma) einen Zeitausgleich für mehr geleistete Arbeitszeit anbietet, also auch eine entsprechende Arbeitsentlastung, und der Mitarbeiter lediglich darauf verzichtet, diesen Anspruch geltend zu machen („seine Sache“) – etwa weil er sich mit seinem AT-Vertrag oder seiner Erfolgsprämie ausreichend honoriert sieht. Damit können in Kappungskonten auch AT-Mitarbeiter mitlaufen, was bei „offenen Zeitkonten“ wegen des damit unbedingt angebotenen Zeitausgleichs für mehr geleistete Arbeitszeit nicht so ohne weiteres geht.

Allerdings sind die üblichen *stichtagsbezogenen* Kappungen problematisch, weil damit zwischenzeitige Überschreitungen des höchstzulässigen Übertragungssaldos möglich werden. Diese weichen zum einen die Abgrenzung des Zeitkontos zum Wertkonto (siehe 2.3) auf, weil dadurch „zu hohe“ Differenzen gegenüber der Vertragsarbeitszeit entstehen können, und ziehen zum anderen automatisch Diskussionsbedarf darüber nach sich, warum solche Überschreitungen dann – natürlich arbeitsbedingt – doch nicht rechtzeitig zurückgeführt werden konnten. Dies wiederum führt vielfach zur „ausnahmsweisen“ Rettung von Zeitguthaben (z. B. zur Rückbuchung, zur Bezahlung oder zur Umbuchung auf ein Sonder-Freizeitkonto), die dann durchaus zum Regelfall werden kann. In einigen mir bekannten Firmen hat sich dies zu einem „absurden Theaterstück“ weiterentwickelt, das jeweils am Monatsende aufgeführt wird: Erst werden die überschießenden Zeitguthaben im Zeiterfassungssystem automatisch gekappt, dann werden auf entsprechende Meldungen der Mitarbeiter über die Führungskräfte an die Personalabteilung hin (fast) sämtliche Kappungen aufwendig händisch wieder zurückgeführt...

Dennoch ist dieses Verfahren letztlich sachgerecht, weil man sonst diejenigen Mitarbeiter belohnen würde, die es z. B. trotz hoher Arbeitsbelastung des Bereichs immer schaffen, durch Freizeitnahme (zu

Lasten ihrer Kollegen, die um so mehr arbeiten müssen) gerade noch unter die Kappungsgrenze zu kommen – noch ein Kennzeichen schwarzer Schafe (siehe 3.3), und dazu regelkonform. Ohne die Möglichkeit zur Rückholung gekappter Zeitguthaben wäre eine Demotivierung der engagierten Mitarbeiter unvermeidbar.

Größere Abstände zwischen den Kappungszeitpunkten und/oder etwas (!) höhere zulässige Übertragungssalden – um den Charakter des Zeitkontos nicht zu gefährden – können diese Problematik mildern, auf der anderen Seite aber, was die größeren Abstände angeht, auch zu höheren Kappungsvolumina führen, die dann eher problemverstärkend wirken. Der beste mir derzeit bekannte und mit dem Zeitkonto besonders gut harmonisierende Ausweg ist daher, überhaupt keine zwischenzeitigen Überschreitungen mehr zuzulassen und das Zeitkonto somit dauerhaft zu begrenzen.

Schaubild 8: Zeitkonto mit Nichtanrechnung überschießender Salden

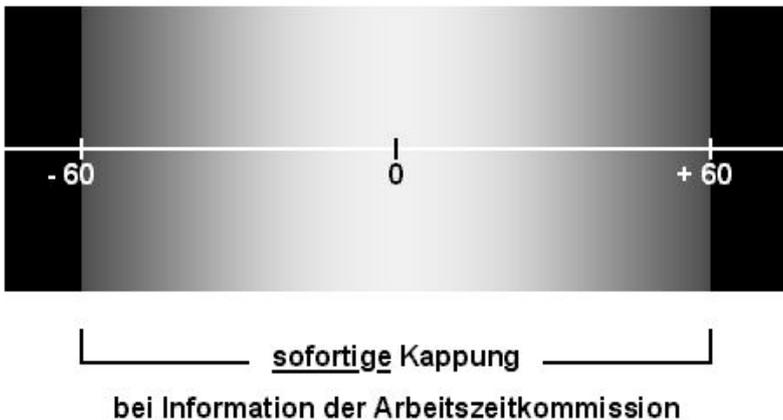


Schaubild 8 zeigt das entsprechend gestaltete Zeitkonto der Darmstädter Software AG, das dort im Jahr 2000 im Rahmen eines Bera-

tungsprojekts von einem von mir moderierten internen Projektteam entwickelt worden ist und hier mittlerweile für die (überwiegende Mehrheit der) „zeitvergüteten“ Mitarbeiter geführt wird, die sich nicht für Vertrauensarbeitszeit entschieden haben – nicht aber für die „erfolgsvergüteten“ Mitarbeiter. Eine ausführliche Vorstellung dieses Konzepts, gemeinsam verfasst mit Detlef Winterstein, dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der Software AG, finden Sie unter www.arbeitszeitberatung.de sowie in Heft 4/2001 der Zeitschrift „Personalwirtschaft“; siehe auch die in *Anhang II* nachgewiesene Fallstudie. Grundlage dieses Zeitkontos ist die Verwendungserfassung der Arbeitszeit (siehe 3.6) mit Hilfe eines hauseigenen Softwaretools.

In diesem Zeitkonto werden Salden über 60 Plus- und Minusstunden *sofort*, also am Ende des Arbeitstages, gekappt, sodass es zu keinem Zeitpunkt einen höheren Saldo aufweisen kann. Die Plus-Kappung geht, wie üblich, zu Lasten des Mitarbeiters („unbezahlte Arbeitszeit“, falls nicht ein anderer Vergütungsweg, etwa über eine Prämie, besprochen wird), die Minus-Kappung im Fall der Software AG, völlig unüblich, zu Lasten des Arbeitgebers („bezahlte Freizeit“). Damit muss ein Mitarbeiter auch bei tatsächlichem Arbeitsmangel – so schwer mir die Vorstellung fällt, dass es in einer solchen Firma einmal nicht genug Arbeit geben könnte – nie mehr als 60 Stunden nachleisten und hat von daher einen gewissen zusätzlichen Anreiz, in solchen Fällen auch wirklich nicht mehr Arbeitszeit zu verbrauchen als unbedingt erforderlich. Natürlich kann das somit psychologisch aufgewertete „Minuskonto“ auch dazu genutzt werden (und das ist auch tatsächlich schon passiert), vor einem größeren Projekt noch einmal so richtig „Luft zu holen“ und es dann bei z. B. 60 Stunden im Minus mit einer entsprechenden Reserve im Zeitkonto anzugehen.

Allerdings haben sowohl der Mitarbeiter als auch der Arbeitgeber Anspruch darauf, dass solche Kappungen vermieden werden. Sie müssen diesen Anspruch nur aktiv einlösen. Sieht beispielsweise ein Mitarbeiter, dass sein Zeitsaldo auf Sicht in Richtung Kappungsgrenze aufläuft, kann er das Gespräch mit seiner Führungskraft suchen,

die zu seiner Entlastung verpflichtet ist und gegebenenfalls auch dazu, mehr Arbeitszeit bei ihm einzukaufen – unmittelbar bezahlt oder durch Zufluss zum Langzeitkonto (siehe hierzu 5.5 und 5.6). Er kann es aber auch bleiben lassen, wenn ihm die Zeit (gerade) nicht so wichtig ist, und läuft dann eben sehenden Auges in die Kappung hinein. Dafür, dass die Kappungen tatsächlich auf freiwilliger Basis stattfinden, ist bei der Software AG eine zentral angesiedelte, paritätisch besetzte kleine „Arbeitszeitkommission“ zuständig, die monatsweise über sämtliche Kappungen informiert wird (siehe hierzu auch 4.2).

Dieser Ansatz optimiert folglich nicht nur das Zeitkonto in der in diesem Buch vorgestellten Form (ohne dessen immanenten Probleme überwinden zu können), sondern relativiert durch die Möglichkeit zu freiwilligen Kappungen auch den diesem nach wie vor zu Grunde liegenden Leistungsmaßstab Arbeitszeit. Beides stützt die Entwicklung in Richtung Vertrauensarbeitszeit, die es in dieser Firma zusätzlich auch schon als Option für alle Mitarbeiter gibt.

Es sind meines Erachtens solche „tief gestaffelten“ betrieblichen Arbeitszeitsysteme, die dem sehr unterschiedlichen Umgang der einzelnen Mitarbeiter mit ihrer Arbeitszeit gerecht zu werden vermögen, denen die Zukunft gehört: Es muss nicht immer (gleich) die „reine“ Vertrauensarbeitszeit sein, die dies letztlich ja auch ermöglichen sollte.

3.9. Das Kapitel in drei Sätzen

Drei Grundmotive gibt es, keine Zeitkonten (mehr) zu führen: Man will den Aufwand reduzieren (bis auf Null), den dem Zeitkonto bei Selbststeuerung durch die Mitarbeiter immanenten Anreiz zum Mehrverbrauch von Arbeitszeit vermeiden und/oder mit dem Thema Arbeitszeit gar nichts mehr zu tun haben. Während das letztgenannte Motiv weit auch über die Vertrauensarbeitszeit hinausweist und innerhalb normaler Arbeitsverhältnisse derzeit kaum realisierbar er-

scheint, kann das erste auch schon bei Zeitkontenführung verfolgt werden – durch den Übergang auf Arbeitszeit-Selbsterfassung mit einfachen, modernen Softwaretools, der zugleich eine spätere Vertrauensarbeitszeit vorbereitet. Bei dieser geht es dann im Kern darum, die Vertragsarbeitszeiten *zukunftsbezogen* optimal einzusetzen – und nicht, wie im Zeitkonto, bereits erfolgte Abweichungen hiervon zu verwalten.

4. Kapitel: Muss-Elemente von Vertrauensarbeitszeitregelungen

In diesem Kapitel möchte ich – unter Hinzuziehung einiger Vertrauensarbeitszeitregelungen – herausarbeiten, welche Elemente in solchen Regelungen unbedingt enthalten sein sollten (die „Pflicht“) – egal, ob in einem eigenständigen Abschnitt oder anderweitig integriert, ob explizit oder in Form eines gemeinsamen Verständnisses. Im 5. Kapitel geht es dann um optionale „Kann“-Elemente (die „Kür“). Die Beachtung der gesetzlichen (siehe hierzu auch *Anhang I*) und gegebenenfalls der tarifvertraglichen Vorschriften setze ich dabei stets als selbstverständlich voraus und gehe auf sie nur dann näher ein, wenn es verschiedene Möglichkeiten des Umgangs mit ihnen gibt.

Als Regelungs-Beispiele habe ich vier bereits (nach den mir vorliegenden Informationen mit Erfolg) praktizierte Regelungen aus den Jahren 1998, 1999 und 2000 ausgewählt – selbstverständlich mit Einverständnis der betreffenden Unternehmen bzw. Verwaltungen: Nicht, weil sie etwa perfekt und in jeder Weise übertragbar wären – weder das eine noch das andere ist der Fall und muss es auch nicht sein –, sondern weil sie zusammen die meines Erachtens wichtigsten Aspekte von Vertrauensarbeitszeit abdecken und dazu aus ganz unterschiedlichen Branchen stammen. In chronologischer Reihenfolge ihrer Einführung sind dies:

A

Die bereits in *Schaubild 2* vollständig vorgestellte Dienstvereinbarung der Stadt Wolfsburg über die „Vertrauensarbeitszeit“ vom 24. 11. 1998 – aus der Öffentlichen Verwaltung; Ansprechpartner ist hier der vormalige Gesamtpersonalratsvorsitzende und jetzige Leiter der Organisations- und Personalentwicklung Hans-Jürgen Ahrens (*Hans-Juergen.Ahrens@stadt.wolfsburg.de*). Diese Regelung gilt derzeit für ca. 2 000 Mitarbeiter.

B

Die Betriebsvereinbarung „Vertrauensarbeitszeit“ der Sachtleben Chemie GmbH, Duisburg, vom 07.12.1998, die auch den Tages- und den vollkontinuierlichen Schichtbetrieb abdeckt – aus dem Produktionsbereich der Old Economy; Ansprechpartnerin ist hier die Personalleiterin Elke Delfs (*edelfs@sachtleben.de*). Diese Regelung gilt derzeit für ca. 1.200 Mitarbeiter.

C

Die Betriebsvereinbarung Nr. 2 zum Arbeitszeitmodell des Berliner Softwarehauses Condat AG vom 17.12.1999, die insbesondere die Elemente Wahlarbeitszeit und Langzeitkonto aufweist – aus der New Economy; Ansprechpartnerin ist hier die Personalleiterin Erika Tannenbaum (*et@condat.de*). Diese Regelung gilt derzeit für ca. 300 Mitarbeiter.

D

Die Dienstvereinbarung zur Ergänzung der Dienstvereinbarung Nr. 16 zur variablen Arbeitszeit der Investitionsbank Schleswig-Holstein – einer Tochter der hiesigen Landesbank – vom 12.12.2000, mit der eine „normale“ flexible Arbeitszeitregelung unter anderem durch die Option aller Mitarbeiter auf Vertrauensarbeitszeit ergänzt wird – aus dem Dienstleistungssektor und zugleich einem öffentlichen Unternehmen; Ansprechpartner ist hier der Betriebsratsvorsitzende Knuth Lausen (*Knuth.Lausen@Ibank-SH.de*). Diese Regelung gilt derzeit für ca. 330 Mitarbeiter.

Die Fälle A, B und C habe ich selbst als Berater betreut und kenne sie daher sehr gut. In Fall D war ich an der Entwicklung des zu Grunde liegenden flexiblen Arbeitszeitmodells beteiligt. Es soll in diesem und dem folgenden Kapitel aber nicht um das Umfeld und die Einführung der Vertrauensarbeitszeit gehen (siehe hierzu das 6. Kapitel sowie zu A auch die in *Anhang II* nachgewiesene Fallstudie), sondern ausschließlich um das, was hierin geregelt werden muss und kann; und zwar stets unter Beherzigung des Hinweises von Klaus-Peter Fröhlich (siehe *Anhang II*), dass Hauptaufgabe solcher Regelungen die Vermittlung des „Geistes“ der Vertrauensarbeitszeit ist.

Die vorgestellten Regelungen haben, wie gesehen, sämtlich die Form einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung – was nicht verwundert, befinden wir uns beim Thema Arbeitszeit doch im absoluten Kernbereich der betrieblichen Mitbestimmung. Erforderlich ist dies aber nicht: Vertrauensarbeitszeit kann genauso gut (und vielleicht sogar besser) z. B. auch durch einen (gemeinsamen) Brief an die Mitarbeiter eingeführt werden oder durch eine „Organisationsanweisung“ o. ä. – die jedoch anders bezeichnet werden sollte: Schließlich können Vertrauensarbeitszeit und damit Vertrauen nicht angewiesen werden.

In den nachfolgenden Unterkapiteln verwende ich zur Veranschaulichung stets wörtliche Auszüge aus den vier Beispiel-Regelungen, die in entsprechend gekennzeichneten Kästen wiedergegeben werden. Auslassungen – durch die die inhaltliche Aussage in keinem Fall verändert worden ist – habe ich jeweils mit „...“ markiert. Findet sich ein Regelungselement in einem nicht entsprechend bezeichneten Abschnitt, habe ich dessen Überschrift in runde Klammern gesetzt. Nummerierungen in den zitierten Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen sind nicht mit aufgeführt; dafür habe ich zwecks erleichterter Bezugnahme bei Bedarf grundsätzlich absatzweise eigene Ordnungsziffern eingefügt. Ergänzungen meinerseits – auch diese selbstverständlich stets ohne Aussageänderung – sind in eckige Klammern gestellt und zusätzlich mit meinem Namenskürzel AH versehen.

4.1 Ziele und/oder Grundsätze

Vertrauensarbeitszeitregelungen sollten einfach sein und – im gegenseitigen Vertrauen der Vertragspartner, in der Regel also von Geschäftsleitung und Betriebs-/Personalrat bzw., wenn es den letzteren nicht gibt und auch keine sonstige Mitarbeitervertretung, von Arbeitgeber und Arbeitnehmern – darauf verzichten, jedes denkbare Problem vorab zu regeln (sie fördern damit zugleich auch die betriebliche Zusammenarbeit, was ein bewusst angestrebter Nebeneffekt sein kann). Ganz abgesehen davon, dass man das letzten Endes doch nie schafft, macht es Regelungen kompliziert und unübersichtlich und zu einem Tummelfeld für Experten, wie sie gerade in flexiblen Arbeitzeitsystemen in Form der „Zeitbeauftragten“ auch tatsächlich vielfach institutionalisiert worden sind. Dabei ist das Thema Arbeitszeit(flexibilisierung) so komplex nun auch wieder nicht – man kann es aber leicht dazu machen. Damit zieht man es aber zugleich aus dem Führungsverhältnis heraus und verleiht ihm ein Eigenleben mit überhöhter Bedeutung, das bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben oft im Wege steht, anstatt die Mitarbeiter hierbei zu unterstützen.

Wenn aber eine Regelung nicht mehr jeden Einzelfall abdeckt, braucht es zweierlei: Eine Instanz, die bei Bedarf streitige Fälle entscheidet – im Sinne einer Gerichtsbarkeit (auch durch Gesetze ist nicht alles vorab regelbar); siehe hierzu 4.2 –, und eine hierfür fixierte „Generallinie“, die es bei Konflikten zugleich aber auch ermöglicht, ohne diese Instanz auszukommen.

Diese Generallinie kann wiederum aus zwei Komponenten bestehen: Den mit der Regelung verfolgten Zielen sowie den Grundsätzen des Umgangs miteinander. Da bei Vertrauensarbeitszeit die Förderung der vertrauensvollen Zusammenarbeit auf den verschiedensten Ebenen meist eines der wichtigsten Ziele ist, lassen sich diese beiden Komponenten häufig nicht trennen, weshalb sie oft z. B. im Rahmen einer *Präambel* zusammengeführt werden. Während die *Ziele* in der Regel insbesondere den Mitarbeitern Orientierung geben sollen – sie fragen schließlich zu Recht, was das mit der Vertrauensarbeitszeit soll, da es doch offenbar auch wesentlich bequemer ginge –, appellieren die *Grundsätze* meist an die Führungskräfte, ihre Führungsarbeit entsprechend anzupassen.

Vor diesem Hintergrund nun der Blick auf die Beispiel-Regelungen:

A

Grundsätze

- (1) Beitrag zur Förderung der Vertrauenskultur
- (2) Grundsätzlich eigenverantwortliche Steuerung der Vertragsarbeitszeiten im Team entsprechend den jeweiligen Anforderungen unter Beachtung von Gesetz und Tarifvertrag; in diesem Rahmen selbstverständliche Berücksichtigung persönlicher Belange
- (3) Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der laufenden Aktualisierung der Standards, die ihrer Arbeit zu Grunde liegen (Service, garantierte Besetzungsstärken, Anlaufstellen, Erreichbarkeiten, Terminmanagement, Qualitätsstandards, etc.); regelmäßige Ge-

sprache und Zielvereinbarungen (vor dem Hintergrund der jeweiligen Vertragsarbeitszeit) mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- (4) Verzicht auf eine arbeitgeberseitige Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit

Die Kurzform unter Verzicht auf vollständige Sätze kommt der Übersichtlichkeit dieser Regelung zugute, die zudem auf zwei Seiten Platz findet (siehe *Schaubild 2*). Nicht zufällig steht hier die Förderung der Vertrauenskultur am Anfang (1). (2) gibt den Mitarbeitern das Recht und verpflichtet sie zugleich dazu, ihre Arbeitszeiten grundsätzlich eigenverantwortlich entsprechend den jeweiligen Arbeitsanforderungen zu gestalten und sich im Team hierüber abzustimmen – und dabei auch dafür zu sorgen, dass ihre eigenen Belange nicht zu kurz kommen. Die Führungskraft soll sich entsprechend im Hintergrund halten – was vielen Führungskräften schwer fällt und daher durchaus Erwähnung finden sollte. (3) steht für die Förderung der Identifizierung der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben und dafür, dass deren Umfang so bemessen wird, dass sie mit dem zur Verfügung stehenden Arbeitszeitbudget auch tatsächlich bewältigt werden können. Beides verlangt von den Führungskräften entsprechende kommunikative Anstrengungen. (4) schließlich benennt den eigentlichen Kernpunkt der Vertrauensarbeitszeit.

B

Präambel

Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist es, einen Beitrag zur Förderung der Vertrauenskultur im Unternehmen zu leisten und gleichzeitig ein Arbeitszeitsystem zu schaffen, das den Anforderungen der verschiedenen Unternehmensbereiche Rechnung trägt.

Grundsätze

(1) Die Arbeitszeit wird grundsätzlich vom jeweiligen Team bzw. den einzelnen Mitarbeitern eigenverantwortlich gesteuert. Dabei sind die Anforderungen der einzelnen Unternehmensbereiche, die persönlichen Belange des Einzelnen und die gesetzlichen und tariflichen Vorschriften zu beachten.

(2) Zeitausgleich kann in Form von Stunden oder vollen freien Tagen stattfinden, wobei letztere im Voraus mit dem Vorgesetzten abzustimmen sind.

(3) Die der Arbeit zu Grunde liegenden Standards (d. h. Servicezeiten, garantierte Bearbeitungszeiten, Qualitätsstandards, etc.) werden von den jeweiligen Bereichsverantwortlichen gemeinsam mit den Mitarbeitern unter Beteiligung des Betriebsrats erstellt. Zwischen den Bereichsverantwortlichen und den Teams bzw. den einzelnen Mitarbeitern finden regelmäßige Gespräche zur Arbeitssteuerung statt.

(4) Mit der Vertrauensarbeitszeit entfällt die elektronische Zeiterfassung und damit die unternehmensseitige Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit. ...

Bereits in der Präambel findet sich ein Hinweis auf die in diesem Fall besonders komplexen Umsetzungsbedingungen für die Vertrauensarbeitszeit, die hier nicht nur den Verwaltungsbereich – dort war sie vorher ein Jahr lang getestet worden –, sondern auch den kompletten Schichtbereich einschließlich 7-Tage-Vollkontibetrieb rund um die Uhr abdeckt.

In den Grundsätzen fällt unter (1) die Bezugnahme auch auf den einzelnen Mitarbeiter auf: In dieser Firma gibt es offenbar viele „Einkämpfer“, die ebenfalls eingebunden werden müssen. (2) schränkt die Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter insoweit etwas ein, als der Zeitausgleich in ganzen Tagen im Voraus mit der Führungskraft abzustimmen ist. Dies soll die Mitarbeiter – nicht nur in einer Vertrauensarbeitszeitregelung durchaus sachgerecht – darauf

hinweisen, dass zu Gunsten einer guten Gesamtleistung des Betriebs die Variation der *täglichen* Arbeitszeitdauer im Vordergrund stehen soll: Servicezeiten o. ä. garantieren zwar, dass die einzelnen Bereiche ihre Aufgaben erfüllen können, aber die Nichterreichbarkeit von Mitarbeitern wirkt sich dennoch negativ aus (siehe genauer in 4.6). In (3) schließlich ist eine vertrauensbildende Maßnahme gegenüber dem Betriebsrat „versteckt“, der im Vorfeld befürchtet hatte, dass bestimmte Führungskräfte ihre Mitarbeiter übervorteilen könnten.

C

Ziele und Grundlagen

Hauptziel dieses Arbeitszeitmodells ist es, die knappe Ressource Arbeitszeit gewinnbringend für alle – für die Condat sowie für alle Mitarbeiter – einzusetzen und sparsam mit dieser Ressource umzugehen. Grundlage ist daher die eigenverantwortliche Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen durch den Mitarbeiter selbst, für die Condat die Voraussetzungen schafft: insbesondere durch eine entsprechende Arbeitsplanung und durch Hilfestellung in **Überlast-Situationen**. Dadurch sowie durch den Verzicht auf jegliche Arbeitszeit-Kontrolle soll die vertrauensvolle Zusammenarbeit bei Condat weiter vertieft werden.

(Verteilung der Arbeitszeit)

Die Verteilung der Vertragsarbeitszeit richtet sich nach den Anforderungen der von dem Mitarbeiter übernommenen Aufgaben und bedarf in der Regel der Abstimmung mit Kollegen. ... Die gesetzlichen Vorschriften – insbesondere hinsichtlich Tageshöchst Arbeitszeit, Mindestpausen und -ruhezeit sowie Sonn- und Feiertagsarbeit – sind zu beachten. ...

Interessant an diesem Beispiel aus der New Economy ist insbesondere die gemeinsame Verpflichtung darauf, sparsam mit der Arbeitszeit umzugehen: zwecks Förderung von Effektivität *und* Lebensqualität. Bereits in diesem Zusammenhang wird auch schon auf die wichtigsten diesbezüglichen Instrumente „Arbeitsplanung“ und „Hilfestellung in Überlast-Situationen“ (Fettdruck verweist in dieser Regelung auf so benannte Abschnitte) hingewiesen und darauf, dass gerade deren korrekte Nutzung vertrauensbildend wirkt – und dabei vielleicht sogar noch wichtiger ist als der ebenfalls angesprochene „Verzicht auf Zeitkontrolle“.

Bei der Verteilung der Arbeitszeit wird speziell auf die regelmäßige Abstimmung mit Kollegen hingewiesen. Stabile Teams gibt es hier nur ausnahmsweise (siehe auch 4.6).

D

(Geltungsbereich)

... Vertrauensarbeit bedeutet, dass die Geschäftsleitung davon ausgeht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre tariflich und/oder vertraglich festgelegte Arbeitszeit flexibel, den Bedürfnissen der Bank entsprechend einbringen. Die auf Grund tariflicher und/oder vertraglicher Bestimmungen geschuldete Arbeitsleistung wird auf Basis eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften erbracht; eine Erfassung der Arbeitszeit findet nicht statt. ...

Hier findet sich ausschließlich eine Begriffsbestimmung von „Vertrauensarbeit“, wie dies hier heißt. Darüber hinaus gelten die einschlägigen Regelungen der Dienstvereinbarung 16 weiter, in der auch die üblichen Ziele und Grundsätze von Gleitzeitregelungen ohne Kernzeit normiert sind.

4.2 Begleitung der Regelung

Die ihrem Charakter nach notwendig offene (siehe 4.1) Vertrauensarbeitszeit sollte stets intensiv durch diejenigen begleitet werden, die für ihre Schaffung verantwortlich zeichnen. Dafür kann sich die Einrichtung einer Instanz wie einer „Schlichtungsstelle“ anbieten, die damit zugleich ein wichtiges Symbol für die gemeinsame Verantwortung darstellt, die die Vertragspartner dafür übernehmen, dass alles so läuft wie geplant – sozusagen das Managementgremium dieser Regelung. Die gemeinsame Arbeit an „guten Lösungen“ ist nebenbei auch sehr dazu geeignet, ein schon bestehendes Vertrauensklima weiter zu vertiefen. Ob, wie oft und wie regelmäßig diese Instanz zusammenkommt, ist für sich kein Qualitätskriterium; jedoch kann die häufige Inanspruchnahme einer solchen Instanz Mängel der Regelung selbst oder am Vertrauensklima indizieren.

Solche Stellen werden in der Regel zu Gunsten der Schnelligkeit ihrer Eingriffe in der Besetzung klein gehalten und sind meist paritätisch aus Vertretern von Arbeitgeber und Mitarbeitern zusammengesetzt, nicht notwendig aber (ausschließlich) aus solchen von Personalleitung und Betriebsrat – auch wenn dies beim traditionell mitbestimmungsgeprägten (und auch dadurch vielfach politischen statt problemorientierten) betrieblichen Umgang mit dem Thema Arbeitszeit nahe liegen mag: Es soll hier schließlich nicht um Verhandlungen, sondern darum gehen, in strittigen Einzelfällen sachgerechte Lösungen zu finden. Und dafür sind „Praktiker“ – etwa Führungskräfte aus der Linie oder langjährige Mitarbeiter, die bei ihren Kollegen hohe Akzeptanz genießen – oft sogar besser geeignet.

Die Schlichtungsstelle kann eine – dann sicherlich zentral anzusiedelnde – Dauereinrichtung sein, die in ihrer Arbeit zugleich Expertise entwickelt und regelmäßig zusammentritt. Sie kann aber auch nur fallweise gebildet werden, was dann auch „vor Ort“ geschehen kann. Sie sollte ihre Entscheidungen bzw. Empfehlungen stets einvernehmlich treffen – was Regelungsmechanismen nicht ausschließt, die dies fördern: Etwa dass bei Nichteinigung beide Seiten *abwechselnd* eine

weitere Person ihrer Wahl hinzuziehen können, die zunächst moderierend wirken soll, bei Nichterfolg aber selbst Stimmrecht hat. Sie kann schließlich, wenn die Betriebspartner dies so regeln, teilweise auch die – nicht nur teure, sondern auch verfahrensseitig aufwendige – betriebsverfassungsrechtliche Einigungsstelle ersetzen. Bei Nichteinigung in der Schlichtungsstelle, falls dieser Fall überhaupt vorkommen kann, fällt die Regelungskompetenz dann wieder den Betriebspartnern zu.

Eine solche Schlichtungsstelle muss bei ihrer Arbeit jeweils auch einschätzen, ob die Regelungen, vor deren Hintergrund sie entscheidet bzw. ihre Empfehlungen ausspricht, ausreichen oder dem betrieblichen „Gesetzgeber“ der Vorschlag zu einer Regelungsänderung unterbreitet werden soll – etwa wenn eine Vorschrift nicht genügend präzise ist und es dabei öfter zu Handhabungsproblemen kommt. Sie kann aber in Konfliktfällen beispielsweise auch „nur“ vertrauensbildende Maßnahmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vorschlagen oder vorschreiben.

Schauen wir uns dazu nun wieder unsere Beispiel-Regelungen an:

A

Clearingstelle

- (1) Im Bedarfsfall je zwei Vertreter/innen der jeweiligen Geschäftsbereichsleitung und des Personalrates
- (2) Einvernehmliche Entscheidung im Streitfall

Hier wird auf dezentrale Lösungen gesetzt. Auf dieser Ebene zu schlichtende Streitfälle hat es jedoch bis heute nicht gegeben – was auch als Indiz dafür gewertet wird, dass diese Vertrauensarbeitszeitregelung aller anfänglichen Skepsis zum Trotz doch relativ problemlos funktioniert –, sodass über Erfahrungen hiermit nicht berichtet werden kann.

B

(Grundsätze)

... Bei Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung dieser Betriebsvereinbarung wird die Clearingstelle tätig, mit dem Ziel, eine einvernehmliche Entscheidung zu treffen. Sie kann von jedem Betroffenen (auch vertraulich) angerufen werden.

Die Clearingstelle setzt sich zusammen aus jeweils zwei Vertretern des Betriebsrates und der Personalabteilung. ...

In diesem Fall soll eine ständige Clearingstelle insbesondere über den Umgang mit Überlastsituationen wachen (siehe 4.7). Der dadurch erzeugte „Druck von außen“ hat aber offenbar dazu geführt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auch ohne Hinzuziehung dieser Instanz gute Lösungen gefunden haben, sodass auch diese Clearingstelle noch nicht tätig werden musste.

C

Clearingstelle

Bei Bedarf wird eine Clearingstelle aus jeweils zwei Mitgliedern von Management und Betriebsrat gebildet, die im Falle von Meinungsverschiedenheiten aus diesem Arbeitszeitmodell eine Einigung herbeiführt.

Hier finden wir wieder eine einzelfallbezogene Herangehensweise, die aber praktisch auch noch nicht erprobt worden ist.

Im Fall **D** gibt es keine institutionalisierte Schlichtungsstelle o. ä., dafür aber vielfältige Einbeziehungen von Personalrat und Personal-

bereich (siehe im einzelnen 4.3 und 4.9), die deren Aufgaben somit in der herkömmlichen Weise übernehmen. Dabei muss aber auch daran erinnert werden, dass in diesem Regelungs-Beispiel – im Unterschied zu den drei anderen Beispielen – Vertrauensarbeitszeit nicht flächen-deckend gilt, sondern „nur“ als Option für alle Mitarbeiter verfügbar ist.

4.3 Geltungsbereich

Es ist selbstverständlich zwingend erforderlich, genau zu definieren, für welche Mitarbeiter(gruppen) bzw. in welchen Bereichen Vertrauensarbeitszeit gelten soll bzw. welche Mitarbeiter – im Rahmen eines ansonsten starren Arbeitszeitsystems bzw. eines flexiblen Arbeitszeitsystems mit Zeitkonto – darauf unter welchen Umständen eine Option haben. Die klassischen Trennlinien hinsichtlich Status und Funktion verlaufen dabei zwischen AT-Angestellten, Tarifangestellten, gewerblichen Mitarbeitern und Schichtarbeitern sowie zwischen Innen- und Außendienstlern (siehe auch 2.1).

In unseren Regelungs-Beispielen gibt es hierzu diese Bestimmungen:

In **A** wird zugunsten der Kürze der Regelung auf eine explizite Regelung verzichtet: Eine solche Dienstvereinbarung gilt schließlich – wenn nichts anderes gesagt wird – automatisch für alle Mitarbeiter.

B

Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter/innen der Sacht-leben Chemie GmbH.

Hier sind die herkömmlichen Trennlinien aufgehoben – was später einige Sonderregelungen erforderlich macht (siehe insbesondere 4.4).

C

Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer im Sinne des § 5 BetrVG [ausgeschlossen sind dadurch nur die leitenden Angestellten; AH]. Arbeitnehmerinnen bzw. Mitarbeiterinnen sind in jedem Falle mitgemeint, auch wenn der besseren Lesbarkeit wegen die männliche Form verwendet wird. Für studentische Mitarbeiter gilt diese Vereinbarung mit den Einschränkungen, die sich aus ihrem besonderen sozialversicherungsrechtlichen Status ergeben.

Diese Regelung gilt somit sogar auch für studentische Mitarbeiter aller Art, die jedoch auf Grund ihres Studiums bestimmten zeitlichen Beschränkungen unterliegen.

D

Geltungsbereich

(1) ... Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche auf Grund nachstehender Regelungen vom Geltungsbereich der DV [Dienstvereinbarung; AH] 16 [zur variablen Arbeitszeit = Gleitzeit ohne Kernzeit; AH] ausgenommen sind oder werden, gilt Vertrauensarbeit. ...

(2) Vom Geltungsbereich der DV 16 sind ausgenommen:

- alle Führungskräfte auf B 1-, B 2- und B 3-Ebene,
- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem außertariflichen Beschäftigungsverhältnis stehen,

- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem tarifgebundenen Beschäftigungsverhältnis in den Beratungsbüros, soweit sie dort nicht lediglich aushilfs- oder vertretungsweise eingesetzt sind.

(3) Sofern Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus dem vorgenannten Kreis die Erfassung ihrer Arbeitszeit gleichwohl wünschen, erfolgt diese Erfassung auf Antrag, sofern die für eine Erfassung notwendigen Einrichtungen vorhanden sind. Der Antrag ist an die unmittelbare Führungskraft zu richten, welche die Zeiterfassung veranlasst. ...

(4) Alle [anderen; AH] Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf Antrag vom Geltungsbereich der DV 16 ausgenommen werden.

Der Antrag ist schriftlich an die unmittelbare Führungskraft zu richten, welche über den Antrag innerhalb von einer Woche entscheidet. Die Entscheidung ist schriftlich zu dokumentieren; im Ablehnungsfall sind die Gründe für die Ablehnung zu dokumentieren. Die Entscheidung wird der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter in schriftlicher Form durch die Führungskraft mitgeteilt; eine Kopie der Entscheidung erhält der Personalrat sowie der Bereich Personal.

Hier erkennen wir zunächst unter (2) die klassischen Trennlinien, die jedoch anschließend durch (4) und auch durch (3) deutlich relativiert werden.

Unter (2) werden drei Mitarbeitergruppen „zwangsweise“ in die „Vertrauensarbeit“ befördert, für die bis dato flexible Arbeitszeit mit Zeitkonto gegolten hatte: Die Führungskräfte der B 3-Ebene (diejenigen der höheren beiden Ebenen waren auch schon vorher nicht in der flexiblen Arbeitszeit), die AT-Mitarbeiter und die Außendienstler. Zum Ausgleich haben sie – einschließlich der Führungskräfte der Ebenen B 1 und B 2 – aber die Möglichkeit, in die technische Zeiterfassung (soweit vorhanden) und damit zugleich in die DV 16 zurückzukehren. Implizit ist aber klar, dass dies arbeitgeberseitig nicht erwünscht ist, sodass sich die Beanspruchung dieser Option, falls sie denn überhaupt genutzt wird, in engen Grenzen halten dürfte.

(4) halte ich dagegen für eine sehr interessante Regelung, wobei ich mir verfahrensseitig noch Verbesserungen vorstellen könnte. So wäre es vielleicht eleganter und dem zu unterstellenden Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angemessener, wenn es anstelle des beschriebenen Genehmigungsverfahrens einfach eine formlose schriftliche Mitteilung *des Mitarbeiters* an Personalbereich und Personalrat gäbe mit dem Inhalt, dass er mit seiner Führungskraft den Übergang in die Vertrauensarbeit abgesprochen hat.

4.4 Grundverteilung der Arbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist ein Arbeitszeitsystem – und muss daher auch präzise Regeln für die Anrechnung von Ausfallzeiten (wie Feiertage, Urlaubs- und Krankheitstage) auf die Vertragsarbeitszeit enthalten, die es nur vor dem Hintergrund einer Grundverteilung der Vertragsarbeitszeit auf die einzelnen Arbeitstage geben kann. Diese ist zugleich aber auch ein wichtiges Symbol dafür, dass die Arbeitszeit nach wie vor „zählt“.

Die Grundverteilung der Vertragsarbeitszeiten erfolgt im Normalfall gleichmäßig über die Tage Montag bis Freitag. Sie kann aber auch auf Basis eines Schicht- oder Dienstplans vorgenommen werden und bei Auslastungsschwankungen ungleichmäßig sein (siehe 2.4).

Auch hierzu wieder unsere Regelungs-Beispiele:

A

Arbeitszeit-Grundverteilung

MO – FR 7h 42min bzw. 8h (zugleich Grundlage für die Bewertung ganztägiger Fehltag) zuzüglich gesetzlicher Pausen; Teilzeitbeschäftigte im Einzelfall in der Regel analog

Hier wird die Vertragsarbeitszeit – zum einen der Angestellten und Arbeiter, zum anderen der niedersächsischen Beamten – gleichmäßig über die normale 5-Tage-Woche verteilt. Dies gilt grundsätzlich auch für Teilzeitbeschäftigte, soweit diese nicht regelmäßig an weniger als fünf Tagen pro Woche und/oder an ihren Arbeitstagen absehbar sehr ungleichmäßig beschäftigt werden.

B

Arbeitszeitverteilung

[Außerhalb des Schichtbetriebs; AH:] Die tägliche Arbeitszeit entspricht der arbeitsvertraglichen bzw. tarifvertraglichen Arbeitszeit. ...

[In Wechselschicht („Arbeitszeitgrundverteilung“); AH] ... Die Schichtwechselzeiten sind grundsätzlich 6.00 Uhr, 14.00 Uhr und 22.00 Uhr. Diese Zeiten sind Basis für die monatliche Abrechnung. In der Schichtzeit enthalten sind bezahlte Kurzpausen. ...

Die Vertragsarbeitszeit wird gleichmäßig auf die schichtplanmäßigen Arbeitstage verteilt. ...

Tauschen Mitarbeiter/innen ihre Schicht, ist dies im Voraus mit dem Vorgesetzten abzustimmen.

[In Tagesschicht/Frühschicht; AH:] Die tägliche Arbeitszeit beträgt im Regelfall 7.45 Stunden.

Während außerhalb des Schichtbereichs eine gleichmäßige Grundverteilung der Vertragsarbeitszeit auf Montag bis Freitag stattfindet (die gewählte Formulierung schließt aber auch abweichende Vereinbarungen z. B. mit Teilzeitbeschäftigten nicht aus), gibt es in der vollkontinuierlichen Wechselschicht und im Tagesdienst Besonderheiten:

- In der *Wechselschicht* leistet der Mitarbeiter pro Schicht planmäßig acht Arbeitsstunden (die Pausen sind hier innerhalb der Arbeitszeit bezahlt). Sein Schichtplan enthält innerhalb von vier Wochen alle 21 Betriebsschichten (montags bis sonntags jeweils drei Schichten), sodass von seiner Vertragsarbeitszeit von 37,5 Wochenstunden auf jede dieser Schichten [4 Wochen x 37,5 Stunden/Woche: 21 Schichten =] 7h 9min entfallen. Die Differenz zwischen planmäßiger (8h) und vertraglicher Arbeitszeit in Höhe von 51 Minuten pro planmäßigem Arbeitstag führt zu einem „F-Tage“-Anspruch, der auf einem Wertkonto verbucht wird (siehe hierzu auch 2.3).

Die tarifvertraglichen Zuschläge für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit – sie sind größtenteils steuer- und sozialversicherungsfrei – werden auf Basis der schichtplanmäßigen Arbeitszeit abgerechnet. Einer Kommt/Geht-Zeiterfassung bedarf es hierfür nicht. Benötigt wird einzig die Meldung von Ausfallzeiten.

Abweichungen von den normalen Schichtwechselzeiten gleichen die Mitarbeiter demgegenüber eigenverantwortlich aus: Hier herrscht insoweit ebenso Vertrauensarbeitszeit wie beim Schichtentausch, der ebenfalls nicht zu Wertkontenbewegungen führt. So kann heute z. B. ein Mitarbeiter in Spätschicht, der am Abend mit seiner Freundin ins Kino gehen möchte, mit einem entsprechend qualifizierten Kollegen aus der Nachtschicht vereinbaren, dass dieser ihn statt regulär um 22:00 Uhr schon um 20:00 Uhr ablöst, und ihm diese zwei Stunden gelegentlich in natura zurückgeben. Auch regelmäßig abweichende Schichtwechselzeiten sind vor diesem Hintergrund ohne jeden bürokratischen Aufwand in Eigenregie der Mitarbeiter möglich. Die dadurch bewirkten zeitlich gestreuten individuellen Schichtwechsel haben im Übrigen zu einer erheblichen Entspannung der Verkehrs- und Parkplatzsituation geführt.

Diese auch im konventionellen Schichtbetrieb durchaus gängige (dort aber informelle) Praxis wird nach unserer Erfahrung von den Betriebsstättenfinanzämtern akzeptiert, für die dadurch auch

kein rechenbarer Nachteil entsteht: Das Volumen der steuer- und abgabenfreien Zuschläge dürfte sich auf Grund der Zeit-Tausche unter den Kollegen kaum ändern. Würde man diese jedoch zur Einzelabrechnung dieser Zuschläge zwingen, würde dies ihre Tauschbereitschaft und damit die – auch von den Arbeitsmedizinern sehr begrüßte – individuelle Flexibilität deutlich beeinträchtigen.

- In der *Tagesschicht/Frühsschicht* wurde bei Einführung der Vertrauensarbeitszeit aus Gründen der Besitzstandswahrung eine Viertelstunde „Ansparzeit“ für Freischichten („F-Tage“) beibehalten. Auch hier gilt aber, dass Abweichungen vom dadurch zu Stande gekommenen Referenzwert von 7.45 Stunden eigenverantwortlich durch die Mitarbeiter ausgeglichen werden.

B

F-Tage

[In Wechselschicht; AH:] F-Tage werden entsprechend dem jeweils gültigen Schichtmodell unter Berücksichtigung der tariflichen Arbeitszeit erarbeitet, d. h. bei Urlaub, Krankheit oder vergleichbaren persönlichen Fehlzeiten werden keine Ansprüche auf F-Tage erworben.

[In Tagesschicht/Frühsschicht; AH:] F-Tage werden entsprechend der täglichen Arbeitszeit im Verhältnis zur tariflichen Arbeitszeit erarbeitet, d. h. bei Urlaub, Krankheit oder vergleichbaren persönlichen Fehlzeiten werden keine Ansprüche auf F-Tage erworben.

Weitere vier Tage können auf Grund der bestehenden Pausenregelungen erarbeitet werden. ...

[Im gesamten Schichtbereich; AH:] Grundsätzlich steht jedem/jeder Mitarbeiter/in am Anfang des Kalenderjahres der volle Anspruch auf F-Tage zur Verfügung.

Sollte ein/e Mitarbeiter/in erarbeitete F-Tage nicht bis zum Ende eines Kalenderjahres nehmen können, kann maximal 25 Prozent des F-Tage-Anspruchs ins Folgejahr übertragen [und bis zum 31.03. genommen; AH] werden. [Bis dahin nicht genommene F-Tage verfallen; AH.] ...

Sollte ein/e Mitarbeiter/in am Jahresende bis zu maximal 25 Prozent des F-Tage-Anspruchs zuviel genommen haben, wird der F-Tage-Anspruch des Folgejahrs entsprechend gekürzt.

Hat ein/e Mitarbeiter/in am Ende des Kalenderjahres mehr als 25 Prozent des F-Tage-Anspruchs genommen, ohne diese erarbeitet zu haben, entscheidet die Clearingstelle zusammen mit dem Vorgesetzten über das weitere Vorgehen.

Scheidet ein/e Mitarbeiter/in aus dem Unternehmen aus, werden erworbene und aus betrieblichen Gründen nicht genommene F-Tage ausbezahlt, zuviel genommene F-Tage werden mit der letzten Abrechnung einbehalten.

(Arbeitszeitgrundverteilung [in Wechselschicht; AH])

Arbeitet ein/e Mitarbeiter/in an schichtplanmäßig freien Tagen in Abstimmung mit dem Vorgesetzten aus betriebsbedingten Gründen, erfolgt eine Meldung an die Personalabteilung. ...

Das Wertkonto wird hier – wie wir dies auch generell empfehlen – nach dem so genannten Durchschnitts- oder Referenzprinzip geführt. Dabei wird nur tatsächliche Arbeitszeit-Leistung über die Vertragsarbeitszeit hinaus angespart, während umgekehrt nur tatsächliche Freizeit an Arbeitstagen zu einem Abfluss führt, nicht aber z. B. Krankheit – im vorliegenden Fall mit der einen Ausnahme, dass am Jahresende nicht realisierte Freizeitansprüche analog zum Erholungsurlaub am 31. März des Folgejahres verfallen. Da die Freizeitentnahme aus dem Wertkonto ausschließlich in Form ganzer freier Tage (Frei-

schichten) erfolgt, wurde die überkommene Bezeichnung „F-Tage“ unverändert beibehalten.

Arbeit an schichtplanmäßig freien Tagen, die aus betrieblichen Gründen (z. B. zur Vertretung kurzfristig erkrankter Kollegen) erforderlich ist, wird an die Personalabteilung gemeldet und als Mehrarbeit (siehe auch 5.5) vergütet.

C

Verteilung der Arbeitszeit

... Feiertage, Urlaubs-, Krankheits- und Weiterbildungstage rechnet sich der Mitarbeiter MO – FR mit 1/5 der vertraglichen Wochenarbeitszeit an.

Diese Formulierung konzentriert sich auf das Wesentliche bei der Grundverteilung der Arbeitszeit, die letztlich nur für die Anrechnung von Ausfallzeiten benötigt wird. Sondervereinbarungen über die 1/5-Verteilung hinaus sind nicht vorgesehen, was insoweit die vollständige Gleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitkräften garantiert. Interessant ist hier zudem die Einbeziehung der Weiterbildungstage; siehe hierzu auch 4.5.

In **D** erfolgt die Grundverteilung der Arbeitszeit innerhalb der der Vertrauensarbeit nach wie vor zu Grunde liegenden flexiblen Arbeitszeitregelung grundsätzlich zu 1/5 montags bis freitags.

4.5 Was „Arbeitszeit“ ist und was dieser gleichgestellt ist

Vertrauensarbeitszeit ist ein Arbeitszeitmodell, in dem den Mitarbeitern Freiheitsgrade nicht nur hinsichtlich der Verteilung, sondern auch hinsichtlich der tatsächlichen Dauer der Arbeitszeit eingeräumt werden (siehe auch 3.4). Daher scheint es mir erforderlich zu sein, gewisse Grundregeln für den persönlichen Umgang mit „Arbeitszeit“ zu bilden: Schließlich greift die – durch technische Zeiterfassung verstärkte – bequeme Gleichsetzung von Anwesenheits- und Arbeitszeit in der Regel nicht mehr, und unterschiedliche Interpretationen von Mitarbeitern und Führungskräften bergen ein erhebliches Unfriedenspotenzial, auch wenn sich dieses nicht jeden Tag zeigt. Wenn es dann aber doch einmal – auch aus völlig anderen Gründen – „kracht“, kann man sicher sein, dass dieses Thema angesprochen wird.

Die Betrachtung unserer Regelungs-Beispiele zeigt, dass diese sich vorwiegend noch recht eng an konventionellen flexiblen Arbeitszeitsystemen orientieren, in denen in diesem Zusammenhang vor allem die Themen Reise- und Fortbildungszeiten behandelt werden:

A enthält zu diesem Thema keine expliziten Hinweise, was aber auch noch nicht zu Problemen geführt zu haben scheint.

B

(Grundsätze)

(1) ... Die Arbeitszeit beginnt und endet in Arbeitskleidung. ...

Fortbildungstage / Dienstreisen

(2) ... Fortbildungstage (werden) pauschal mit der täglichen Vertragsarbeitszeit gerechnet. ...

(3) Bei Dienstreisen wird für den Reisetag pauschal die jeweilige tägliche Vertragsarbeitszeit (max. 10 Stunden) angerechnet.

(4) [In Wechselschicht; AH:] Die Vergütung erfolgt entsprechend der Schicht, die zu leisten gewesen wäre, unter Berücksichtigung der steuerlichen Vorschriften, d. h. ansonsten steuerfreie Beträge sind zu versteuern bei gleichzeitiger Zahlung eines Ausgleiches.

(1) ist ein Nebenprodukt davon, dass die Vertrauensarbeitszeit hier für alle Mitarbeiter gilt: Dieser im gewerblichen Bereich übliche Standard wurde bei dieser Gelegenheit auf die Verwaltung übertragen, sodass nun auch hier der Weg zur und von der Garderobe nicht mehr als Arbeitszeit gewertet wird (das war bei der vorherigen elektronischen Zeiterfassung anders und den Arbeitern ein kleiner Dorn im Auge).

(2) und (3) dienen zum einen zur Vereinfachung der Arbeitszeit-Abrechnung für die Mitarbeiter. So entsteht beim Besuch von Fortbildungsveranstaltungen kein Zeitausgleichsanspruch (weder für den Mitarbeiter noch für den Arbeitgeber). Gleiches gilt grundsätzlich auch an Dienstreisetagen, die sich die Mitarbeiter jedoch im Einzelfall in Abstimmung mit der Führungskraft auch höher (bis zur gesetzlichen Tageshöchstleistungszeit) anrechnen können. Zum anderen erfolgt durch diese Regelungen eine Beteiligung der Mitarbeiter an den Fortbildungszeiten (auch Teilzeitbeschäftigte bringen hier von solchen Veranstaltungen keine Zeitguthaben mit!), aber auch an den reinen Reisezeiten, die ja auch zu privaten Zwecken genutzt werden können (Zeitschriftenlektüre im Speisewagen, etc.).

(4) schließlich regelt zusätzlich die Vergütung von Fortbildungs- und Reisetagen in der Wechselschicht.

C

Dienstreisen

Bei Dienstreisen werden neben den Arbeitszeiten beim Kunden bzw. in der Niederlassung auch die Reisezeiten ab/bis Arbeitsstätte als Arbeitszeit angerechnet. Beginnt und/oder endet die Dienstreise am Wohnort, ist hiervon der eingesparte Zeitaufwand für den Weg zu/von der Arbeitsstätte abzuziehen. Gleiches gilt bei mehrtägigen Dienstreisen ab/bis Unterkunft. Reisezeiten in Verbindung mit der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen werden nicht angerechnet, soweit die vertragliche Arbeitszeit überschritten wird; sie sind der Eigenbeitrag des Mitarbeiters.

In diesem Fall darf der Mitarbeiter branchenüblich – auch weil vielfach immer noch gegenüber Kunden abrechenbar – die über seine übliche Wegezeit hinausgehende Reisezeit als Arbeitszeit ansetzen. Eine Ausnahme gilt – siehe unter 4.4 – lediglich beim Besuch von Fortbildungsveranstaltungen.

D enthält keine speziellen Regeln, sondern mit der Grunddienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit auch deren Bestimmungen insbesondere zu Reisezeiten und Seminarbesuchen.

4.6 Erreichbarkeit

Vertrauensarbeitszeit hat viel mit neuen Grenzen (auch gegenüber für dieses Arbeitszeitsystem „eigentlich“ ungeeigneten Führungskräften) zu tun, weil die bisher üblichen – in besonders starkem Maße symbolisiert durch die technische Zeiterfassung – hier nicht mehr greifen. Spürbar wird dies besonders dann, wenn nicht nur die Arbeitszeit,

sondern auch der Arbeitsort flexibilisiert wird: Wann hört die Arbeit(szeit) dann eigentlich (noch) auf?

In Vertrauensarbeitszeitregelungen sollten daher zum einen unbedingt stets Regeln aufgenommen werden, die die Erreichbarkeitserwartung an den einzelnen Mitarbeiter gegenüber „Rund-um-die-Uhr“ deutlich einschränken – damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, ihr Handy auch noch mit ins Bett und im Urlaub mit an den Strand nehmen zu müssen. Dies gilt gleichermaßen für flexible Arbeitszeitsysteme mit Zeitkonto – nur dass der Arbeitgeber hier meist selbst ein Interesse an solchen Grenzziehungen hat, weil er befürchten muss, für den ansonsten drohenden Mehrverbrauch von Arbeitszeit eintreten zu müssen.

Solche Regeln können grundsätzlich personenbezogen sein, wie dies bei hohem Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter unvermeidbar sein mag. Für die Mitarbeiter günstiger dürften aber klare teambezogene Vereinbarungen zu Servicezeit und Serviceversprechen sein, die sie im Tagesgeschäft ohne Probleme vertretbar machen. Die Strategie „one face to the customer“ steht dem im Übrigen nicht entgegen: Auch von Kunden kann man heutzutage erwarten, dass sie sich bei Bedarf mit „ihrem“ (diese Formulierung zeigt schon das grundsätzliche Missverständnis) Mitarbeiter verabreden, und Mitarbeiter können „ihre“ Kunden durchaus darüber informieren, wann sie abwesend sind und wer sie während dieser Zeit in welcher Hinsicht vertritt.

Zum anderen muss aber auch akzeptiert sein (und das ist keine Frage der Regelung, sondern des Umgangs miteinander), dass bei Vertrauensarbeitszeit der Mitarbeiter selbst Grenzen setzt. Welche dies sind, kann hier nur er selbst bestimmen, wobei – mit den Worten des Vertrauensarbeitszeit-Kritikers Wilfried Glißmann, Betriebsratsvorsitzender der IBM Deutschland GmbH Düsseldorf –

„die wichtigste Frage lautet: ‚Was ist wirklich gut für mich?‘ Wenn ich diese Frage nicht aktiv stelle, dann laufe ich Gefahr, mich in der Maßlosigkeit der Anforderungen zu verlieren“ (aus: Arbeitsrecht im Betrieb 2000, S. 588).

Solche Grenzziehungen hinsichtlich (Nicht-)Erreichbarkeit sollten auch am Arbeitsplatz möglich sein – nicht nur für Führungskräfte, bei denen die aus dem Zeitmanagement bekannte „Stille Stunde“ (d. h., man ist zeitweise telefonisch und für spontane Besucher nicht verfügbar, um konzentriert arbeiten zu können; aber warum sollte man während dieser Zeit nicht z. B. auch schlafen?) vielerorts schon akzeptiert ist: Weil damit auch der konventionelle Begriff von Arbeitszeit, der im Kern die jederzeitige Verfügbarkeit des Arbeitnehmers für den Arbeitgeber beinhaltet, zu Gunsten einer aufgabenorientierten Sichtweise aufgebrochen wird.

Schauen wir uns nun vor diesem Hintergrund wieder unsere Regelungs-Beispiele an:

A

Öffnungszeiten

Kundengerecht auszufüllende Öffnungszeiten der Teams

Montag und Dienstag 08:30 Uhr – 16:30 Uhr

Donnerstag 08:30 Uhr – 17:30 Uhr

Mittwoch und Freitag 08:30 Uhr – 12:00 Uhr

für interne wie externe Kunden/Bürger(innen)

Bei Individualgeschäften (kein Schaltergeschäft) Hinwirken zu persönlichen Terminvereinbarungen auch außerhalb der Öffnungszeiten

Diese Regelung setzt auf eine verwaltungseinheitliche (!) Öffnungszeit, die insbesondere den Einwohnern die Orientierung erleichtern und es ihnen ermöglichen soll, mit *einem* Besuch im Rathaus alle möglichen Angelegenheiten zu erledigen. Darüber hinaus dient sie aber auch der Förderung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit, was in Form verringerter Bearbeitungszeiten wiederum

auch den Kunden zugute kommen sollte. Zusätzlich sind die Mitarbeiter gehalten, darauf hinzuwirken, dass komplexere und längere Gespräche terminiert werden, und zwar auch außerhalb der Öffnungszeit: zur Vermeidung von Wartezeiten, also im Interesse der Kunden, aber auch, um im eigenen Interesse unnötigen Stress zu vermeiden.

Die kundengerechte Ausfüllung dieser Öffnungszeit – sie wurde allgemein schon in 4.1 angesprochen – obliegt den Teams. Vor diesem Hintergrund kann dann ein Mitarbeiter, der gerade keine dringenden Terminsachen zu erledigen hat und die Öffnungszeit gemäß den vereinbarten Standards durch seine Teamkollegen abgedeckt weiß, tatsächlich volle Zeitsouveränität genießen – woran ihn seine Führungskraft auch keinesfalls hindern darf.

B

(Arbeitszeitrahmen [außerhalb des Schichtbereichs; AH])

Jeder Bereich legt eine kundengerecht differenzierte Servicezeit fest, und zwar mindestens

Montag – Freitag 10.00 Uhr – 16.00 Uhr.

Bei der Festlegung der Servicezeit muss gewährleistet sein, dass die Funktionsfähigkeit des Bereichs / Teams erhalten bleibt.

(Arbeitszeitrahmen [in Tagesschicht/Frühschicht; AH])

Jeder Bereich legt eine kundengerecht differenzierte Servicezeit fest, die montags bis freitags 10 Stunden umfassen kann. Bei der Festlegung der Servicezeit muss gewährleistet sein, dass die Funktionsfähigkeit erhalten bleibt.

Hier wird mit bereichsbezogenen Servicezeiten entsprechend dem Kundenbedarf gearbeitet, deren Mindestschnittmenge in der Verwaltung von 10:00 Uhr – 16:00 Uhr das stark USA-lastige Geschäft widerspiegelt. In der Tagesschicht, in der hauptsächlich Handwerker arbeiten, ist die Servicezeit demgegenüber auf maximal zehn Stunden begrenzt, um eine gewisse Gleichbehandlung mit den Angestellten zu erreichen. Übergreifend ist zusätzlich bestimmt, dass der Umfang der Servicezeit nicht die Leistungsfähigkeit des Teams übersteigen darf, was insbesondere in kleinen Einheiten schnell der Fall sein kann.

C

Erreichbarkeit

Der Mitarbeiter sorgt dafür, dass das zuständige Sekretariat an Arbeitstagen in der Zeit 09:00 Uhr – 17:00 Uhr weiß, ob, wann und wie der Mitarbeiter bzw. ein Vertreter erreichbar ist.

In diesem Fall gibt es angesichts des allgemein hohen Spezialisierungsgrades keinen direkten Teambezug, sondern die persönliche Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters dafür, dass dem für ihn zuständigen Sekretariat bekannt ist (auf welchem Wege auch immer – es gibt heute sehr interessante EDV-Lösungen!), ob, wann und wie er während der betriebsüblichen Kommunikationszeit erreichbar bzw. wer am betreffenden Arbeitstag gegebenenfalls sein Vertreter ist. Unter diesen Bedingungen kann er dann beispielsweise ohne Weiteres tagsüber Tennis spielen, einkaufen oder spazieren gehen, zu Hause arbeiten (siehe 5.2) oder schlafen, wenn dies seine Arbeitsaufgabe zulässt oder erfordert – also zeitsouverän agieren.

D enthält keine Bestimmungen zum Thema Erreichbarkeit, weist über die allgemeine Bezugnahme auf die flexible Arbeitszeit jedoch indirekt „Funktionszeiten“ (ein anderer Begriff für Servicezeiten) auf.

4.7 Umgang mit Überlastsituationen

Vertrauensarbeitszeit steht in direkter Konkurrenz zu flexiblen Arbeitszeitsystemen mit Zeitkonto, in denen es ein sehr unkompliziertes Überlastventil gibt: Man arbeitet einfach, bei dokumentiertem Ausgleichsanspruch, länger. Und weil das so leicht ist, wird es auch sehr gern praktiziert – oft mit den bereits geschilderten problematischen Folgen (siehe 3.8).

Eine wettbewerbsfähige Vertrauensarbeitszeitregelung muss daher einen analogen, zugleich aber wirkungsvolleren Mechanismus für den Fall zur Verfügung stellen, dass die Arbeit in der Vertragsarbeitszeit nicht zu schaffen ist und der Mitarbeiter bzw. das Team dies gegenüber der Führungskraft geltend macht (er bzw. es *muss* dies ja nicht unbedingt tun – wie bei Kappungs-Zeitkonten auch). Das Fehlen bzw. Nichtfunktionieren eines solchen Überlastmanagements ist der einzige bedeutsame Punkt, an dem nach unseren bisherigen Erfahrungen Vertrauensarbeitszeitregelungen – kollektive wie individuelle – scheitern können und auch schon gescheitert sind.

Der richtige Umgang mit Überlastsituationen ist damit *der* Schlüssel zum Erfolg einer Vertrauensarbeitszeitregelung (siehe auch *Anhang III* mit weiteren Hinweisen). Auch konstruktive Kritiker der Vertrauensarbeitszeit wie Ingo Hamm stellen nun aber die These auf, die, weil sie das meines Erachtens wichtigste Argument gegen Vertrauensarbeitszeit beinhaltet, hier ausführlich zitiert werden soll: Dass es

„kaum möglich (ist), die Überlastung zu monieren. Wer riskiert schon, in einem interessanten Projekt als Querulant angesehen zu werden, als derjenige, der das Gruppenergebnis und – manchmal schlimmer noch – die eigene Leistungsfähigkeit in Frage stellt. Schließlich sind die Folgen für die weitere berufliche Laufbahn nicht abschätzbar, wenn man am Ende allein mit seinen Problemen steht und sogar die Kollegen höhere Einsatzbereitschaft abfordern.“ (aus: „Flexible Arbeitszeiten in der Praxis“, zweite, überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main 2001, S. 217)

Wichtig ist vor diesem Hintergrund also zunächst einmal, dass bereits der Arbeitsplanung stets die verfügbare Arbeitszeitkapazität zugrunde gelegt wird. Reicht diese nicht aus, darf man – anders als beim Zeitkonto – nicht einfach erst einmal losarbeiten. Vielmehr ist bereits dann eine Überlastsituation gegeben, mit der entsprechend den weiter unten gegebenen Hinweisen umgegangen werden muss.

Schaubild 9: Die Balance zwischen Aufgabe und Arbeitszeit



Des Weiteren müssen die Führungskräfte Überlastmeldungen ihrer Mitarbeiter ausdrücklich einfordern und – wie Kundenbeschwerden – *begrüßen*: Als Lernchance für ihre Arbeits(zeit)planung ebenso wie für den gesamten Betrieb, weil solche Meldungen sie bei der Wahrnehmung einer ihrer zentralen Aufgaben unterstützen, nämlich fortlaufend an der labilen Balance von Arbeitsaufgabe und Arbeitszeit (siehe *Schaubild 9*) zu arbeiten. Kommt es nicht zu Überlastmeldungen, ist das angesichts der Überraschungen, die heutzutage die Arbeitsplanung praktisch täglich beeinflussen, meist ein klares Indiz dafür, dass die Arbeitszeit nicht aufgabengerecht eingesetzt wird und/oder der Mitarbeiter sich nicht traut (und damit für gravierende Führungsmängel) – außer im seltenen Idealfall, dass die Führungskraft so im Prozess der Leistungserstellung präsent ist, dass sie Über-

lastungen ihrer Mitarbeiter durch ständiges „Finetuning“ vermeiden kann.

Im Überlastgespräch selbst darf es dann nicht darum gehen, wie viele Mehrstunden bereits aufgelaufen sind – für deren Ausgleich bleibt vielmehr der Mitarbeiter verantwortlich –, sondern wie *zukünftig* die Lücke zwischen Aufgabenvolumen und Arbeitszeitkapazität geschlossen werden kann. Ansonsten würde eine schlechte Zeitkonten-Tradition fortgeschrieben und Reaktionsgeschwindigkeit verschenkt werden.

Zeigt ein Mitarbeiter also eine solche Überlastsituation an (die ihm selbstverständlich zu glauben ist!), sollte die Führungskraft in erster Linie den Umfang seiner Arbeitsaufgaben zurückstutzen – durch Reduzierung oder zeitliche Streckung (z. B. Verschieben des Fertigstellungstermins). Das klingt zunächst nach Leistungseinschränkung und für viele Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend indiskutabel, hört sich aber schon besser an, wenn man bedenkt, dass bei den meisten Tätigkeiten, für die Vertrauensarbeitszeit Sinn macht (siehe 2.1), die Arbeit sowieso unendlich ist: Man könnte die Kunden ja nicht nur einmal, sondern zweimal pro Monat besuchen, noch eine Pressemitteilung schreiben, die Präsentationsfolien noch ansprechender gestalten und dazu völlig fehlerfrei...

Leistungseinschränkungen und Prioritätensetzungen sind hier also immer erforderlich – und die Führungskraft ist vorrangig dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter die *richtigen* Dinge tun (und lassen) – wofür denn sonst? – und diese möglichst auch noch richtig, aber in dieser Reihenfolge; also Effektivität vor Effizienz. Dies bedeutet auch, dass für jede hinzu kommende Aufgabe zeitlich gleichwertige Aufgaben entfallen müssen – sonst explodiert das System über kurz oder lang. Dies kann man gerade an Zeitkontensystemen oft sehr gut beobachten: Erst läuft das Zeitkonto ständig über, dann werden seine Grenzen erweitert, und schließlich wird ein Lebensarbeitszeitkonto eingeführt.

All dies setzt voraus, dass die Führungskraft die Aufgaben und das Leistungsvermögen ihrer Mitarbeiter einschätzen kann und ein Vertrauensverhältnis besteht, das es den Mitarbeitern ermöglicht, Überlastmeldungen abzugeben, ohne befürchten zu müssen, sich dafür schlechte Beurteilungen einzuhandeln (wenn in solchen Situationen überhaupt irgend jemand vorher einen Fehler gemacht hat – dann die Führungskraft!), und eventuell auch einmal Arbeit von einem Kollegen zu übernehmen. Dies alles ist leider keineswegs selbstverständlich, was auch deshalb problematisch ist, weil ansonsten der unverzichtbare Beitrag des Mitarbeiters zur Bereinigung der Überlastsituation – denn in der Regel gibt es niemanden, der bessere Lösungen hat – nicht eingefordert werden kann. Ohne das *ständige* offene Gespräch mit ihren Mitarbeitern, einzeln und im Team, kommt hier kaum eine Führungskraft zurecht.

Dass grundsätzlich *Leistungsbereitschaft* der Mitarbeiter und dementsprechend auch *Bereitschaft zur Mitwirkung an Verbesserungsprozessen* gegeben ist, setze ich hier und auch sonst in diesem Buch stets voraus, in dem es schließlich um Vertrauensarbeitszeit geht. Organisationen (!), die hiermit Probleme haben, kann man von diesem Thema nur abraten.

Man glaubt im Übrigen gar nicht, wie schwer sich Mitarbeiter und Führungskräfte von lieb gewonnenen Aufgaben trennen – aber es muss immer wieder sein, und die Führungskraft muss es durchsetzen, und zwar auch nach oben (was viele Führungskräfte nun erst recht überfordert, die es jedem, besonders aber ihren Führungskräften in jeder Hinsicht recht machen wollen: Man will ja schließlich noch weiter, also höher kommen). Das funktioniert jedoch nur in einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens auch im Management. Leider ist jedoch die Spruchweisheit, dass der-/diejenige der beste Mitarbeiter/die beste Führungskraft ist, der/die sich selbst/den eigenen Bereich überflüssig macht, ebenso wahr wie in deutschen Unternehmen noch allseits unpopulär.

Und weil das Weglassen so schwer ist, sollte es stets an erster Stelle stehen, wenn es darum geht, wie eine Überlastsituation bewältigt

werden kann – noch vor Versuchen, die Produktivität der Mitarbeiter anzuheben. Diese Rangfolge hat auch den praktischen Grund, dass letzteres oft nicht so schnell geht – und vielleicht auch überhaupt nicht: Manch arbeitszeitraubender Arbeitsstil ist sehr durch die jeweilige Persönlichkeit geprägt, und die sollte doch wohl grundsätzlich nur insoweit berührt werden, wie der Mitarbeiter selbst dies für richtig hält. Vertrauensarbeitszeit hat eben auch den Vorteil, dass in ihr sehr individuelle Arbeitsbewältigungsstrategien gelebt werden können. Insoweit nähern Arbeits- und Lebensstil sich einander an.

Unabhängig davon wird aber das persönliche Zeitmanagement mit zunehmender Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort immer wichtiger – auch und gerade weil es die Mitarbeiter lehren kann, ihre Kräfte so einzusetzen, dass ihr Arbeitsvermögen auch langfristig vermarktbar bleibt: Etwa durch das Setzen realistischer persönlicher Tages- und Wochenziele, nach deren Erreichen Schluss ist (Prinzip „Fertig, Feierabend“).

Ein weiteres internes Mittel *kann* (!) der zusätzliche Ankauf von Arbeitszeit-Leistung sein – aber erst an dritter Stelle, weil es das in der Regel zugleich am leichtesten verfügbare und zugleich teuerste ist: über bezahlte Mehrarbeit oder einen mittels Langzeitkonto garantierten Anspruch auf bezahlte Freistellung. Beide Instrumente werden deshalb im folgenden Kapitel als „Kann-Elemente“ von Vertrauensarbeitszeitregelungen vorgestellt (in 5.5 und 5.6). Ergebnisbezogene Prämien u. ä. sind demgegenüber logischerweise unabhängig vom Arbeitszeit(mehr)einsatz der Mitarbeiter zu sehen.

Der zusätzliche Ankauf von Arbeitszeit bei den Mitarbeitern sollte, wenn überhaupt, auch deshalb sparsam erfolgen und nur befristet zugelassen werden, damit dieses Mittel auch tatsächlich auf Dauer zur Verfügung steht: Als Dauerlösung zerstörte es seine eigene Existenzgrundlage – weil Mitarbeiter durch überzogene Arbeitszeiten ihre Produktivität untergraben und irgendwann einmal die Normalleistung nicht mehr in der Vertragsarbeitszeit zu Wege bringen; mit den entsprechenden, auch kostenseitigen Auswirkungen. Für die Führungskräfte bedeutet dies aber auch, sich mit denjenigen unter ihren Mitar-

beitern besonders auseinanderzusetzen, die sich – z. B. durch Horten von Wissen – unersetzbar machen wollen.

Der ökonomische Hauptvorteil der Vertrauensarbeitszeit gegenüber dem Zeitkonto besteht in der Umkehrung dieser Reaktionsreihenfolge – eventuell sogar bei Ausschluss der Option Zusatzarbeitszeit: Schließlich gibt es bei unvermeidbaren Kapazitätsengpässen u. a. auch noch die Leiharbeit, die befristete und unbefristete Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter und die Fremdvergabe von Teilaufgaben. Es muss folglich großes Gewicht darauf gelegt werden, Mitarbeiter und Führungskräfte auf den richtigen Umgang mit Überlastsituationen vorzubereiten – durch Information, geeignete Organisationshilfsmittel und entsprechende Trainings (siehe auch das 6. Kapitel). Die praktischen Erfahrungen mit Vertrauensarbeitszeitregelungen zeigen, dass dies durchaus gelingen kann.

Was ist nun zu diesem für die Vertrauensarbeitszeit so zentralen Punkt in unseren Beispiel-Regelungen enthalten?

A

Überlastsituationen

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...

Hier wird die Überlastsituation von vornherein zum einen teambezogen definiert, was entsprechende vorausgehende Arbeitsumverteilungsbemühungen im Team (grundsätzlich ohne Mitwirkung der Führungskraft) unterstellt. Zum anderen indiziert nicht gleich jede zeitweise Arbeit über die Vertragsarbeitszeit hinaus eine Überlastsi-

tuation, weil vom Team auch planmäßige Zeitausgleichsmöglichkeiten berücksichtigt werden müssen.

Erst wenn sowohl die interne Arbeitsumverteilung als auch die Zeitausgleichsmöglichkeiten ausgeschöpft sind, soll – im Rahmen einer Teamsitzung – gegenüber der Führungskraft die Überlastmeldung erfolgen. Damit wird dieser die Verantwortung für die Ausbalancierung von Arbeitsvolumen und Arbeitszeitkapazität zurückgegeben, die sie im Rahmen der Arbeitsplanungsgespräche (siehe 4.1) an das Team und die einzelnen Mitarbeiter delegiert hat. Die Führungskraft soll dann in erster Linie den Aufgabenumfang reduzieren und nachrangig mit allen Mitarbeitern bzw. mit denjenigen, die dazu bereit sind, zur Kapazitätserhöhung bezahlte Mehrarbeit vereinbaren (siehe hierzu im einzelnen 5.5).

B

Überlastsituation

(1) Auf Grund des Wegfalls der elektronischen Zeiterfassung soll der/die Mitarbeiter/in etwaige Arbeitszeitmehrleistungen – ausschließlich zur Selbstkontrolle – durch Selbstaufschreibung erfassen. Die Selbstaufschreibung hat so zu erfolgen, dass der/die Mitarbeiter/in ½-stundenweise seine/ihre Tätigkeit notiert.

(2) Ist auf Grund des Arbeitsvolumens die Arbeitszeitmehrleistung, d. h. Arbeitszeit, die über die tägliche Vertragsarbeitszeit hinausgeht, für Mitarbeiter/innen im Tarifbereich auf insgesamt 40 Stunden angewachsen und kann sie auf längere Sicht nicht durch entsprechende Freizeit ausgeglichen werden, so ist eine entsprechende Überlastsituation gegeben.

Die Überlastsituation ist dem Vorgesetzten anzuzeigen; er hat für eine entsprechende Entlastung Sorge zu tragen.

(3) Der jeweilige Umgang mit der Überlastsituation ist in einem Formblatt zu dokumentieren [siehe *Schaubild 10* auf Seite 107; AH].

Eine Kopie des ausgefüllten Formblatts geht an die Clearingstelle. Das Formblatt kann durch den Vorgesetzten oder den/die Mitarbeiter/in ausgefüllt werden.

(4) Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit muss im Durchschnitt eines Verteilzeitraumes von bis zu 12 Monaten erreicht werden.

In diesem Fall wird der Mitarbeiter bei sich ankündigenden Überlastsituationen von vornherein mit in die Pflicht genommen (1): Er soll dann nämlich eine ½-stundenweise Verwendungserfassung (siehe auch 3.6) seiner Arbeitszeit vornehmen, die beim späteren Gespräch mit seiner Führungskraft wichtige Hinweise auf Entlastungsmöglichkeiten geben kann.

(2) Hat ein *Tarif*mitarbeiter auf diesem Wege (a) etwa 40 Mehrstunden, also ca. eine Wochen-Vertragsarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte angesammelt, die er (b) seiner Einschätzung nach auch auf Sicht nicht ausgleichen kann – beides soll Überlastgespräche aus nichtigem Anlass erübrigen –, ist für ihn eine Überlastsituation gegeben, die er seiner Führungskraft anzeigt, der gegenüber er als Einzelner Anspruch auf Entlastung hat. Dieser Anspruch besteht, jedenfalls in dieser Form, *nicht* für außertariflich vergütete Mitarbeiter, weil bei diesen zumutbare Mehrarbeit bereits mit dem Gehalt abgegolten ist.

(3) Zur Verstärkung des Drucks insbesondere auf die Führungskräfte hinsichtlich einer korrekten Handhabung von Überlastmeldungen ihrer Mitarbeiter sowie als vertrauensbildende Maßnahme gegenüber dem Betriebsrat, der an dieser Stelle den größten prospektiven Schwachpunkt dieser Regelung sah, ist dieser Umgang in einem Formblatt zu dokumentieren, das zwecks „Sichtkontrolle“ auch der Clearingstelle (siehe 4.2) zugeht.

(4) gibt die einschlägige Regelung des Manteltarifvertrags für die chemische Industrie wider, die den Zeithorizont für den im Rahmen des Verfahrens unter (2) und (3) sicherzustellenden Zeitausgleich absteckt.

Schaubild 10: Formblatt „Überlastsituation“

Bereich/Team:

Ursache	
aus Sicht der Mitarbeiter/innen	aus Sicht der Führungskraft

Vorgeschlagene Maßnahme(n)			
Maßnahme	Begründung	Wer?	Bis wann?

Mitarbeiter/innen

 Führungskraft

 Datum

Kopie an die Clearingstelle

C

Überlast-Situationen

(1) Reicht die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit des Mitarbeiters für die Erledigung der von ihm übernommenen Aufgaben nicht aus, zeigt er dies dem Personalverantwortlichen an. Dieser ist dann dafür verantwortlich, dass dieses Ungleichgewicht beseitigt wird.

(2) Für Mitarbeiter, bei denen Überstunden nicht mit dem Gehalt abgegolten sind und die einen unbefristeten Arbeitsvertrag besitzen, können zu diesem Zweck Personalverantwortlicher und Mitarbeiter für maximal 6 Monate eine über die Vertragsarbeitszeit hinausgehende Planarbeitszeit vereinbaren. Solche Vereinbarungen bedürfen der Vorabgenehmigung durch Geschäftsleitung und Betriebsrat. Die Differenz zwischen Vertrags- und Planarbeitszeit wird dann arbeitstäglich automatisch dem persönlichen **Langzeitkonto** gutgeschrieben oder monatlich ausbezahlt.

(1) Zuständig für die Bewältigung von Überlast des einzelnen Mitarbeiters ist hier der disziplinarische Vorgesetzte, der sich diesbezüglich insbesondere mit den Leitern derjenigen Projekte ins Benehmen setzen muss, in denen dieser Mitarbeiter gerade beschäftigt ist.

(2) Auch hier wird zwischen Mitarbeitern unterschieden, bei denen Überstunden mit dem Gehalt abgegolten sind, und solchen, bei denen dies nicht der Fall ist – allerdings nur hinsichtlich der in Überlastsituationen verfügbaren „Arbeitszeit-Ventile“: Für unbefristet Beschäftigte aus der zweiten Gruppe stehen hier nach deren freier Wahl die Optionen bezahlte Mehrarbeit (siehe im Einzelnen 5.5) und Aufbau eines Langzeitguthabens (siehe im Einzelnen 5.6) zur Verfügung. Ansonsten wird beim Umgang mit Überlastsituationen nicht weiter differenziert, wobei aber die genannten Arbeitszeit-Ventile aufgrund ihrer vergleichsweise leichten Zugänglichkeit von besonderer Bedeutung sind.

Dennoch soll auch hier Zusatzarbeitszeit nur nachrangig genutzt werden – symbolisiert durch die stets erforderliche Vorabgenehmigung durch Geschäftsleitung und Betriebsrat, die auch tatsächlich dafür sorgen, dass dies Ausnahmen bleiben. Das ist für Mitarbeiter und Führungskräfte unbequem und bei ihnen wenig populär – aber ohne diesen Druck verlöre die Vertrauensarbeitszeit einen ihrer wesentlichen Vorteile gegenüber dem Zeitkonto.

D weist kein spezifisches Überlast-Verfahren auf, hat aber die flexible Arbeitszeit mit Ampelkonto und Mehrarbeit im Hintergrund, die gewisse Anhaltspunkte für den Umgang mit Überlastsituationen geben mag.

4.8 Erfüllung der Aufzeichnungspflicht des Arbeitszeitgesetzes

Auch wenn dies in der betrieblichen Praxis gern vergessen wird: Auch in Vertrauensarbeitszeitregelungen (und selbst bei Arbeitszeit-Freiheit) muss mindestens die „Spitzenaufschreibung“ gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG vorgenommen werden, nicht jedoch eine vollständige Erfassung sämtlicher Arbeitszeiten:

„Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 [8 Stunden; AH] hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen. Die Aufzeichnungen sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.“

Dies soll den für die Überwachung der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes zuständigen Behörden der Bundesländer – den Gewerbeaufsichtsämtern, Ämtern für Arbeitsschutz etc. – die Möglichkeit geben, dieser Aufgabe nachzukommen.

Eine erste, einfache Möglichkeit zur (Über-)Erfüllung der gesetzlichen Aufzeichnungspflicht im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit ist,

die Mitarbeiter dazu zu verpflichten, die von ihnen geleistete Arbeitszeit jeden Tag in einen einfachen Jahreskalender einzutragen (mein bevorzugtes Modell, von der Firma G. Bühner Werbemittel, Stuttgart, ist in *Schaubild 11* abgebildet), ohne dabei unbedingt ein Zeitkonto zu führen. Dies hat für den Mitarbeiter den zusätzlichen Vorteil, dass er, wenn es dann doch einmal zu Unstimmigkeiten kommen sollte, jederzeit die von ihm geleistete Arbeitszeit nachvollziehen kann, was ihm eine gewisse Sicherheit geben mag. Dasselbe kann, solange Anwesenheits- und Arbeitszeit weitgehend deckungsgleich sind (was allerdings keineswegs selbstverständlich ist – siehe 3.2), auch eine technische Zeiterfassungsanlage leisten – wobei es sich aber sicherlich nicht lohnt, diese allein zu diesem Zweck einzuführen. Aber die Nutzung einer schon vorhandenen Anlage kann hierfür durchaus infrage kommen.

Gesetzlich löst jedoch erst eine mehr als nur geringfügige Überschreitung der Grenze von acht Stunden Arbeitszeit an einem Werktag (das sind die Tage Montag bis einschließlich *Samstag* mit Ausnahme der Feiertage) die Aufzeichnungspflicht aus. Darunter liegende Tagesarbeitszeitdauern sind – auch nach weit überwiegender Auffassung der einschlägigen Gesetzeskommentare – nicht aufzeichnungspflichtig. Darüber hinaus sollte wegen des grundsätzlichen Verbots der Arbeit an Sonn- und Feiertagen auch jegliche Arbeitszeit an diesen Tagen festgehalten werden.

Für diese Aufzeichnungen gibt es keinerlei Formvorschriften – sie müssen nur wahrheitsgetreu erfolgen und im Bedarfsfall (z. B. bei Außenprüfung der Aufsichtsbehörde) sofort verfügbar sein. Verantwortlich für beides ist letzten Endes die Führungskraft als Beauftragte des Arbeitgebers, den schließlich die gesetzliche Aufzeichnungsvorschrift trifft. Daher sollte sie ihre Mitarbeiter, auf die diese Aufzeichnungspflicht in der Vertrauensarbeitszeit in aller Regel delegiert wird, regelmäßig hierauf hinweisen, ihre Einhaltung durch gelegentliche Stichproben kontrollieren und bei offensichtlichen Verstößen hiergegen einschreiten.

Schaubild 11: Einfacher Jahreskalender

'02

Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
1 Neujahr	1 Di	1 Fr	1 Donnerstag	1 Donnerstag	1 Samstag	1 Mo	1 Di	1 Sonntag	1 Di	1 Adventsbeginn	1 Sonntag
2 Mi	2 Sa	2 So	2 Di	2 Di	2 Sonntag	2 Di	2 Fr	2 Mi	2 Mi	2 Sa	2 Mo
3 Do	3 Sonntag	3 Sonntag	3 Mi	3 Mi	3 Mi	3 Mi	3 Do	3 Do	3 Do	3 Sonntag	3 Di
4 Fr	4 Mo	4 Di	4 Do	4 Do	4 Do	4 Do	4 Fr	4 Fr	4 Fr	4 Mo	4 Mi
5 Sa	5 Di	5 Mi	5 Fr	5 Fr	5 Samstag	5 So	5 Mo	5 Mi	5 Sa	5 Di	5 Do
6 Heiligabend*	6 Mi	6 Do	6 Sa	6 Sa	6 So	6 Mo	6 Di	6 Do	6 Fr	6 Sa	6 So
7 Neujahr	7 Do	7 Fr	7 Sonntag	7 Sonntag	7 Di	7 Di	7 Mi	7 Mi	7 Mi	7 Do	7 Fr
8 Di	8 Mi	8 Do	8 Mo	8 Mo	8 Di	8 Di	8 Do	8 Do	8 Do	8 Fr	8 Sonntag
9 Mi	9 Do	9 Fr	9 Di	9 Donnerstag	9 Freitag	9 Sa	9 So	9 Mo	9 Mi	9 Do	9 Mi
10 Do	10 Sonntag	10 Sonntag	10 Mi	10 Mi	10 Mo	10 Mo	10 Sa	10 So	10 Do	10 Sonntag	10 Di
11 Fr	11 Mo	11 Di	11 Do	11 Do	11 Di	11 Di	11 Sonntag	11 Mi	11 Fr	11 Mo	11 Mi
12 Sa	12 Donnerstag	12 Di	12 Di	12 Sonntag	12 Mi	12 Fr	12 Mo	12 Do	12 Sa	12 Di	12 Do
13 Sonntag	13 Mi	13 Mi	13 So	13 Mo	13 Do	13 Mi	13 Di	13 Di	13 Sonntag	13 Mi	13 Fr
14 Mo	14 Do	14 Di	14 Sonntag	14 Di	14 Mi	14 Do	14 Mi	14 So	14 Mo	14 Do	14 Sa
15 Di	15 Fr	15 Fr	15 Mi	15 Mi	15 So	15 Mo	15 Mi	15 Samstag	15 Di	15 Fr	15 Sonntag
16 Mi	16 Sa	16 So	16 Do	16 Do	16 Sonntag	16 Di	16 Fr	16 Mo	16 Mi	16 Sa	16 Mo
17 Do	17 Sonntag	17 Sonntag	17 Mi	17 Mi	17 Samstag	17 Mo	17 Di	17 Do	17 Do	17 Sonntag	17 Di
18 Fr	18 Mo	18 Di	18 Do	18 Do	18 Mi	18 Do	18 So	18 Mo	18 Mi	18 Mo	18 Mi
19 Sa	19 Do	19 Mi	19 Di	19 Freitag	19 Mi	19 Fr	19 Mo	19 Do	19 Sa	19 Di	19 Do
20 Sonntag	20 Mi	20 Mi	20 So	20 Samstag	20 Mo	20 Mi	20 Do	20 Fr	20 Sonntag	20 Mo	20 Mi
21 Mo	21 Do	21 Di	21 Sonntag	21 Di	21 Fr	21 Sonntag	21 Mi	21 So	21 Mi	21 Do	21 Sa
22 Di	22 Fr	22 Do	22 Mo	22 Mo	22 Samstag	22 Mo	22 Do	22 Sonntag	22 Di	22 Fr	22 Sonntag
23 Mi	23 Sa	23 So	23 Do	23 Do	23 Sonntag	23 Mi	23 Mi	23 Mo	23 Mi	23 So	23 Mo
24 Do	24 Sonntag	24 Sonntag	24 Mi	24 Mi	24 Mo	24 Mo	24 Sa	24 Do	24 Do	24 Sonntag	24 Di
25 Fr	25 Mo	25 Di	25 Do	25 Do	25 So	25 Mo	25 Sonntag	25 Mi	25 Mi	25 Mo	25 Mi
26 Sa	26 Do	26 Mi	26 Di	26 Sonntag	26 Mi	26 Fr	26 Mo	26 Do	26 Sa	26 Di	26 Donnerstag
27 So	27 Freitag	27 Do	27 So	27 So	27 Samstag	27 Mi	27 Do	27 Do	27 Sonntag	27 Mi	27 Fr
28 Mo	28 Do	28 Mi	28 Sonntag	28 Di	28 Fr	28 Mo	28 Do	28 Sa	28 Mo	28 Do	28 Sa
29 Di	29 Fr	29 Do	29 Mo	29 Mo	29 Samstag	29 Mi	29 Do	29 Sonntag	29 Di	29 Fr	29 Sonntag
30 Mi	30 Sa	30 So	30 Do	30 Donnerstag*	30 Sonntag	30 Mo	30 Di	30 Mo	30 Mi	30 So	30 Mo
31 Do	31 Freitag	31 Samstag	31 Samstag	31 So	31 Mi	31 Mi	31 Sa	31 Mo	31 Donnerstag*	31 Do	31 Do

*Feiertag, nicht in allen Bundesländern

Als Hilfsmittel für die Mitarbeiteraufzeichnungen empfehlen wir die Ausgabe (bzw. das zur Verfügung stellen im Intranet) einfacher *fallbezogener* Formulare ohne Kalendarium, die der Mitarbeiter handschriftlich ausfüllt und jederzeit zugänglich an seinem Arbeitsplatz aufbewahrt.

Eine erste, dem Gesetzeswortlaut verpflichtete Formular-Variante findet sich in *Schaubild 12*. Hier hält der Mitarbeiter an den betreffenden Tagen mit Datumsangabe das Ausmaß der über acht Stunden werktäglich hinaus erbrachten Arbeitszeit sowie jegliche Sonn- und Feiertagsarbeit fest. Darüber hinaus wird von ihm verlangt, dass er Überschreitungen der gesetzlichen Tageshöchstleistungszeit von werktäglich zehn Stunden sowie jegliche Sonn- und Feiertagsarbeit zum einen mit seiner Führungskraft – nach Möglichkeit vorab – abstimmt und zum anderen begründet, wobei diese Begründung für Dritte wie z. B. die Aufsichtsbehörde nachvollziehbar sein muss.

Das ist natürlich sehr unhandlich – in bestimmten Funktionen und bei einer Vertragsarbeitszeit von um die 40 Wochenstunden arbeiten die Mitarbeiter fast jeden Arbeitstag mehr als acht Stunden – und, bei Mitarbeitern wie Führungskräften, entsprechend unbeliebt. Außerdem wird es im Falle der 5-Tage-Woche dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes nicht gerecht, das die Arbeitnehmer ja vorrangig nicht vor Überschreitungen des 8-Stunden-Tages, sondern davor bewahren will, dass sie im Halbjahresdurchschnitt mehr als 48 Stunden pro Woche arbeiten müssen.

Berücksichtigt man zusätzlich noch die gesetzliche Tageshöchstleistungszeit von im Regelfall zehn Stunden, sollte man das vorgestellte Formular hinsichtlich der *an Werktagen* geforderten Aufzeichnungen so vereinfachen können, dass

- nur noch Überschreitungen von zehn Stunden Arbeitszeit montags bis donnerstags und von acht Arbeitsstunden freitags sowie jegliche Samstagarbeitszeit aufgezeichnet werden müssen (siehe *Schaubild 13* auf Seite 114) *oder*

Schaubild 12: Formular zur Erfüllung von § 16 Abs. 2 ArbZG

Name: _____

Personal-Nr.: _____

Datum:	☐ Überschreitung einer Arbeitszeitdauer von <u>8h an Werktagen</u> um:	☐ Überschreitung einer Arbeitszeitdauer von <u>10h an Werktagen</u> bzw. von <u>0h an Sonn- u. Feiertagen</u> um:	Begründung (nur für ☐):
_____	_____	_____	<i>Hinweis: Derartige Überschreitungen sind nach Möglichkeit vorab mit der Führungskraft abzustimmen!</i>
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	

Bitte bewahren Sie dieses Blatt nach dem Ausfüllen zwei Jahre lang auf !

- nur noch Überschreitungen von neuneneinhalb Stunden Arbeitszeit montags bis freitags sowie jegliche Samstagsarbeitszeit (Schaubild 14 auf Seite 114).

In beiden Fällen wird die am Samstag gesetzlich zulässige Arbeitszeit auf die – gerade auch in Vertrauensarbeitszeit – üblichen Arbeitstage

Montag bis Freitag umverteilt, wobei im zweiten Fall sogar noch eine kleine Lücke von 30 Minuten bis zur 48-Stunden-Woche bleibt.

Schaubild 13: Arbeitszeitaufzeichnung entsprechend dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes – Variante I

Name: _____ Personal-Nr.: _____

Datum:	Überschreitung einer Arbeitszeitdauer von 10h MO-DO, 8h FR bzw. von 0h SA/SO/Feiertag um:	Begründung (nur bei einer Arbeitszeitdauer von über 10h MO-SA und bei SO- und Feiertagsarbeit): <u>Hinweis:</u> Solche Überschreitungen sind mit der Führungskraft abzustimmen (nach Möglichkeit vorab!)
---------------	--	--

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Schaubild 14: Arbeitszeitaufzeichnung entsprechend dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes – Variante II

Name: _____ Personal-Nr.: _____

Datum:	Überschreitung einer Arbeitszeitdauer von 9,5h MO-FR bzw. von 0h SA/SO/Feiertag um:	Begründung (nur bei einer Arbeitszeitdauer von über 10h MO-SA und bei SO- und Feiertagsarbeit): <u>Hinweis:</u> Solche Überschreitungen sind mit der Führungskraft abzustimmen (nach Möglichkeit vorab!)
---------------	--	--

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Das Formular in *Schaubild 13* hat den Vorteil, dass an den üblichen „Hauptkampftagen“ Montag bis Donnerstag Aufzeichnungs- und Begründungspflicht zusammenfallen, was die hier geforderten Aufzeichnungen sicherlich erleichtert. Das auf die üblichen Arbeitstage Montag bis Freitag bezogene Formular in *Schaubild 14* hat möglicherweise gerade den umgekehrten Vorteil, dass hier Aufzeichnungs- und Begründungspflicht *nicht* zusammenfallen: Somit können Mitarbeiter ganz vorsichtig Überlastsituationen andeuten, ohne zugleich 10-Stunden-Verstöße „zugeben“ zu müssen. – In unserer Beratungspraxis empfehlen wir in der Regel die zweite Variante. Sie können Sie auch von unserer Webseite www.arbeitszeitberatung.de herunterladen und kostenlos nutzen.

Mit dem *Wortlaut* des Arbeitszeitgesetzes sind die beiden zuletzt vorgestellten Formulare nicht vereinbar – auch wenn sie dessen Schutzzweck nach unserer Überzeugung besser gerecht werden als das wortgetreue Formular in *Schaubild 12*: Zum einen ganz praktisch, weil eine Vorschrift nur dann etwas bewirken kann, wenn sie auch ernst genommen wird (siehe oben), zum anderen, weil die beiden vereinfachten Formulare die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern wie Führungskräften auf die tatsächlich potenziell problematischen Fälle fokussieren – nämlich auf überlange Tagesarbeitszeiten und 6-Tage-Wochen. Bei der wortlautgetreuen Aufzeichnung von werktäglichen Arbeitszeiten über acht Stunden ist demgegenüber selbst permanente Samstagarbeit nicht aufzeichnungspflichtig, solange sie nur unter acht Stunden bleibt.

Dennoch haben wir – genauer: unser Kooperationspartner Rechtsanwalt Christian Schlottfeldt und ich – für die ganz Vorsichtigen noch einen etwas komplizierteren, dafür unseres Erachtens aber absolut rechtssicheren Vorschlag entwickelt, der in Heft 10/2001 der Neuen Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) veröffentlicht worden ist; das Manuskript ist auch unter www.arbeitszeitberatung.de verfügbar. Dabei werden die fest vorgesehenen arbeitsfreien Zeiten an Werktagen (insbesondere die freien Samstage) markiert und diese Ausgleichszeiten

gedanklich auf eine Periode *nachfolgender* tatsächlicher Arbeitstage verteilt (Prinzip des „vorgeholten Ausgleichszeitraums“). –

Schauen wir uns hierzu nun wieder unsere Regelungs-Beispiele an:

Sie enthalten – wie die meisten uns bekannten praktizierten Vertrauensarbeitszeitregelungen – sämtlich höchstens allgemeine Hinweise auf die einzuhaltenden gesetzlichen Vorschriften und stellen den Mitarbeitern auch kein Aufzeichnungsmedium zur Verfügung.

4.9 Geltungsdauer und Kündigungsmöglichkeiten

In Betriebsvereinbarungen heißt dieser Abschnitt meist „Schlussbestimmungen“. Dahinter versteckt sich etwas, was in jede Vertrauensarbeitszeitregelung hineingehört – egal auf welcher Ebene und in welcher Form sie getroffen wird: Für wie lange gilt die Vertrauensarbeitszeit, und welche Kündigungsmöglichkeiten gibt es?

Bei Vertrauensarbeitszeit sind diese Regeln sogar besonders wichtig: Ist das Vertrauen nicht mehr gegeben und gibt es auch nichts, was das Vertrauen in absehbarer Zeit wieder herstellen könnte, muss man sich von ihr gegebenenfalls auch einmal ganz schnell wieder verabschieden können – besonders bei optionaler Vertrauensarbeitszeit. Am einfachsten kann dies so geregelt werden, dass man ohne Nachwirkung in die Vorläuferregelung zurückfällt, bis eventuell wieder etwas Neues gefunden worden ist. Derartige Bestimmungen erhöhen den Druck auf die Betriebspartner und auf die Führungskräfte, die Vertrauensarbeitszeit zum Erfolg zu führen bzw. sie bei Bedarf schnell nachzubessern.

Dazu wieder der Blick auf unsere Regelungs-Beispiele:

A enthält hierzu nichts – was bedeutet, dass im Streitfall die gesetzliche Kündigungsfrist (drei Monate zum Monatsende) greift. Allerdings gab es eine hiervon kaum zu unterscheidende Vorläuferregelung, die in zwei Pilotbereichen erfolgreich getestet worden war, sodass sich Verwaltungsleitung und Personalrat ausreichend sicher fühlten, diese Dauerregelung zu treffen.

B

Schlussbestimmungen

(1) Die Betriebsvereinbarung tritt am 01.01.1999 in Kraft und gilt zunächst für ein Jahr; bis zum 31.12.99.

(2) Sollte sich auf Grund von Erfahrungen, die sich aus der Durchführung dieser Vereinbarung ergeben und die von erheblicher Bedeutung sind, eine Aufhebung bzw. Teilaufhebung dieser Betriebsvereinbarung ergeben, so ist eine Kündigung bzw. Teilkündigung ohne Nachwirkung mit einer Kündigungsfrist von einem Monat zum Monatsende möglich.

(3) Ansonsten verlängert sich die Betriebsvereinbarung automatisch und ist danach mit einer Kündigungsfrist von drei Monaten zum Jahresende kündbar. ...

Auch diese Betriebsvereinbarung wurde zunächst ein Jahr lang erprobt (1), was unmittelbar zuvor auch schon für ihre auf den Verwaltungsbereich beschränkte Vorläuferregelung gegolten hatte. Während dieser Zeit war sie (ebenso wie ihre Vorläuferin) kurzfristig kündbar (2) – und zwar ohne Nachwirkung („Notstopp“), sodass gegebenenfalls sehr schnell eine Folgeregelung hätte entwickelt werden müssen. Nach überstandener Probezeit kann sie mittlerweile nur noch per Jahresende gekündigt werden und wirkt dann auch bis zur Schaffung einer sie ersetzenden Nachfolgeregelung nach (3).

C

Schlussbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung gilt ab dem 01.01.2000 zunächst für 12 Monate auf Probe. Während dieser Zeit kann sie von jeder der unterzeichneten Parteien mit einer Frist von sechs Wochen zum Quartalsende gekündigt werden. Nach Ablauf dieser Probephase gilt sie unbefristet und kann dann jeweils mit drei Monaten Frist zum Jahresende (bei Nachwirkung) gekündigt werden.

Auch hier findet sich eine einjährige Probezeit mit relativ kurzfristiger Kündigungsmöglichkeit, die im Übrigen durch eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter durch den Betriebsrat abgeschlossen worden ist, die eine Zweidrittelmehrheit für die Beibehaltung der Regelung ergab. Mittlerweile besteht eine Kündigungsmöglichkeit nur noch zum Jahresende bei Nachwirken der Vertrauensarbeitszeit.

D

Rückkehr in die Gleitzeit

(1) Basis der Ausnahme aus der Gleitzeit ist das gegenseitige Vertrauen. Die Ausnahme von der Gleitzeit kann daher von beiden Seiten widerrufen werden. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin muss dafür keine Gründe angeben. Der Widerruf ist in jedem Fall schriftlich auszusprechen; eine Kopie erhält der Personalrat sowie der Bereich Personal. Die Rückkehr in die Gleitzeit wird am ersten Arbeitstag des auf den Widerruf folgenden Monats wirksam.

Inkrafttreten, Geltungsdauer, Kündigung

(2) ... Diese Dienstvereinbarung tritt außer Kraft, wenn die DV 16 gekündigt, aufgehoben oder durch eine neue Dienstvereinbarung ersetzt wird.

Für die Kündigung gelten die Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes unter Ausschluss der Nachwirkung...

Bei diesem die optionale Vertrauensarbeitszeit enthaltenden Regelungs-Beispiel muss zwischen der individuellen und der Gesamtkündigung der Vertrauensarbeitszeit unterschieden werden:

- (1) regelt den individuellen Fall: Ist das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestört, können beide Seiten die Vertrauensarbeitszeit widerrufen – und der Mitarbeiter kehrt zum nächsten Monatsersten in die flexible Arbeitszeit mit Zeitkonto zurück (es empfiehlt sich daher, seinen letzten Zeitkonto-Saldo vor Eintritt in die Vertrauensarbeitszeit festzuhalten, der dann gegebenenfalls wieder auflebt). Während der Mitarbeiter für seine Abkehr von der Vertrauensarbeitszeit keine Begründung liefern muss, ist die Führungskraft zu einer solchen verpflichtet: Sie ist schließlich in erster Linie für das Vertrauensverhältnis verantwortlich, das dementsprechend meist durch Führungsfehler gestört wird – weshalb in manchen Firmen mit optionaler Vertrauensarbeitszeit die Rückkehr von Mitarbeitern in das Zeitkonto als Signal dafür gewertet wird, dass die Führungskraft „Probleme hat“. Im vorliegenden Fall sind – es ist keine Schlichtungsstelle vorhanden – Personalbereich und Personalrat über diese individuellen Kündigungen zu informieren, und diese werden hieraus sicherlich ihre Schlüsse ziehen.
- (2) stellt bei der kollektiven Kündigung zum einen erneut eine enge Verbindung mit der zu Grunde liegenden flexiblen Arbeitszeit her. Zum anderen wird hierbei auch die Nachwirkung der Vertrauensarbeit ausgeschlossen.

4.10 Das Kapitel in drei Sätzen

Vertrauensarbeitszeitregelungen sind an keine bestimmte Form gebunden, in der betrieblichen Praxis aber meist Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen – wie auch die in diesem Kapitel ausführlich vorgestellten Beispiele. *Schaubild 15* stellt die neun „Muss-Elemente“ und, im Vorgriff auf das folgende Kapitel, weitere acht „Kann-Elemente“ vor. Besonders hervorheben möchte ich aus den ersteren die Ziele und/oder Grundsätze, die für die gemeinsame Verantwortung der Vertragschließenden stehende Begleitung der Regelung sowie den definierten Umgang mit Überlastsituationen, ohne den Vertrauensarbeitszeit in aller Regel gegenüber der Alternative des Zeitkontos den Kürzeren zieht.

Schaubild 15: Muss- und Kann-Elemente von Vertrauensarbeitszeitregelungen

Muss-Elemente

- **Ziele und/oder Grundsätze**
- **Begleitung der Regelung**
- **Geltungsbereich**
- **Grundverteilung der Arbeitszeit**
- **Was „Arbeitszeit“ ist und was dieser gleichgestellt ist**
- **Erreichbarkeit**
- **Umgang mit Überlastsituationen**
- **Erfüllung der Aufzeichnungspflicht des ArbZG**
- **Geltungsdauer und Kündigungsmöglichkeiten**

Kann-Elemente (z . B.)

- **Arbeitszeitrahmen**
- **Flexibler Arbeitsort**
- **Zeiterfassung über § 16.2 ArbZG hinaus**
- **Wahlarbeitszeit**
- **Bezahlte Mehrarbeit**
- **Langzeitkonto**
- **Urlaubsplanung und „Vertrauensurlaub“**
- **Bewältigung von „Altlasten“**

5. Kapitel: Kann-Elemente von Ver- trauensarbeitszeitregelungen

Dieses Kapitel kann – anders als das vorherige – keine vollständige Aufzählung liefern, sondern nur die meines Erachtens wichtigsten Kann-Elemente, deren Auswahl sich auch aus den vier Regelungs-Beispielen ergeben hat. Zu beachten ist dabei, dass im Einzelfall ein Kann-Element durchaus ein Muss sein kann – z. B. die Zeiterfassung über die gesetzlichen Aufzeichnungspflichten hinaus (siehe 5.3) bei einer Firma, die gegenüber ihren Kunden Arbeitszeit-Leistungen nachweisen muss.

5.1. Arbeitszeitrahmen

Der Arbeitszeitrahmen ist ein klassisches Element herkömmlicher flexibler Arbeitszeitregelungen. Schon in der Kernzeit-Gleitzeit beschreibt er die äußeren Grenzen der beiden „Gleitspannen“ außerhalb der Kernzeit, in denen die kleine Arbeitszeit-Freiheit der Mitarbeiter stattfindet. Beim Übergang auf flexible Arbeitszeit ohne Kernzeit wird er normalerweise erweitert, bleibt aber dennoch in aller Regel erhalten – z. B.

- um die Verteilung der Vertragsarbeitszeit (grundsätzlich) auf die Arbeitstage Montag bis Freitag zu beschränken;
- um die Mitarbeiter daran zu hindern, nachts zu arbeiten – aus Gründen des Gesundheitsschutzes ebenso wie zur Vermeidung von Nachtarbeitszuschlägen;

- um Infrastrukturkosten zu sparen (insbesondere für Informations-technologie, Energie und Sicherheit); und
- um eine gewisse Überschneidung der individuellen Arbeitszeiten ohne weitere Abstimmung zu erreichen: Ein enger Arbeitszeitrahmen führt automatisch zu mehr gemeinsamer Arbeitszeit als ein weiter.

Diese Argumente zeigen, dass es, wenn man die Infrastrukturkosten in Kauf nimmt, in der Vertrauensarbeitszeit keinen Arbeitszeitrahmen mehr geben *muss*, durch den schließlich die Zeitsouveränität der Mitarbeiter über das gesetzliche Maß hinaus eingeschränkt wird. Es *kann* aber auch hier weiterhin gute Gründe für einen Arbeitszeitrahmen geben.

Hierzu nun wieder unsere Regelungs-Beispiele:

A

Arbeitszeitrahmen

- MO – FR 07:00 Uhr – 19:00 Uhr
- Arbeitszeit außerhalb dieses Rahmens nur nach Abstimmung mit der Führungskraft...

Hauptargument für den Arbeitszeitrahmen waren in diesem Fall EDV-Technik-Engpässe, die mehr als 12 Stunden Verfügbarkeitszeit pro Tag regelmäßig nicht zugelassen hätten. Darüber hinaus sollte aber auch Rücksicht auf die in der EDV und in anderen Infrastrukturbereichen tätigen Mitarbeiter genommen werden, die auch so schon zum Teil deutlich vor 07:00 Uhr beginnen müssen und deren Arbeitsbeginn sich bei dem von vielen Mitarbeitern gewünschten noch früheren Arbeitsbeginn entsprechend mit verschoben hätte. Und last but not least wurden Anwesenheiten vor 07:00 Uhr und nach 19:00 Uhr

in den klassischen Aufgabenbereichen der Öffentlichen Verwaltung nicht nur als aus Kundensicht uninteressant angesehen, sondern erschweren zudem auch noch die Organisation der Besetzung der Tages-Hochlastphasen.

Dennoch kann nach Abstimmung mit der Führungskraft – die auch in allgemeiner Form vorab erfolgen kann – außerhalb dieses Rahmens gearbeitet werden, z. B. um an einer Bürgerversammlung am Abend mitzuwirken oder am Samstag in Ruhe Vorgänge aufzuarbeiten, sodass hier auch mit Arbeitszeitrahmen volle Flexibilität gegeben ist. Dabei anfallende tarifliche Zuschläge werden der Personalabrechnung gemeldet (siehe 5.3).

B

Arbeitszeitrahmen [außerhalb der Wechselschicht; AH]

Der Arbeitszeitrahmen wird wie folgt festgelegt:

Montag – Freitag 6.00 Uhr – 20.00 Uhr.

Eine Überschreitung des Rahmens ist nur nach rechtzeitiger Abstimmung mit Vorgesetztem, Betriebsrat und Personalabteilung möglich.

...

In diesem Fall wurde auf Wunsch des Betriebsrats die Hürde für das Arbeiten außerhalb des – weiten und montags bis freitags nur die gemäß Tarifvertrag zuschlagpflichtige Nachtarbeit ausschließenden – Arbeitszeitrahmens durch ein Verfahren angehoben, das die Abstimmung solcher Arbeitszeiten (z. B. und insbesondere an Samstagen) nicht nur mit der Führungskraft, sondern auch mit Betriebsrat und Personalabteilung fordert.

Bei **C** wird auf die Festlegung eines Arbeitszeitrahmens verzichtet, sodass hier im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen vollständig

flexibel gearbeitet werden kann. Dies wird in diesem Fall dadurch erleichtert, dass es gesonderte Zuschläge für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit nicht gibt.

Bei **D** schließlich ist der Arbeitszeitrahmen in der zu Grunde liegenden flexiblen Arbeitszeitregelung auf grundsätzlich 07:00 Uhr – 19:00 Uhr festgelegt.

5.2 Flexibler Arbeitsort

„Flexibler Arbeitsort“ steht hier für die Möglichkeit des Mitarbeiters, seine Vertragsarbeitszeit nicht nur im Betrieb und im Rahmen von Dienstreisen zu verbrauchen, sondern auch anderenorts, wobei meist die eigene Wohnung im Vordergrund steht. Eine Vertrauensarbeitszeitregelung *kann* diese Erweiterung generell oder im Einzelfall zulassen, muss dies aber nicht. Voraussetzung ist natürlich stets, dass die jeweiligen Arbeitsaufgaben auch außerhalb der betrieblichen Sphäre (und dort vielleicht sogar besser) erledigt werden können, nicht aber zwingend mit Hilfe der Informationstechnik – man denke nur an kreative Prozesse.

In vielen Betrieben wird demgegenüber jedoch – beispielsweise wegen der dabei automatisch höheren Kommunikationsdichte insbesondere im informellen Bereich – Wert auf die interne Ableistung der Arbeitszeit gelegt. Diese Betriebe müssen dann aber auch die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung stellen und verzichten nicht nur auf die Möglichkeiten zur Einsparung von Arbeitsplätzen, die sich bei einer Flexibilisierung des Arbeitsortes bieten können, sondern auch auf deren erhebliches Potenzial zur Steigerung von Produktivität und Motivation der Mitarbeiter.

Von unseren Regelungs-Beispielen geht nur **C** dieses Thema offensiv an (kein Wunder – wir befinden uns hier in der IT-Branche):

C

(Verteilung der Arbeitszeit)

... Soweit dies möglich ist, kann in Abstimmung mit dem Personalverantwortlichen / Projektleiter der Arbeitsort frei gewählt werden. ...

Hier wird den Mitarbeitern also angeboten, ihren Arbeitsort in Abstimmung mit der Führungskraft oder dem Projektleiter – der in dieser Firma, in der sehr stark projektbezogen gearbeitet wird, wobei viele Mitarbeiter gleichzeitig in mehreren Projektteams tätig sind, nicht notwendig zugleich der disziplinarische Vorgesetzte ist – frei zu wählen. Voraussetzung dafür ist zum einen, dass sich die Aufgabe dafür eignet, und zum anderen, dass bei entsprechendem Bedarf das erforderliche technische Equipment zur Verfügung steht.

5.3. Zeiterfassung über § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz hinaus

Auch bei Vertrauensarbeitszeit kann es vorkommen, dass die Mitarbeiter über die gesetzlichen Notwendigkeiten (siehe 4.8) hinaus Arbeitszeiten aufzeichnen müssen. Den durchaus gängigen Fall, dass Arbeitszeit-Leistungen gegenüber (externen oder internen) Kunden abgerechnet werden müssen, habe ich oben bereits erwähnt. Es kann aber auch darum gehen, wie viel Personalkapazität in ein bestimmtes Projekt geflossen ist (die Kosten pro Mitarbeiterstunde sind ja bekannt). In solchen Fällen findet eine „Verwendungserfassung“ (siehe 3.6) statt – allerdings nur hinsichtlich der jeweils zu dokumentierenden Zeiten und nicht hinsichtlich jeglichen Arbeitszeitverbrauchs: Aus dem Formular in *Schaubild 7* wird damit nur das oberste Viertel genutzt.

Ein weiterer Aufzeichnungsgrund kann die Anmeldung von Ansprüchen auf Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge sein, die nur dann steuer- und abgabenfrei (im Rahmen der einschlägigen einkommenssteuerrechtlichen Bestimmungen) gezahlt werden dürfen, wenn die ihnen zu Grunde liegende Arbeitszeit-Leistung zeitpunktgenau dokumentiert ist. Und schließlich kann eine zeitweise vollständige (vorzugsweise verwendungsbezogene) Aufzeichnung der geleisteten Arbeitszeiten auch zur Klärung von Überlastsituationen nützlich sein.

Schauen wir uns nun wieder die Beispiel-Regelungen an, soweit diese hierzu etwas enthalten:

A

(Arbeitszeitrahmen)

... Nacht-, SA-, SO- und Feiertagszuschläge werden der Personalabrechnung gemeldet und vergütet

Bei in diesem Fall lediglich mit der Führungskraft abzustimmenden Arbeiten außerhalb des Arbeitszeitrahmens (siehe 5.1) können die tarifvertraglichen Zeitzuschläge anfallen, die der Mitarbeiter dann formlos über seine Führungskraft (wegen der hier angesiedelten Budgetverantwortung) zur Abrechnung an die Personalabrechnung meldet.

B kennt die erweiterte Arbeitszeit-Selbstaufschreibung nur im Fall der Überlastsituation (siehe 4.7) – und zwar in Form einer Verwendungserfassung, durch die der Aufgabenbezug des Arbeitszeitverbrauchs noch einmal unterstrichen wird.

C

Zeiterfassung

Jeder Mitarbeiter gibt arbeitstäglich 1/2h-weise ausschließlich diejenigen von ihm geleisteten Arbeitszeiten in das Projektplanungs- und -abrechnungssystem ein, deren Erfassung – z. B. zu Zwecken der Abrechnung oder des internen Controllings – mit dem Personalverantwortlichen / Projektleiter vereinbart ist.

Hier finden wir die oben bereits allgemein angesprochene unvollständige Verwendungserfassung: In das hauseigene Softwaretool einzutragen sind, und zwar zwecks Vermeidung von „Minutenhuberei“ in Halbstundenschritten, ausschließlich diejenigen Arbeitszeiten, deren Erfassung vorab mit der Führungskraft oder dem Projektleiter vereinbart worden ist.

5.4 Wahlarbeitszeit

Ein mögliches Element *jeder* flexiblen Arbeitszeitregelung, ganz besonders aber von Vertrauensarbeitszeit, ist die Option für die Mitarbeiter, den Umfang ihrer Vertragsarbeitszeit innerhalb gewisser Grenzen *selbst* festzulegen – auch über die Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes hinaus. Es liegt hier deshalb besonders nahe, weil es in flexiblen Arbeitszeitsystemen aller Art auf die richtige Verteilung und weniger auf die Dauer der vertraglichen Arbeitszeit ankommt und daher normalerweise Mechanismen von Vertretung und/oder gemeinsamer Aufgabenwahrnehmung greifen, die es gerade auch Teilzeitbeschäftigten ermöglichen, ohne Druck und schlechtes Gewissen „nicht da“ zu sein. Der einzige Unterschied zwischen Mitarbeitern mit verschiedenen Vertragsarbeitszeitdauern besteht dann in den unterschiedlich großen Aufgabenpaketen, die ihnen unter Berücksichtigung ihres persönlichen Leistungsvermögens „aufgeladen“

werden – womit wir wieder im Kernbereich der Vertrauensarbeitszeit gelandet wären.

Von den Beispiel-Regelungen weist lediglich **C** eine entsprechende Bestimmung auf, die allerdings schon vor gut zehn Jahren und damit lange vor der Vertrauensarbeitszeit eingeführt worden ist:

C

Wahlarbeitszeit

Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag über eine Vertragsarbeitszeit von mehr als 30 Wochenstunden können diese mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten für maximal 18 Monate auf bis zu 30 Wochenstunden reduzieren. Dies gilt nur für Mitarbeiter, die sich außerhalb der Probezeit befinden. Darüber hinausgehende Reduzierungen bedürfen einer Einzelvereinbarung. Das individuelle Interesse des Mitarbeiters und die Interessen des Bereichs, in dem er tätig ist, müssen in jedem Fall abgewogen werden.

Wahlarbeitszeit ist hier folglich ein Privileg der Stammebelegschaft. Sie führt de facto dazu, dass das Vollzeitarbeits-Maß von 40 Wochenstunden in arbeitsorganisatorischer Hinsicht durch die Bandbreite 30 bis 40 Wochenstunden ersetzt wird: Schließlich soll grundsätzlich jede Tätigkeit mit mindestens 30 Wochenstunden Vertragsarbeitszeit übernommen werden können, weshalb bei Einführung der Wahlarbeitszeit auch diese relativ vollzeitnahe Grenze gewählt worden ist. Die Option kann mit drei Monaten Ankündigungsfrist jeweils auf eineinhalb Jahre befristet wahrgenommen werden; Verlängerungen sind zulässig. Andere Teilzeitregelungen – z. B. mit geringerer Wochenstundenzahl – sind ebenfalls möglich, bedürfen aber jeweils einer Einzelvereinbarung.

Wahlarbeitszeit hat ihre Bedeutung als *Option* für die Mitarbeiter: Wenn diese sie einmal brauchen sollten, steht sie zur Verfügung. Ihr

Nutzungsgrad – bei der Condat AG deutlich unter 10 Prozent der Anspruchsberechtigten – sagt folglich nichts über ihren Erfolg aus. Im Übrigen nutzt sie hier derzeit etwa die Hälfte der betreffenden Mitarbeiter dazu, sich ein Langzeitkonto aufzubauen – siehe 5.6.

5.5 Bezahlte Mehrarbeit

Auch bei Vertrauensarbeitszeit *kann* es Mehrarbeit geben – als Arbeitszeit-Ventil in den Fällen, in denen in Überlastsituationen ein Zeitausgleich *zukünftig* (!) von Mitarbeitern zusätzlich zur Vertragsarbeitszeit zu leistender Arbeitszeit nicht möglich erscheint. Sie ist entweder zu bezahlen oder „irgendwann einmal“ – kurzfristig geht es ja offenbar nicht – durch bezahlte Freistellung wieder auszugleichen, wozu dieser Anspruch dann auf einem Langzeitkonto festgehalten wird (siehe 5.6).

Die Nutzung des Instruments der bezahlten Mehrarbeit ist in Vertrauensarbeitszeitregelungen (noch) recht gängig – sicherlich ein weiteres Erbe der flexiblen Arbeitszeit. Dies zeigen auch unsere Beispiel-Regelungen:

A

(Überlastsituationen)

... Mehrarbeit/Überstunden: Ausschließlich vorab zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu vereinbarende, von Geschäftsbereichsleitung und Personalrat zu genehmigende und über die Vertragsarbeitszeit hinaus zu leistende Arbeitszeit, die über die Führungskraft an die Personalabrechnung gemeldet und vergütet wird

In dieser Regelung wird die Mehrarbeit als einziges Instrument zur Zuführung zusätzlicher Kapazität explizit aufgeführt (Langzeitkonten sind derzeit im Öffentlichen Dienst noch nicht zulässig). Sie ist hier ausschließlich vorab – niemals also nachträglich, um den Zeitausgleichsdruck innerhalb der Vertrauensarbeitszeit aufrecht zu erhalten – zwischen der Führungskraft und denjenigen Mitarbeitern zu vereinbaren, die zu ihrer bezahlten Ableistung bereit sind, und von der zweithöchsten Führungsebene sowie dem Personalrat (im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte) zu genehmigen, sodass es hierfür – bewusst geschaffen – relativ hohe verfahrensseitige Hürden gibt. Im Ergebnis ist in der Vertrauensarbeitszeit das Volumen bezahlter Mehrarbeit gegenüber der früheren Praxis auf einen geringen Rest geschrumpft.

Die Ableistung der Mehrarbeit innerhalb des genehmigten Rahmens wird anschließend – selbstverständlich immer noch innerhalb der Vertrauensarbeitszeit, also ohne Einzelnachweis – vom Mitarbeiter über die Führungskraft (zwecks „Sichtkontrolle“ und wegen der Budgetverantwortung) zur Auszahlung an die Personalabrechnung gemeldet.

B enthält keine explizite Regelung zur Mehrarbeit. Vielmehr hat die Führungskraft hier in Überlastsituationen „für eine entsprechende Entlastung [der Tarifmitarbeiter; AH] Sorge zu tragen“ und wird dabei zusätzlich noch durch das stets auszufüllende und an die Clearingstelle gehende Formblatt sowie den Zeitausgleichshorizont von maximal 12 Monaten unter Druck gesetzt (siehe im Einzelnen 4.7). Bezahlte Mehrarbeit gibt es hier daher regelmäßig lediglich im Wechselschichtbetrieb für diejenigen Mitarbeiter, die aus betrieblichen Gründen aus ihrer Freizeit heraus einspringen (siehe 4.4) – als Belohnung und Anreiz.

C

(Überlast-Situationen)

... Für Mitarbeiter, bei denen Überstunden nicht mit dem Gehalt abgegolten sind und die einen unbefristeten Arbeitsvertrag besitzen, können zu diesem Zweck [Bewältigung einer Überlastsituation; AH] Personalverantwortlicher und Mitarbeiter für maximal 6 Monate eine über die Vertragsarbeitszeit hinausgehende Planarbeitszeit vereinbaren. Solche Vereinbarungen bedürfen der Vorabgenehmigung durch Geschäftsleitung und Betriebsrat. Die Differenz zwischen Vertrags- und Planarbeitszeit wird dann arbeitstäglich automatisch dem persönlichen **Langzeitkonto** gutgeschrieben oder monatlich ausgezahlt.

Hat ein unbefristet beschäftigter Mitarbeiter Anspruch auf Überstundenvergütung, kann hier mit ihm befristet – für maximal ein halbes Jahr – eine „Planarbeitszeit“ oberhalb seiner Vertragsarbeitszeit vereinbart werden, wobei solche Vereinbarungen wiederum stets *vorab* von Geschäftsleitung (wegen der anfallenden Kosten) und Betriebsrat (wegen dessen Mitbestimmungsrechts hinsichtlich Mehrarbeit) genehmigt werden müssen; hier wiederum ganz bewusst hoch gesetzte Verfahrenshürden.

Wird ein Mitarbeiter also beispielsweise auf (5 x 8 =) 40-Stunden-Basis beschäftigt, kann mit ihm bei entsprechendem Arbeitsbedarf auf auch seinerseits freiwilliger Basis zeitweise etwa eine Tages-Planarbeitszeit von neun Stunden vereinbart werden, an der er sich dann genauso flexibel orientiert wie ansonsten an seiner anteiligen Vertragsarbeitszeit von acht Stunden pro Tag; eine Zeitkontrolle findet selbstverständlich auch hierbei nicht statt.

Die Abrechnung dieser Mehrarbeit ist dann ganz einfach: Pro Monat bekommt der Mitarbeiter einfach die Differenz zwischen Tages-Plan- und -Vertragsarbeitszeit x Zahl der geleisteten Arbeitstage nach seiner – aus steuerrechtlichen Gründen *vor* Ableistung der Mehrarbeit zu treffenden – Wahl entweder ausgezahlt oder auf seinem Langzeitkon-

to gutgeschrieben. Hat unser Beispiel-Mitarbeiter also im betreffenden Monat 20 Arbeitstage geleistet, werden ihm dementsprechend 20 Arbeitsstunden zusätzlich bezahlt, oder sein Langzeitkonto steigt um diesen Wert (siehe hierzu im einzelnen 5.6). Mehrarbeitszuschläge gibt es in dieser Firma nicht.

Bei **D** ist auch bei Vertrauensarbeit Mehrarbeit nicht gänzlich ausgeschlossen, weil die zu Grunde liegende flexible Arbeitszeit selbstverständlich diesbezügliche Regelungen enthält.

5.6 Langzeitkonto

Auch wenn dies auf den ersten Blick verwundern mag: Ein Langzeitkonto – ein Wertkonto also, das nicht auf den fortlaufenden Zeitausgleich ausgerichtet ist (siehe auch 2.3) – setzt keineswegs Zeiterfassung bzw. die Führung eines herkömmlichen Zeitkontos voraus. Eher gilt das genaue Gegenteil: Wenn ein solches Zeitkonto geführt wird, fällt die Grenzziehung zum Langzeitkonto wesentlich schwerer – weil es so leicht ist, ein nicht funktionierendes Zeitkonto dadurch pro forma funktionsfähig zu machen, dass z. B. ab einer bestimmten Schwelle Zeitguthaben in das Langzeitkonto umgebucht werden. In solchen Fällen braucht man sich dann in der Tat über das Zeitkonto keine Gedanken mehr zu machen, dafür möglicherweise aber über die Ergebnissituation des Betriebes, weil für Zeitkonto wie Langzeitkonto unmittelbar wirksame Rückstellungen gebildet werden müssen.

Interessanterweise weist gerade eine der ersten in Deutschland bekannt gewordenen Vertrauensarbeitszeitregelungen (ohne dass sie so genannt wurde), das seit 1985 geltende „HP-Modell“ der Hewlett Packard GmbH, ein Langzeitkonto auf. Diese Firma wollte damals die Arbeitszeitverkürzung unter 40 Wochenstunden nicht mitmachen und bot ihren Mitarbeitern daher an, weiter 40 Stunden zu arbeiten

und die Differenz zur Vertragsarbeitszeit von damals zunächst 38,5 Wochenstunden auf ein persönliches Langzeitkonto zu buchen.

Dieser kollektive Ansatz, durch den allerdings auch die potenziellen Produktivitätseffekte der Arbeitszeitverkürzung verschenkt wurden, hat sich nicht durchgesetzt. Heute werden Langzeitguthaben eher im Einzelfall bei Bedarf von Arbeitgeber und/oder Mitarbeiter gebildet. Bei Vertrauensarbeitszeit kann dies zum einen deshalb interessant sein, weil dadurch in Überlastsituationen eine weitere Möglichkeit geschaffen wird, kurzfristig zusätzliche Arbeitszeitkapazität auch von Mitarbeitern zu gewinnen, für die eine entsprechende Zusatzvergütung (siehe 5.5) nicht so interessant ist. Darüber hinaus eröffnen sich den Mitarbeitern auf diese Weise aber auch – im Übrigen ganz unabhängig vom zu Grunde liegenden Arbeitszeitsystem – erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Lebensarbeitszeit, was das Langzeitkonto zu einem geeigneten Instrument für das Halten und Gewinnen von Mitarbeitern macht.

Auf Details der Langzeitkontenführung – diese ist unter anderem sozialversicherungs- und steuerrechtlich recht kompliziert – kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden; unseren aktuellen Stand hierzu finden Sie immer unter www.arbeitszeitberatung.de. Hier soll nur kurz erwähnt werden, dass Langzeitkonten „in Zeit“ oder „in Geld“ geführt werden können, was aber zunächst „nur“ bedeutet, dass im ersten Fall gegenüber dem Mitarbeiter der aufgelaufene Freistellungsanspruch in Stunden und Minuten und im zweiten der aktuelle Geldwert dieses Freistellungsanspruchs ausgewiesen wird, nicht etwa aber, dass einem in Zeit geführten Langzeitkonto nicht auch (in Zeit umzurechende) *Entgeltbestandteile* und einem in Geld geführten Langzeitkonto nicht auch (in Geld umzurechende) *Zeitausgleichsansprüche* gutgeschrieben werden könnten. Darüber hinaus kann es sich empfehlen, zwischen *Langzeit-* und *Lebensarbeitszeitkonto* – letzteres dient ausschließlich der Ermöglichung eines vorgezogenen oder gleitenden Ruhestands – zu unterscheiden, weil Lebensarbeitszeitkonten im Falle drohender Kurzarbeit nicht angegriffen werden müssen.

Hieraus bereits ergibt sich eine ganze Reihe von Langzeitkonto-Grundtypen, von denen in unseren Regelungs-Beispielen jedoch nur einer vertreten ist – das „in Zeit“ geführte *Langzeitkonto*, dem *ausschließlich Zeitausgleichsansprüche* gutgeschrieben werden können:

C

Langzeitkonto

(1) Ein persönliches Langzeitkonto wird für diejenigen Mitarbeiter geführt, die auf freiwilliger Grundlage planmäßig über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten: zur Bewältigung von Überlast-Situationen oder im Rahmen der Wahlarbeitszeit. Über den Stand seines Langzeitkontos wird der Mitarbeiter monatlich informiert.

(2) Das persönliche Langzeitkonto wird nach dem Durchschnittsprinzip geführt, d. h. Zuführungen gibt es nur an tatsächlichen Arbeitstagen, Entnahmen nur an tatsächlichen freien Tagen. Urlaub, Feiertage und Krankheitstage werden nicht eingerechnet. Auf ihm können maximal 1 000 Stunden angespart werden.

(3) Inanspruchnahmen dürfen maximal 6 Monate (einschließlich Urlaub) umfassen; sie sind im Rahmen der Urlaubsplanung abzustimmen. Scheidet ein Mitarbeiter aus, kann im Nichteinigungsfall die Inanspruchnahme des Langzeitkontos auch von dem Personalverantwortlichen angeordnet werden. Verbliebene Langzeitguthaben werden zum aktuellen Stundenentgelt ausgezahlt – gegebenenfalls an die Erben. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Bestimmungen.

Sämtliche Langzeitguthaben werden für den Insolvenzfall abgesichert.

(1) Der Aufbau von Langzeitguthaben setzt hier einen entsprechenden Wunsch des Mitarbeiters voraus, der allerdings, will der Mitarbeiter diesen Aufbau durch Arbeitszeit-Leistung über seine Vertragsarbeitszeit hinaus bewirken, auf einen entsprechenden betrieblichen

Bedarf treffen muss. Möchte der Mitarbeiter Langzeitguthaben erwerben, ohne dass ein solcher betrieblicher Bedarf besteht, kann er im Rahmen der Wahlarbeitszeit (siehe 5.4) seine Vertragsarbeitszeit reduzieren und weiter so arbeiten wie bisher und auf diesem Wege einen Zufluss zum Langzeitkonto erzeugen. Auf diese Weise kann das Langzeitkonto dann auch *allen* Mitarbeitern – einschließlich derjenigen, für die Überstunden mit dem Gehalt abgegolten sind (siehe 4.7) – angeboten werden.

Zur Erläuterung ein einfaches

Beispiel: Ein Mitarbeiter mit vertraglicher ($5 \times 8 =$) 40-Stunden-Woche reduziert seine Vertragsarbeitszeit auf ($5 \times 7 =$) 35 Wochenstunden – bei entsprechend verringertem Grundentgelt (Teilzeitarbeit) –, arbeitet aber weiter wie bisher mit einer Planarbeitszeit von 8 Stunden pro Tag. Entsprechend dem bereits in 5.5 geschilderten Abrechnungsverfahren fließt dann eine Stunde pro tatsächlich geleistetem Arbeitstag auf sein Langzeitkonto, sodass sein Langzeitguthaben in einem Monat mit 20 Arbeitstagen um 20 Stunden steigt, etc. Pro Jahr kommen so in der Regel gut 200 Stunden, also ca. 6 Wochen Freistellung bei Entgeltfortzahlung auf 35-Stunden-Basis zu Stande – bei überschaubarer Gehaltseinbuße.

Wie ich dies oben bereits allgemein für Wertkonten empfohlen habe (siehe 2.3), wird das Langzeitkonto hier nach dem Durchschnittsprinzip geführt (2), was Ungerechtigkeiten vermeidet. Maximal können hierauf 1 000 Stunden, also bei Vollzeitarbeit etwa ein halbes Jahr, angespart werden, was – ganz bewusst – den Druck auf die Mitarbeiter dieser extrem schnellen Branche erhöht, auch tatsächlich einmal eine „Auszeit“ zu nehmen und nicht einen immer größeren Freizeitberg vor sich her zu schieben und letztlich vielleicht doch nicht realisieren zu können.

Dementsprechend kann die Freistellung auch maximal 6 Monate dauern (3) und ist im Rahmen der Urlaubsplanung (siehe 5.7) abzustimmen, und der Mitarbeiter hat auch nicht die Möglichkeit, bei Ausscheiden durch bewusste Nicht-Inanspruchnahme des Langzeit-

guthabens dessen Auszahlung zu erzwingen (dafür muss es dann betriebliche Gründe geben). Verzinst wird sein Guthaben – wie dies bei „in Zeit“ geführten Langzeitkonten generell die Regel ist – indirekt über das gegenüber dem Einlagezeitpunkt höhere Stundenentgelt, das er aller Wahrscheinlichkeit nach bei der Entnahme erhält.

5.7 Urlaubsplanung und „Vertrauensurlaub“

In flexiblen Arbeitszeitsystemen aller Art sollte der Erholungsurlaub „eigentlich“ stets Bestandteil sein: Worin besteht denn der Unterschied zwischen einer Woche Blockfreizeit via Zeitkonto (bzw. bei Vertrauensarbeitszeit im Rahmen des eigenverantwortlichen Zeitausgleichs) und einer Woche Urlaub? Und wie sonst könnte verhindert werden, dass der Erholungsurlaub – insbesondere bei Kappungs-Zeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit – dadurch als unerwünschtes Arbeitszeit-Ventil funktionalisiert wird, dass dann einfach immer mehr Resturlaub stehen bleibt?

Unterschiede zwischen Urlaub und Zeitausgleich kann es allerdings auf der Vergütungsseite geben – etwa weil ein zusätzliches Urlaubsgeld gezahlt wird oder in die Urlaubsvergütung bezahlte Mehrarbeit und Zuschläge hineinzurechnen sind. Dies mag erklären, warum auch bei Vertrauensarbeitszeit meist noch separate Urlaubskonten durch die Personalabteilung geführt werden. Dort, wo es keine solchen Unterschiede gibt, spricht meines Erachtens aber nichts dagegen, den Mitarbeitern zusätzlich zur Vertrauensarbeitszeit die eigenverantwortliche Urlaubnahme zu übertragen. Man spricht dann von „Vertrauensurlaub“.

Dies sollte allerdings nach klaren Regeln geschehen. Die meines Erachtens am besten zur auf „Freizeit sofort“ ausgerichteten Vertrauensarbeitszeit passende ist die gute alte Regelung „Urlaubsjahr = Kalenderjahr“, die auch Mitarbeiter, die es ansonsten mit der Arbeitszeit nicht so genau nehmen, dazu bewegen mag, wenigstens ihren

Jahresurlaub zu beanspruchen – als Beitrag zur erforderlichen Rege-
neration.

Auch hierfür ist **C** das einzige Regelungs-Beispiel:

C

Urlaubsplanung

Urlaubsjahr ist das Kalenderjahr. Es muss gewährleistet sein, dass der arbeitsvertraglich vereinbarte Urlaub genommen werden kann. Dementsprechend ist im Rahmen der Jahres-Arbeitsplanung auch eine entsprechende Verplanung der individuellen Urlaube vorzunehmen. Der Übertrag von Resturlaub auf das Folgejahr soll nur im Ausnahmefall erfolgen und bedarf einer individuellen Regelung.

Demnach sind die Voraussetzungen dafür, dass der Erholungsurlaub auch tatsächlich genommen werden kann, bereits im Rahmen der Arbeitsplanung zu schaffen, die eben nicht davon ausgehen kann, dass der Mitarbeiter rund um das Jahr 40 Stunden pro Woche und mehr zur Verfügung steht.

5.8 Bewältigung von „Altlasten“

Die meisten Vertrauensarbeitszeitregelungen entstehen auf der Grundlage von Gleitzeit- bzw. von flexiblen Arbeitszeitsystemen mit nicht funktionierenden Zeitkonten. Damit stellt sich oft die Frage, ob und wie in der Vertrauensarbeitszeit mit diesbezüglichen „Altlasten“ umgegangen werden soll.

Hierfür gibt es unter unseren Regelungs-Beispielen zwei verschiedene Ansätze:

A

Übergang

Mitgebrachte Zeitsalden sind in der Vertrauensarbeitszeit auszugleichen

Das dürfte in diesem Fall deshalb gut funktioniert haben, weil der höchstzulässige Zeitsaldo in der Vorgänger-Gleitzeit am Monatsende 15 Stunden betragen hatte. Darüber hinaus waren mit der angeführten Regelung unausgesprochen aber auch die früher in der Gleitzeit unumgänglichen „schwarzen Konten“ mitgemeint.

C

Übergangsregelung

Vorhandene Langzeitkonten werden übernommen. Übertragbare Überstunden werden zum Stichtag 31.12.1999 festgestellt und ausbezahlt. Resturlaub wird zum Stichtag 31.12.1999 festgestellt. Bis zum 31.3.2000 sind hinsichtlich der festgestellten Resturlaubsansprüche individuelle Regelungen zu treffen, die sicherstellen, dass bis zum Jahresende 2000 keine Resturlaubsansprüche mehr bestehen.

Dieser Fall lag demgegenüber in mehreren Hinsichten schwieriger:

- Erstens wies auch schon die Vorläuferregelung (eine flexible Arbeitszeit mit Zeitkonto, aus dem auch „Überstunden“ ausbezahlt wurden) Langzeitkonten auf, deren Salden aber einfach übernommen werden konnten.
- Zweitens gab es bei den Mitarbeitern ohne pauschale Überstundenabgeltung die sogenannten „übertragbaren Überstunden“ im Zeitkonto, das daher vor Eintritt in die Vertrauensarbeitszeit durch Auszahlung aufgelöst wurde.

- Hinsichtlich – drittens – der Resturlaube mussten die Personalverantwortlichen in den ersten drei Monaten des Probelaufs der Vertrauensarbeitszeit Vereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern dergestalt treffen, dass am Ende dieser einjährigen Probezeit keine Resturlaubsansprüche mehr vorhanden sind. Diese Vereinbarungen konnten die tatsächliche Inanspruchnahme des Resturlaubs, dessen Abgeltung oder seinen Übertrag auf das Langzeitkonto beinhalten.

5.9 Das Kapitel in drei Sätzen

Vertrauensarbeitszeitregelungen sollten einfach und möglichst kurz und knapp sein – weshalb viel dafür spricht, sich ganz auf die Muss-Elemente zu konzentrieren. Auf der anderen Seite gibt es aber durchaus interessante zusätzliche Optionen, die im Einzelfall sogar zwingend erforderlich sein können – etwa Zeitaufschreibungen über die gesetzlichen Aufzeichnungspflichten hinaus in Firmen, die vor diesem Hintergrund rechnen oder abrechnen wollen oder müssen. Besonders bedeutsam könnte zukünftig – auch wegen entsprechender Ergänzungen der Konkurrenz-Arbeitszeitsysteme mit Zeitkonto – das Element Langzeitkonto werden: als interessante Option in Überlastsituationen, aber auch für die flexible Lebensarbeitszeitgestaltung der Mitarbeiter.

6. Kapitel: Wie führt man Vertrauens- arbeitszeit ein?

Vertrauensarbeitszeit ist eine besonders anspruchsvolle Ausprägung der flexiblen Arbeitszeit und daher meist nicht von heute auf morgen umsetzbar. Das liegt vor allem an der hierfür in besonderem Maße erforderlichen Basis gegenseitigen Vertrauens: Nicht nur die Verantwortung für die richtige Verteilung der Vertragsarbeitszeit wird hierbei schließlich auf die Mitarbeiter delegiert, sondern zusätzlich auch noch diejenige für deren Erfüllung. Dass Vertrauensarbeitszeit oft im Rahmen einer auf totale Arbeitszeitkontrolle fixierten Regelungstradition angegangen werden muss, macht ihre Einführung auch nicht gerade einfacher.

In Betrieben mit Betriebs- bzw. Personalrat scheitern Einführungsprozesse sehr oft schon daran, dass das Topmanagement bei diesem nicht das nötige Vertrauen genießt: Der – auch deshalb oft genug unter dem Verdacht der Komplizenschaft mit der Arbeitnehmervertretung stehende – Personalleiter ist ja vielleicht noch in Ordnung, aber „die da oben...“ (zu denen der Personalleiter in der Regel nicht gehört). Und der Wunsch nach Vertrauensarbeitszeit kommt oft vom Topmanagement (wenn es sich denn selbst hierauf einigen kann, was keineswegs selbstverständlich ist) und muss innerhalb des Managements auch von dort kommen, weil hiermit grundlegende Fragen der Unternehmenskultur, also des täglichen Umgangs miteinander, berührt sind.

Wenn das Topmanagement aber nicht das Vertrauen der Arbeitnehmervertretung genießt, kommt die letztere nicht nur nicht selbst auf die Idee Vertrauensarbeitszeit, sondern unterstellt auch der Arbeitgeberseite oft genug, es angesichts überlaufender Zeitkonten (siehe 3.8)

nur auf unbezahlte Mehrarbeit abgesehen zu haben. Ein vernünftiger Umgang mit den unterschiedlichen Formen von Mehrarbeit, der auch schon in flexiblen Zeitkontensystemen erlernbar ist, ist in solchen Fällen die wichtigste Voraussetzung dafür, dass Vertrauensarbeitszeit überhaupt in Frage kommen kann.

Selbst wenn das Management in einer Krisensituation am langen Hebel sitzen sollte und Vertrauensarbeitszeit erzwingen könnte, sollte es *hierauf* angesichts der strategischen Bedeutung dieses Instruments verzichten: In einigen mir bekannten Fällen hat ein solches Vorgehen zu langwierigen Auseinandersetzungen und Dauerstress auch in nicht unmittelbar berührten Bereichen der betrieblichen Zusammenarbeit geführt. Das gilt gerade auch dann, wenn es *keinen* Betriebsrat gibt und das Management am Fortbestehen dieses Zustands interessiert ist.

Bei fehlendem Vertrauen in das Topmanagement kommt es also zunächst einmal darauf an, „Vertrauenkapital“ zu bilden; und das braucht seine Zeit. Am einfachsten geht das durch die (schrittweise) Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung bzw., falls es keinen Betriebs-/Personalrat gibt, von Vertretern der Mitarbeiter in das Management-Informationssystem – dadurch also, dass man diesen Mitarbeitern die Informationen zukommen lässt, vor deren Hintergrund auch das managementseitige Handeln im Betrieb stattfindet, und sie z. B. zu regelmäßigen und/oder zu wichtigen Sitzungen einlädt. Bedeutsam erscheint mir des Weiteren, die Position Betriebs- bzw. Personalrat so aufzuwerten, dass die Wahl eines Mitarbeiters hierzu nicht das Ende seiner Karriere im Management bedeutet, sondern vielmehr einen weiteren vielversprechenden Baustein hierzu. All dies geht natürlich nicht von heute auf morgen – nicht zuletzt, weil es auch von großen Teilen des Managements sowie der Betriebs-/Personalräte ein Umdenken weg vom „Freund-Feind-Denken“ verlangt.

Gleichzeitig sollte man – nach Möglichkeit bereits gemeinsam – daran arbeiten, die (formelle oder informelle) Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme so voran zu bringen, dass der Schritt in die Vertrauensarbeitszeit letzten Endes nicht mehr groß ist. Nach der von mir 1999 entwickelten Strategie „Dreisprung in die Vertrauens-

arbeitszeit“ (siehe *Schaubild 16* und im Einzelnen unter www.arbeitszeitberatung.de) bedeutet dies regelungstechnisch zunächst den vollständigen Abschied von personenbezogenen Anwesenheitspflichten ohne konkreten Anlass. Daran schließt sich gegebenenfalls die Abschaffung der technischen Anwesenheitszeiterfassung an, die, wenn die Zeit für Vertrauensarbeitszeit noch nicht reif ist, durch eine moderne bildschirmgestützte Selbsterfassung der *Arbeitszeiten* mit automatischer Zeitkontenführung ersetzt wird (siehe 3.5 und 3.6). Auf diese Weise werden viele sonst beim Übergang in die Vertrauensarbeitszeit – dem dritten Schritt in diesem Schema – mit zu bearbeitende Konflikte nach und nach schon im Vorfeld akut und einer Lösung zugeführt. Darüber hinaus wird dadurch das erforderliche gegenseitige Vertrauen von Mitarbeitern und Führungskräften immer stärker gefordert und gefördert – mit dem gewünschten Ergebnis, dass der Abstand zur Vertrauensarbeitszeit immer kleiner und zugleich die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Betrieb vertieft wird. Insbesondere Diskussionen über die Abschaffung von technischer Zeiterfassung sind *der Test* für das im Unternehmen bestehende Vertrauensklima!

Schaubild 16: Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit

- ❶ **Arbeitszeitflexibilisierung**
⇒ **eigenverantwortliche Anpassung des
Arbeitszeitverbrauchs an den Bedarf**
- ❷ **Anwesenheitszeit ? Arbeitszeit**
⇒ **eigenverantwortliche Erfassung der
Arbeitszeit**
- ❸ **Verzicht auf Zeitkontrolle**
⇒ **eigenverantwortliche Erfüllung der
Arbeitszeit-Verpflichtungen**

In ein paar Jahren ist dann vielleicht tatsächlich der Zeitpunkt erreicht, zu dem Topmanagement und Betriebs-/Personalrat bzw. die anderweitige Mitarbeitervertretung konkret über die Einführung von Vertrauensarbeitszeit sprechen können – und vielleicht kommt die Anregung hierzu sogar von der Arbeitnehmerseite. Dann sollte man sich zunächst über die damit zu erreichenden Ziele einigen und diese auch klar und eindeutig formulieren, um vor diesem Hintergrund die jeweils passenden Regelungen finden zu können.

Dazu gehört auch die Entwicklung eines Verfahrens, das den Führungskräften und den Mitarbeitern sowohl die Vertrauensarbeitszeit selbst und speziell deren Ziele und Grundsätze nahe bringt als auch Vertrauen in die faire Handhabung dieser Regelung weckt. Informationen zum avisierten Vertrauensarbeitszeitsystem – am besten gemeinsam durch Management und Betriebsrat und in ganz unterschiedlichen Formen gegeben – sind hierbei zwar zwingend erforderlich, aber keinesfalls ausreichend. Ergänzend gibt es unter anderen diese Möglichkeiten:

- Man gibt nur die Ziele und die wesentlichen Grundzüge der Vertrauensarbeitszeit vor und lässt die komplette Regelung von einer Projektgruppe „im Dialog“ erarbeiten, in der neben Vertretern des Personalbereichs und ggf. des Betriebs-/Personalrats (möglichst *nicht* diejenigen, die anschließend Verhandlungen zu führen haben!) auch Führungskräfte und Mitarbeiter vertreten sind. Diese Projektgruppe sollte ihre Arbeit regelmäßig nicht nur gegenüber der Lenkungsgruppe, sondern auch gegenüber der Gesamtbelegschaft darstellen, um auch von dort noch weitere Anregungen zu bekommen. Oder man beteiligt sogar noch wesentlich mehr von denjenigen, die zukünftig die Regelungen mit Leben zu füllen haben – beispielsweise mittels (am besten extern moderierter) „Arbeitszeit-Workshops“, an denen insgesamt mindestens ca. 5 Prozent der Gesamtbelegschaft teilnehmen sollten, damit jeder Mitarbeiter in seinem näheren Umfeld jemanden hat, der direkt an diesem Diskussionsprozess beteiligt ist und dem er seine Anregungen mitgeben kann. Dieses Verfahren ist zwar recht auf-

wendig, führt oft aber zu realistischeren und stabileren Ergebnissen als die zuerst angeführte Projektarbeit.

- Wenn die Flexibilisierung der Arbeitszeit *und* das Vertrauensverhältnis zwischen Topmanagement und Betriebs-/Personalrat bereits einen Stand erreicht haben, der dies ermöglicht, kann die Entwicklung in Richtung Vertrauensarbeit auch durch den Einbau einer individuellen Option hierauf (siehe 2.2) vorangetrieben werden. Dadurch werden zugleich die in jeder noch so misstrauensgeprägten Organisation vorhandenen „Vertrauensinseln“, auf denen Führungskräfte und Mitarbeiter vernünftig zusammen arbeiten, als Vorreiter bestätigt.
- Wenn man sich z. B. im Management noch nicht völlig einig ist, kann die Vertrauensarbeitszeit auch erst einmal nur in hierfür aufgeschlossenen und von ihren Arbeitsaufgaben her geeigneten „Einstiegsbereichen“ probeweise eingeführt werden. Allerdings kann dies nur dann funktionieren, wenn diese Bereiche von den ihnen intern zuarbeitenden Bereichen auch ohne dortiges neues Arbeitszeitsystem die erforderliche Unterstützung erhalten und die Übertragbarkeit der in ihnen erreichten Ergebnisse auf die übrigen in Frage kommenden Bereiche gegeben ist. Die Probezeit sollte zwischen 6 und 12 Monaten dauern.
- Aber auch dann, wenn man sich gleich zu einer flächendeckenden Einführung der Vertrauensarbeitszeit entschließt, sollte stets eine Probezeit von 6 bis 12 Monaten Dauer vorgeschaltet werden, innerhalb derer man unproblematisch wieder zur bisherigen Regelung zurückkehren kann (siehe auch 4.9) – mit *anschließender* Meinungsbildung (im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung, von Gruppengesprächen etc.) darüber, ob das Modell – eventuell mit gewissen Anpassungen – fortgeführt werden soll oder nicht. Die Rückkehr zum alten Modell würde ich immer garantieren – dies fördert die normalerweise nicht sehr ausgeprägte Experimentierlust, die auch detaillierte Mitarbeiterbefragungen *vor* dem Start der neuen Regelungen dann verbietet, wenn man diese hiermit nicht lediglich verhindern will. Natürlich wird diese

Probezeit z. B. durch die Projektgruppe oder eine „Schlichtungsstelle“ o. ä. (siehe 4.2) intensiv begleitet, um bei Bedarf schnell Regeländerungen vornehmen zu können. Und wenn beide Seiten ganz sicher gehen wollen, dann vereinbaren sie, dass auch während der Probezeit diese sofort bzw., wenn das aus administrativen Gründen nicht möglich sein sollte, kurzfristig einseitig beendet werden kann – eine so genannte „Notstopp-Klausel“.

Grundsätzlich *nicht* empfehlen kann ich dagegen die AT-Angestellten als Vertrauensarbeitszeit-Pilotgruppe, weil für viele dieser Mitarbeiter ihre Vertragsarbeitszeit höchstens noch einen Orientierungs- oder gar Erinnerungswert darstellt, sodass in diesem Fall unter der Überschrift Vertrauensarbeitszeit vielfach de facto Arbeitszeit-Freiheit eingeführt werden würde. Damit wird aber die flächendeckende Einführung von Vertrauensarbeitszeit eher blockiert als gefördert: „Wenn Vertrauensarbeitszeit bedeutet, dass ich dann auch 50 Stunden pro Woche arbeiten muss – dann will ich das nicht.“ Auf der anderen Seite gibt es aber auch Erfahrungsberichte, wonach sich Tarifmitarbeiter unter solchen Umständen als weniger vertrauenswürdige „Menschen zweiter Klasse“ fühlen, und von daher positiver Änderungsdruck entsteht.

Das bedeutet nun nicht, dass sich als Eingangsvoraussetzung für die Vertrauensarbeitszeit alle Mitarbeiter, Betriebs-/Personalräte und Führungskräfte dieses Modell wünschen müssen – das wird man bei ernsthaften Veränderungsprozessen, die stets auch in Besitzstände eingreifen, nie erreichen (sonst müsste man sich darüber Gedanken machen, warum es keine Widerstände gibt...) und bei der ja nun wirklich nicht bequemen Vertrauensarbeitszeit – wenn man sie neben ihren Konkurrenten Zeitkonto stellt – erst recht nicht. Wenn aber Topmanagement und Arbeitnehmervertretung an einem Strang (und beide an derselben Seite) ziehen und auch die Widersacher in ihren Reihen „in Schach halten“ können, kann eigentlich gar nichts schief gehen.

Unabhängig vom gewählten Verfahren sollte man sich aber nicht viel Zeit geben – möglichst nicht mehr als drei Monate zwischen Projektbeginn und probeweiser praktischer Umsetzung –, weil sich wenige Themen so gut zerreden lassen wie die flexible Arbeitszeit und speziell die Vertrauensarbeitszeit. Ganz besonders wichtig sind dabei kurz vor der Umsetzung spezielle Führungskräfte-Workshops zu den neuen Regelungen und zum Umgang hiermit – mit entsprechenden klaren Aussagen des Topmanagements, dass dies jetzt so gewünscht wird: Die Führungskräfte sind schließlich die ersten Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter (oder sollten es jedenfalls sein) und müssen daher die Ziele und die technischen Details der Vertrauensarbeitszeit genau kennen und mittragen, um Irritationen bei den Mitarbeitern weitest möglich zu vermeiden. Eine darauf aufbauende „Kaskaden-Kommunikation“ mit kleinen, gesprächsfähigen Mitarbeitergruppen bietet sich im Übrigen auch deshalb an, weil es bei Vertrauensarbeitszeit stets noch eine ganze Menge „vor Ort“ zu besprechen gibt – von den spezifischen Zielen über die Servicezeiten und -standards bis hin zur konkreten Arbeits(zeit)planung.

Zumindest während der Probezeit sollte man dann insbesondere noch weiter an den Führungskräften „dranbleiben“ und ihnen z. B. Workshops zu „Führung und Zusammenarbeit“, die Möglichkeit zum moderierten Erfahrungsaustausch und bei Bedarf auch Einzelgespräche anbieten, um den fortlaufenden Dialog zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern, ohne den die Vertrauensarbeitszeit leer läuft, immer wieder neu anzustoßen.

Erfolgreich ist man, wenn „oben“ nichts mehr vom Thema Arbeitszeit zu hören ist und sich alle mit den für den Betrieb *tatsächlich* wichtigen Themen beschäftigen. –

Wenn Sie sich mit ganz konkreten Einführungsprozessen von Vertrauensarbeitszeitregelungen beschäftigen wollen, bietet sich ein Blick in die in *Anhang II* aufgeführten einschlägigen Fallstudien aus der Datenbank „Arbeitszeitmodelle“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung an.

6.1. Das Kapitel in drei Sätzen

Vertrauensarbeitszeit kann nur bei vertrauensvoller Zusammenarbeit im Betrieb eingeführt werden, die vielfach erst noch entwickelt werden muss. Gleichzeitig kann der Übergang aber schrittweise dadurch vorbereitet werden, dass aus den betrieblichen Arbeitszeitsystemen zunächst jegliche persönliche Anwesenheitspflicht ohne konkreten Anlass entfernt und gegebenenfalls technische Anwesenheitszeitkontrolle zu Gunsten einer Selbsterfassung der Arbeitszeit aufgegeben wird: Dann ist der letzte Schritt in die Vertrauensarbeitszeit nicht mehr groß, die vor diesem Hintergrund relativ leicht als Option für die Mitarbeiter oder, zunächst stets für eine Probezeit von 6 bis 12 Monaten Dauer, für einzelne Einstiegsbereiche oder auch gleich für den ganzen Betrieb eingeführt werden kann. Zwingend erforderlich ist in jedem Fall eine entsprechende Einstimmung der Führungskräfte unter Mitwirkung des Topmanagements.

7. Kapitel: Statt einer Zusammenfassung: Häufig gestellte Fragen zur Vertrauensarbeitszeit

■ Hat Vertrauensarbeitszeit überhaupt noch etwas mit Arbeitszeit zu tun?

Selbstverständlich – wie dies auch schon der Begriff sagt: Nach unserer, mit der überwiegenden derzeitigen betrieblichen Praxis übereinstimmenden Auffassung ist „Vertrauensarbeitszeit“ zunächst einmal ein ganz normales flexibles Arbeitszeitsystem, in dem es folglich keinen Zwang für den einzelnen Mitarbeiter gibt, zu einem bestimmten Zeitpunkt ohne konkreten Anlass Arbeitszeit zu verbrauchen – also keine Kernzeit, keine festen Zeiten für Arbeitsbeginn und -ende, etc.

Das Besondere an der Vertrauensarbeitszeit ist, dass arbeitgeberseitig die Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen nicht mehr kontrolliert wird, sondern dem Mitarbeiter ohne weiteren Nachweis geglaubt wird. Ob dieser – ständig oder auch nur zeitweise – für sich ein Zeitkonto führt oder nicht, bleibt ihm selbst überlassen. Führt er eines, tut er dies aber ausschließlich zur Selbstkontrolle (was eine sehr gute Idee sein kann!) und kann hieraus infolgedessen ebenso wenig irgend welche Ansprüche ableiten wie der Arbeitgeber.

■ Was erwarten sich die Arbeitgeber von der Vertrauensarbeitszeit?

Nach unseren Erkenntnissen geht es ihnen vor allem um eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, um die Verringerung des bei Zeiterfassung und Zeitkontenführung anfallenden administrativen Aufwands und um einen (noch) stärker an den Aufgaben orientierten Arbeitszeitverbrauch.

Ganz überwiegend *nicht* bestätigen können wir jedenfalls den vielfach geäußerten Verdacht, dass es ihnen vor allem darum gehe, Mehrarbeit nicht mehr bezahlen bzw. durch Freizeit ausgleichen zu müssen. Außerdem sollte die Arbeitnehmervertretung dort, wo ein solcher Verdacht begründet besteht, mit ihren starken Mitbestimmungsrechten dafür sorgen können, dass eine solche Regelung gar nicht erst eingeführt oder schnellstens wieder abgeschafft wird. Mit den Worten von Ingo Hamm (in: Arbeitsrecht im Betrieb, S. 155; siehe auch *Anhang II*)

„stellen sich (weder) die negativen Konsequenzen [der Vertrauensarbeitszeit; AH] mit naturgesetzlicher Zwangsläufigkeit ein, was eine Verweigerungsstrategie nahe legen würde, noch darf eine völlige Preisgabe der Mitbestimmungsrechte bei der Arbeitszeit dazu führen, dass die Chancen, die in diesem System stecken, vertan werden, weil keine Schutzmaßnahmen gegen die negativen Auswüchse vereinbart wurden. Es kommt – wie so oft – darauf an, was man daraus macht“.

■ Und was haben die Mitarbeiter davon?

Mitarbeiter, die Erfahrungen mit Vertrauensarbeitszeit haben, sind mit den ihnen darin verliehenen größeren zeitlichen Handlungsspielräumen und mit deren Nutzbarkeit auch für persönliche Zwecke in aller Regel sehr zufrieden. So erreichte z. B. das Vertrauensarbeits-

zeitsystem des tarifgebundenen Metallunternehmens BPW Bergische Achsen AG bei einer vom Betriebsrat durchgeführten Mitarbeiterbefragung kürzlich 98 Prozent Zustimmung (vgl. CoPers 5/2001, S. 52); siehe auch die in *Anhang II* nachgewiesenen Fallstudien und *Anhang IV*.

■ **Bei uns ist die Auslastung überhaupt nicht absehbar. Da müssen doch zwingend Zeitkonten geführt werden – oder?**

Je weniger absehbar die Auslastung ist („jeden Tag Überraschungen“), desto besser passt im Prinzip Vertrauensarbeitszeit: weil man sich dabei stärker an der Vertragsarbeitszeit orientiert und eher ein Gespür dafür entwickelt und entwickeln muss, wann sich etwas Grundsätzliches an der Balance zwischen Aufgabe und Arbeitszeit ändert. Ein Zeitkonto trägt demgegenüber eher zur Abkapselung von der Realität und zu verspäteten Reaktionen bei.

Allerdings dürfen die Auslastungsschwankungen auch nicht so groß sein, dass der Zeitausgleich außer Reichweite gerät. Dann sind die Grenzen der reinen Vertrauensarbeitszeit erreicht, die in solchen Fällen aber durch Aufnahme der Elemente der ungleichmäßigen Verteilung der Vertragsarbeitszeit (siehe 2.4), der bezahlten Mehrarbeit (siehe 5.5) und/oder des Langzeitkontos (siehe 5.6) noch ein gutes Stück gedehnt werden können.

■ **Vertrauensarbeitszeit und technische Zeiterfassung: Passt das zusammen?**

Nur, soweit darüber keine Zeitkonten geführt werden – *dies* schließlich ist der Kern der Vertrauensarbeitszeit – und z. B. nur die gesetz-

lichen Aufzeichnungspflichten bequem erfüllt werden sollen, wozu die Registrierung der Kommt-/Geht-Zeiten ausreicht. Allein zu diesem Zweck technische Zeiterfassung einzuführen, wäre aber sicherlich zu aufwendig – aber wenn die Anlage schon da ist, warum sie nicht in diesem Sinne nutzen?

■ **Gibt es in Vertrauensarbeitszeit überhaupt noch Mehrstunden?**

Selbstverständlich – weil man (a) nicht alles vorhersehen kann und (b) nicht immer gerade so viel Gesamt-Vertragsarbeitszeit zur Verfügung steht, dass alle zur Erledigung ausgewählten Aufgaben bewältigt werden können.

Mehrstunden sollen hier aber nach Möglichkeit vermieden werden: Deshalb gibt es ja kein Zeitkonto, das durch den besonders einfachen Nachweis von Mehrstunden gerade zu deren „Verewigung“ beitragen kann.

■ **Die Arbeit ist in der Vertragsarbeitszeit nicht zu schaffen. Was tun?**

Ein wichtiges Ziel von Vertrauensarbeitszeit ist die Ablösung der Vorstellung zwingend vorgegebener Arbeitsvolumina. Gute Vertrauensarbeitszeitregelungen bringen hier durch den in ihnen festgelegten Umgang mit Überlastsituationen (siehe 4.7 sowie *Anhang III*) Dynamik hinein und sind daher eine mögliche Lösung des in der Frage angesprochenen, heutzutage sehr verbreiteten Problems.

Letztlich geht es aber darum, das Arbeitsvolumen und die zur Verfügung stehende Arbeitszeit immer wieder neu ins Gleichgewicht zu

bringen, Überlastsituationen also gerade zu *vermeiden*. Dies setzt voraus, dass Führungskraft und Mitarbeiter im Kontakt bleiben – den gesprächsvermeidenden und auch deshalb bequemen Weg über den Aufbau des Zeitkontos gibt es hier nicht mehr. Der in der Frage angesprochene Fall kann daher nur auftreten, wenn entweder Führungskraft und Mitarbeiter den Arbeitsumfang und/oder das aktuelle Leistungsvermögen des Mitarbeiters falsch eingeschätzt haben oder etwas Neues hinzugekommen ist – bei Überraschungen also: Sonst hätte ja schon vorher eine andere Regelung getroffen werden müssen.

■ Was macht man mit Führungskräften, die ihre Mitarbeiter dazu veranlassen, unbezahlt über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus zu arbeiten?

Zunächst einmal sollte geklärt werden, ob die zusätzlich geleistete Arbeitszeit *tatsächlich* unbezahlt ist: Schließlich gibt es über die direkte stundenweise Bezahlung hinaus noch andere Vergütungsformen – die pauschale Abgeltung mit dem Gehalt, eine Prämie, etc.

Zweitens: Was genau heißt im konkreten Fall „veranlassen“? *Zwingt* die Führungskraft die Mitarbeiter oder motiviert sie ihre Mitarbeiter so, dass sie *freiwillig* länger arbeiten – um die Extremfälle zu nennen?

Der erstgenannte Fall ist kein Spezifikum der Vertrauensarbeitszeit, sondern kann in allen Arbeitszeitsystemen auftreten: Im starren Arbeitszeitsystem ist der Mitarbeiter gezwungen, ohne Gegenleistung über das reguläre Arbeitszeitende hinaus zu bleiben, um z. B. „nur noch schnell etwas fertig“ zu machen, im flexiblen Arbeitszeitsystem mit Zeiterfassung dazu, sich auszustempeln und weiter zu arbeiten („Der Chef mag keine hohen Zeitkonten“) und/oder sich Arbeit mit nach Hause zu nehmen bzw. sie sich dorthin zu mailen. In der Vertrauensarbeitszeit kann ein solcher Zwang aber natürlich besonders gut versteckt werden – sie ist diesbezüglich anfälliger, weil vertrau-

ensbasiert, und auf diese Weise wird das Vertrauen missbraucht und die Regelung dazu.

In einer gut funktionierenden Vertrauensarbeitszeit stellt die Ausübung direkten oder indirekten (über die Zuweisung zu großer Arbeitspakete) Zwangs durch die Führungskraft einen Missbrauch dar, der zwingend geahndet werden muss – bis hin zum Verlust der Führungsposition. Für gute Spezialisten, und das sind die allermeisten deutschen Führungskräfte, sollte es im Betrieb auch andere Positionen mit gleichem Status geben, in denen sie keine Schäden durch schlechte, weil machtbasierte, Mitarbeiterführung anrichten können, sondern den ganzen Tag lang das machen dürfen, was sie am besten können.

Man sollte folglich zum einen sehr darauf achten, dass *tatsächlich* (und nicht nur pro forma) Freiwilligkeit herrscht – das kann beispielsweise ein Betriebs- bzw. Personalrat sehr gut durch ein persönliches Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter und durch Recherchen im Umfeld herausfinden. Bei dieser Gelegenheit sollte dann auch gleich mit untersucht werden, ob die betreffenden Mitarbeiter nicht insoweit Opfer einer bequemen Delegationsstrategie ihrer Führungskraft sind, als andere, vielleicht weniger qualifizierte, weniger bequeme und/oder weniger motivierte Kollegen zu ihren Lasten „in Ruhe gelassen werden“.

Und schließlich sollte man den Führungskräften Vergütungsinstrumente an die Hand geben, mit denen sie, in Abstimmung z. B. mit Personalleitung und Betriebsrat, Mehrleistung (nicht das bloße länger Arbeiten) ihrer Mitarbeiter belohnen können.

■ Was tun, wenn Mitarbeiter in der Vertrauensarbeitszeit freiwillig länger arbeiten?

Warum sollte man etwas dagegen tun?

Wenn ein Mitarbeiter, aus welchen Gründen auch immer, keinen gesteigerten Wert auf den 1:1-Ausgleich jeder Arbeitsminute legt – für wen sollte dies ein Problem darstellen, solange seine Arbeitsleistung nicht zum Maß aller Dinge wird (und die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden – siehe 4.8)? Und gerade diese Gefahr ist bei Vertrauensarbeitszeit deshalb nicht sehr groß, weil über den genauen Umfang der Arbeitszeit-Mehrleistung niemand – außer eventuell der Mitarbeiter selbst – genau Bescheid weiß. Dadurch steht die erbrachte Leistung automatisch stärker im Vordergrund.

Viele Betriebsräte befürworten heute noch die Zeitkontrolle, weil sie solche Mitarbeiter gern zwangsweise nach Hause schicken wollen. Das hilft nur nichts – dann fälschen diese notfalls die Arbeitszeitaufzeichnungen oder arbeiten einfach anderenorts weiter, und für den Schutz der übrigen Mitarbeiter vor zu hohen Arbeitspaketen ist dadurch nichts gewonnen. Oft versteckt sich hier aber auch ein Generationsproblem: Die „Alten“ (oft zugleich die von den Betriebsräten vorrangig Vertretenen) haben Angst, von den jungen, „hungrigen“ Hochschulabsolventen an den Rand gedrängt zu werden, und wehren sich mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln. Besser erscheinen mir daher etwas mehr Selbstsicherheit und etwas weniger Verpannung: Man sollte mit den Jungen im Gespräch bleiben, die werden schließlich auch älter.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch daran erinnern, dass sich die heute besonders in den Führungsetagen der Privatwirtschaft dominierende und von dort auch nach unten ausstrahlende Kultur der langen Arbeitszeiten – Mitarbeiter geht um 17:00 Uhr: „Halben Tag Urlaub?“ – nicht etwa in einer Phase dominierender Vertrauensarbeitszeit, sondern davor herausgebildet hat: unter dem Regime starrer Arbeitszeiten also und/oder von Zeitkontensystemen. Vertrauensarbeitszeit bietet gerade die Chance, wieder die Wirksamkeit des einzelnen Mitarbeiters in den Vordergrund zu rücken – was diesem die Möglichkeit gibt, seinen Arbeitszeit-Input so zu gestalten, dass neben der Arbeit auch noch Anderes möglich ist. Kein Wunder also, dass die „Stundenklopfer“ normalerweise nicht gerade zu den größten

Fans der Vertrauensarbeitszeit zählen. Arbeitnehmervertretungen sollten hierüber die Arbeitszeit-Kultur beeinflussen können und dabei insbesondere auch Vorbilder mit hohem betrieblichem Status (z. B. Führungskräfte, Spezialisten, Betriebsräte) herausstellen, die für einen effektiven und effizienten Umgang mit der Arbeitszeit stehen.

■ Was, wenn sich Mitarbeiter in der Vertrauensarbeitszeit selbst überfordern?

Wann genau Überforderung beginnt, kann *arbeitszeitlich* sicherlich allgemein nicht präzise bestimmt werden. Allein die Überschreitung der Vollzeit-Vertragsarbeitszeit – von in Deutschland derzeit in aller Regel 35 bis 40 Wochenstunden – kann es jedenfalls nicht sein: Sonst dürfte der Gesetzgeber ja wohl die Höchstarbeitszeit nicht bei 48 Wochenstunden belassen, die zudem im Normalfall nur im Halbjahresdurchschnitt erreicht werden müssen – kurzfristig sind gesetzlich bis zu 60 Wochenstunden möglich. Und auch die gesetzliche Tageshöchstarbeitszeit von in Deutschland zehn Stunden ist keineswegs ein international gängiger Wert: In der Europäischen Union ist neben der 48-Stunden-Woche nur eine Mindestruhezeit von elf Stunden innerhalb von 24 Stunden vorgeschrieben, sodass hier also bis zu 13 Stunden pro Tag (abzüglich der vorgeschriebenen Mindestpausen) gearbeitet werden darf. Die unter 4.8 für die Vertrauensarbeitszeit vorgeschlagenen Aufzeichnungsverfahren stellen im Übrigen darauf ab, dass auch und gerade sämtliche Überschreitungen sowohl der 10- als auch der 48-Stunden-Grenze dokumentiert werden – sie stellen wichtige Indizien für eine zeitliche Überforderung von Mitarbeitern dar.

Wenn es also jenseits dieser ganz unabhängig davon einzuhaltenden gesetzlichen Grenzwerte keine weiteren objektiven Anhaltspunkte für zeitliche Überforderung gibt, kommt es auf die Überforderung des Mitarbeiters im Einzelfall an. Je nach den Lebensumständen kann diese schon wesentlich früher beginnen – sogar weit unterhalb der

Vollzeitschwelle. Das zeigt sich beispielsweise daran, dass bei unfreiwilliger Vollzeitarbeit – weil der Mitarbeiter sie aus materiellen Gründen benötigt oder sein Arbeitgeber Teilzeitarbeit nicht zulässt – die krankheitsbedingten Fehlzeiten deutlich höher sind als unter sonst gleichen Umständen bei Teilzeitarbeit.

Hier ist folglich zum einen das Fingerspitzengefühl der Führungskraft gefragt – verbunden mit der in flexiblen Arbeitszeitsystemen eigentlich selbstverständlichen und auch völlig unproblematisch umzusetzenden Möglichkeit, die Vertragsarbeitszeit bei entsprechendem persönlichen Bedarf (auch befristet) zu reduzieren. Dass und wie dies auch und gerade bei Vertrauensarbeitszeit geht, habe ich oben am Beispiel der Wahlarbeitszeitregelung der Condat AG gezeigt (siehe 5.4). Und wenn die Führungskraft das nicht kann – siehe oben.

Von der Überforderung der Mitarbeiter (nicht nur in zeitlicher Hinsicht) hat auf Dauer niemand etwas – auch der Arbeitgeber nicht, den die Strafe verlässlich in Form höherer Krankheitsquoten, innerer Kündigungen und „Burn-Outs“ von Mitarbeitern ereilt. Dies gilt es insbesondere den Führungskräften immer wieder zu verdeutlichen. Vertrauensarbeitszeit bedeutet eben auch, von den Mitarbeitern gesetzte Grenzen zu akzeptieren.

■ Und der „unsichtbare Druck der Verhältnisse“?

Unbestreitbar ist der Arbeitsdruck unter den Bedingungen globalen Wettbewerbs höher geworden und wird aller Voraussicht nach weiter zunehmen. Es kann unter realistischen Annahmen folglich nur um den Umgang hiermit gehen.

Diesen Druck nun einfach dadurch bewältigen zu wollen, dass man länger arbeitet – wie dies vielen Arbeitgebern, aber auch vielen Arbeitnehmern (als Individualstrategie) vorschwebt –, kann schon deshalb keine Lösung sein, weil dies schon rein physiologisch nur endlich möglich ist. Richtig verstandene Vertrauensarbeitszeit zielt dem-

entsprechend auch nicht auf eine Verlängerung der Arbeitszeit, sondern auf einen bewussteren Umgang mit dieser auch für die Mitarbeiter selbst so zentralen Ressource.

Wenn es mit Vertrauensarbeitszeit gelingt, die Arbeitszeit stärker auf die *richtigen* Aufgaben zu konzentrieren, dann hat sie ihre Mission erfüllt.

■ Ist Vertrauensarbeitszeit nicht nur etwas für starke Mitarbeiter?

Leitbild der Vertrauensarbeitszeit ist in der Tat der selbstbewusste Mitarbeiter, der in der Lage ist, Grenzen zu setzen und sich – gegebenenfalls mit Unterstützung Dritter wie einer Schlichtungsstelle o. ä. – auch einmal gegen seine Führungskraft durchzusetzen.

Auch wenn wir dieses Leitbild in vielen Unternehmensbroschüren genau so wiederfinden – in der betrieblichen Realität gibt es reihenweise weniger selbstbewusste und leistungsfähige Mitarbeiter, denen die Vertrauensarbeitszeit Angst macht, weil sie dadurch den bisherigen (bequemen) Leistungsnachweis verlieren. Infolgedessen befürchtet z. B. Ingo Hamm (in: *Arbeitsrecht im Betrieb 2000*, S. 154; siehe auch *Anhang II*), dass

„gerade leistungsgeminderte Mitarbeiter ... auf diese Weise entweder rücksichtslos aus dem Unternehmen heraus oder doch zumindest an den Rand gedrängt (werden).“ Außerdem seien sich „Beschäftigte ... ihrer Leistung weniger gewiss und gleichen diese Unsicherheit durch eine Verlängerung ihrer Arbeitszeit aus.“

Was tun? Der meines Erachtens einzig sinnvolle Ansatz geht in Richtung der Stärkung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter – wozu gerade die Vertrauensarbeitszeit beitragen könnte, die ja auf eine sehr viel intensivere Einbeziehung der Mitarbeiter sowohl in die Ar-

beits(zeit)planung als auch in die Bewältigung des Tagesgeschäfts – z. B. bei der Abdeckung von Servicezeiten im Team – abstellt.

Damit liegt der Schlüssel zum einen bei der Führungskraft, die natürlich – auch im Sinne des Mitarbeiters!! – reagieren muss, wenn sie erkennt, dass ein Mitarbeiter mit seinen Aufgaben überfordert ist: durch Entlastung, Qualifizierung und notfalls auch (in der Regel unter Mitwirkung von Dritten wie Personalabteilung und Betriebsrat) Umsetzung, denn das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters kann nur vor dem Hintergrund erfüllbarer Arbeitsanforderungen (wieder) wachsen.

Zum anderen ist aber auch das Team gefordert, das nach meinen Erfahrungen auch schwächere Mitglieder solange mitträgt, wie diese engagiert im Rahmen ihrer Möglichkeiten arbeiten. Das gilt im Übrigen auch bei vom Team nachvollziehbaren Einschränkungen in zeitlicher Hinsicht. *Nicht* akzeptiert wird dagegen, allerdings nur bei guter Führungsarbeit, fehlende Leistungsbereitschaft von Kollegen – und dafür haben Teams ein sehr feines Gespür. Zeigen sich hier Defizite (und das muss dann auch die Führungskraft mitbekommen!), müssen diese zwingend bearbeitet werden – auch und gerade, wenn die Ursache bei der Führungskraft selbst liegt. Hier ist dann auch wieder der einzelne Mitarbeiter in der Verantwortung.

■ **Wie geht man mit Mitarbeitern um, die die Vertrauensarbeitszeit zur Verkürzung ihrer persönlichen Arbeitszeit nutzen?**

In flexiblen Arbeitszeitsystemen kann man sich zweifellos leichter drücken als in Einheits-Systemen. Das beginnt schon bei der egoistischen Arbeitszeitverteilung zu Lasten des Teams („Freitagnachmittag kann ich grundsätzlich nicht“) und schließt bei Vertrauensarbeitszeit die Möglichkeit ein, statt der vertraglichen 35 nur 33 Wochenstunden zu arbeiten: Das merkt keiner. Und auch, wenn ein Mitarbeiter einmal eine Zeitlang deutlich weniger arbeiten sollte und dies auffällt: Wer

könnte denn schon beurteilen, ob er die Zeit vorgearbeitet hat oder beabsichtigt, sie nachzuleisten, oder nicht?

Insoweit beinhaltet Vertrauensarbeitszeit ein gewisses Risiko, das hier nur zukunftsbezogen ausgeschlossen werden kann – durch enge, auch auf die Arbeitszeit bezogene Führung des betreffenden Mitarbeiters (eventuell einschließlich einer gegenüber der Führungskraft offenen Selbstaufschreibung der Arbeitszeit), um diesem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, wieder zum Team aufzuschließen. Dieses Risiko *muss* in solchen Fällen aber auch, durch die Führungskraft verantwortet, ausgeschlossen werden, weil sonst die Vertrauenskultur selbst beschädigt werden würde.

Interessanterweise gilt Misstrauen unter den Kollegen als eines der größten Hindernisse bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit. Dieses Misstrauen kann daher nicht auf Erfahrungen aus der Vertrauensarbeitszeit selbst beruhen. Meine These ist, dass sich hier gerade technische Zeiterfassung (als vertrauensersetzende Maßnahme) mit dem hierin kaum einmal geahndeten, verbreiteten Tatbestand der Nicht-Arbeit während der gebuchten Arbeitszeit verheerend ausgewirkt hat, deren Abschaffung damit eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass sich in der Arbeitswelt (wieder) mehr Vertrauen bilden kann.

■ **Es fehlt im Betrieb am gegenseitigen Vertrauen.**

Kann Vertrauensarbeitszeit hier Abhilfe schaffen?

Nein – denn ohne eine gewisse, gegebenenfalls noch ausbaufähige Vertrauensbasis geht es nicht. In dem Fall bleibt nichts anderes übrig, als durch vertrauensbildende Maßnahmen aller Art nach und nach zur Entwicklung eines Vertrauensklimas beizutragen – nicht nur, um die Grundlage für Vertrauensarbeitszeit zu legen (das ist sicherlich sogar einer der weniger wichtigen Punkte), aber z. B. auch, um überhaupt

eine lernende Organisation und ein Wissensmanagement zu ermöglichen.

Auf der anderen Seite gibt es aber in jeder noch so misstrauensgeprägten Organisation „Vertrauensinseln“, deren Wachstum man unterstützen sollte, wozu bei flexibler Arbeitszeit auch die Einführung einer Option auf Vertrauensarbeitszeit für alle Mitarbeiter beitragen kann.

■ **Mein Vorgesetzter vertraut mir nicht. Was kann ich tun?**

Geben Sie ihm die Chance, Sie in Ihrer Arbeitsweise besser kennen zu lernen – durch häufigere Gespräche, Zwischenberichte etc. Versuchen Sie ihn davon zu überzeugen, dass die Erfassung von Anwesenheitszeiten keinen Schluss auf die Leistung zulässt. Finden Sie dabei auch heraus, ob er überhaupt vertrauen kann. Falls er das nicht kann: Suchen Sie sich eine andere Führungskraft.

■ **Meine Mitarbeiter vertrauen mir nicht. Was kann ich tun?**

Überlegen Sie einmal (vielleicht gemeinsam mit einem Coach?), woran das liegen könnte – in aller Regel gibt es Ursachen in ihrem vergangenen Verhalten. Versuchen Sie, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter wiederzugewinnen – durch eigenes, vertrauenswürdiges Verhalten mit den hauptsächlichen Kennzeichen Verlässlichkeit, Integrität und Offenheit; flexible Arbeitszeitsysteme und speziell Vertrauensarbeitszeit sind hierfür ein exzellenter Hintergrund. Gelingt das nicht: Wechseln Sie die Position.

■ **Ist die hier vertretene Vorstellung von Vertrauensarbeitszeit unter heutigen Bedingungen nicht naiv und harmonistisch?**

Ich glaube nicht – weil von Vertrauensarbeitszeit, wie die vielen positiven Erfahrungen hiermit zeigen, potenziell alle Seiten profitieren, aber auch, weil wir in Deutschland (und nur über dieses Land mit seinen spezifischen Traditionen, Strukturen und Befindlichkeiten sprechen wir hier) eine im internationalen Vergleich sehr ausgeprägte betriebliche Mitbestimmung haben, die in der Lage sein sollte, den vielfach befürchteten arbeitgeberseitigen Missbrauch von Vertrauensarbeitszeit zu unterbinden.

Betriebs- und Personalräte sind aber zweifellos *nicht* in der Lage zu verhindern, dass Mitarbeiter im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit (aber auch sonst) freiwillig über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten. Aber warum sollten sie dies auch tun? Meist handelt es sich hierbei nämlich um Mitarbeiter, die mit ihrem nicht nur zeitlichen Engagement dazu beitragen, auch die Arbeitsplätze ihrer Kollegen zu sichern.

Dass Vertrauensarbeitszeit ein partnerschaftliches und von Vertrauen geprägtes Verhältnis gerade auch zwischen Geschäftsleitung (*nicht nur Personalleitung!!!*) und Betriebsrat voraussetzt, habe ich an vielen Stellen betont – und auch, dass Vertrauensarbeitszeit nicht dazu in der Lage ist, in einer durchgängigen Misstrauenskultur Vertrauen zu schaffen. Meine feste Überzeugung ist aber, dass man gerade unter den heutigen Bedingungen zunehmender Geschwindigkeit nur gemeinsam weiterkommt – anstatt sich gegenseitig zu blockieren.

Was, bitte, hat dies mit überzogenem Harmoniedenken zu tun?

Anhang I: Die wichtigsten Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG)

Die nachfolgende Zusammenstellung verwende ich gelegentlich in schriftlichen Informationen von Führungskräften und Mitarbeitern über die gesetzlichen Rahmenbedingungen flexibler Arbeitszeitgestaltung. Sie ist ohne Anspruch auf Vollständigkeit und letzte Präzision – hierzu werden zum Teil Hinweise auf einzelne Gesetzesparagrafen gegeben; zudem sei der Blick in die einschlägigen Kommentare empfohlen – und orientiert sich an den Tagesanforderungen der betrieblichen Praxis.

Geltungsbereich

Das ArbZG gilt für *alle* Arbeitnehmer mit Ausnahme der so genannten „leitenden Angestellten“, die kein Wahlrecht zum Betriebsrat haben.

Tageshöchst Arbeitszeit

Die tägliche Arbeitszeit darf zehn Stunden ausschließlich der Pausen nur ausnahmsweise überschreiten (§ 3 ArbZG; zu den Ausnahmen siehe unten). – Reine Reisezeiten (ohne Arbeitsleistung) zählen hierbei im Normalfall, wenn der Arbeitnehmer also z. B. nicht im Außendienst tätig ist, nicht mit. Führt der Arbeitnehmer allerdings auf ausdrückliche Anordnung der Führungskraft ein Kraftfahrzeug, so ist diese Zeit in aller Regel als Arbeitszeit zu werten.

Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit

An Sonn- und Feiertagen dürfen die Arbeitnehmer nur ausnahmsweise (siehe unten) beschäftigt werden (§ 9 ArbZG). Arbeiten dürfen sie aber z. B. bei der Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit von Datennetzen und Rechnersystemen, wenn diese Arbeiten an Werktagen nicht durchgeführt werden können (§ 10 ArbZG).

Höchstarbeitszeit pro Woche

Pro Woche darf im 6-Monats-Durchschnitt nicht mehr als 48 Stunden gearbeitet werden (§ 3 ArbZG).

Pausen

Bis zu sechs Stunden darf ohne Pause gearbeitet werden. Dauert die Tagesarbeitszeit länger als sechs und bis zu neun Stunden, muss sie mindestens durch eine 30- oder zwei 15-minütige Pausen unterbrochen werden, die dem Arbeitnehmer zur freien Verfügung stehen (keine Arbeits- oder anderweitige Bereitschaft). Bei mehr als neun Stunden Tagesarbeitszeit beträgt die Mindestpausenzeit insgesamt 45 Minuten in Teilabschnitten à mindestens 15 Minuten (§ 4 ArbZG).

Ruhezeit

Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit haben die Arbeitnehmer Anspruch auf eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden (§ 5 ArbZG).

Ausnahmen

Von den vorgenannten Vorschriften darf abgewichen werden bei vorübergehenden Arbeiten in Notfällen und in außergewöhnlichen

Fällen, die unabhängig vom Willen der Betroffenen eintreten und deren Folgen nicht auf andere Weise zu beseitigen sind (§ 14 ArbZG). An das Vorliegen dieser Voraussetzungen sind strenge Anforderungen zu stellen.

Arbeitszeitnachweise

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, Überschreitungen der werktäglichen Arbeitszeit von 8 Stunden aufzuzeichnen und diese Aufzeichnungen zwei Jahre lang aufzubewahren (§ 16 ArbZG). Diese Aufzeichnungspflicht kann er auf die Arbeitnehmer delegieren. Tagesarbeitszeiten über zehn Stunden sowie jegliche Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen sollten jeweils im Einzelfall begründet werden.

Verantwortung für die Einhaltung dieser Vorschriften

Für die Einhaltung dieser Vorschriften ist der Arbeitgeber bzw. sind seine Beauftragten – insbesondere also die Führungskräfte – verantwortlich. Wer als Arbeitgeber oder dessen Beauftragter vorsätzlich oder fahrlässig hiergegen verstößt, kann mit einer Geldbuße von bis zu 15 000 Euro belegt werden (§ 22 ArbZG). Bei Vorsatz, Fahrlässigkeit und beharrlicher Wiederholung kann in besonders schweren Fällen eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr verhängt werden (§ 23 ArbZG). Darüber hinaus kann es bei Arbeits- und Wegeunfällen in Verbindung mit solchen Verstößen zu Schadensersatzforderungen der Berufsgenossenschaft kommen.

Anhang II: Ausgewählte weiterführende Literatur

Nachfolgend möchte ich – ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit – ein paar Tipps für diejenigen geben, die sich noch intensiver mit dem Thema Vertrauensarbeitszeit beschäftigen wollen, wobei ich mir jeweils einen kurzen Kommentar gestatte.

- **IG Metall, Abteilung Tarifpolitik (Hg.)**, „Vertrauensarbeitszeit: Reich der Freiheit oder moderne Selbstausbeutung?“, Frankfurt 2000: Eine für ca. 2 Euro zuzüglich MwSt und Versand sehr preiswerte Einführung in die Gedankenwelt einer Organisation, die sich mit den Gedanken schwer tut, dass man auch Arbeitgebern vertrauen und Spaß an der Arbeit haben kann – mit teils apodiktischen Setzungen wie „Die neue, begrüßte Selbständigkeit in der Arbeit hat zugleich zerstörerische Folgen für die eigene Gesundheit und Lebensentfaltung“.
- **Wilfried Gleißmann / Klaus Peters**, „Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie der Arbeit und ihre paradoxen Folgen“, Hamburg 2001: Sozusagen der ideologische Unterbau der gängigen Vertrauensarbeitszeit-Kritik Richtung „Arbeiten ohne Ende“ vor dem Erfahrungshintergrund der Arbeitszeitregelung der IBM Deutschland GmbH, bei der es sich jedoch nicht um Vertrauensarbeitszeit im hier vorgestellten Sinne handelt. Andere Regelungen und Regelungsmöglichkeiten sowie positive Erfahrungen werden ausgeblendet.
- **Ingo Hamm**, „Arbeiten im Zeitgeist: Die Vertrauensarbeitszeit hält Einzug in den Unternehmen“, in: Arbeitsrecht im Betrieb

(AiB) 3/2000, S. 152 bis 161 (Manuskript auch unter www.chronosagentur.de): Hier wird eine gewerkschaftsnahe Position vertreten, die sich bei aller (in vielen Fällen berechtigten) Kritik an der betrieblichen Praxis der Vertrauensarbeitszeit doch deren als unter bestimmten Umständen erschließbar geltenden positiven Seiten gegenüber aufgeschlossen zeigt.

- **Klaus-Peter Fröhlich**, „Vertrauensgleitzeit: Wie sie bei der Siemens AG gehandhabt wird“, in: Arbeit und Arbeitsrecht (AuA) 4/99, S. 159 bis 161: Interessante Umsetzungshinweise aus dem Hause, das Anfang der 90er Jahre Pionier der „Vertrauensgleitzeit“ war.
- **Jan Kutscher / Michael Weidinger / Andreas Hoff**, „Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle“, Wiesbaden 1996: Ein umfassender Überblick über die betriebliche Arbeitszeitgestaltung (u. a. mit vielen Schichtplänen) aus einer Zeit, als Vertrauensarbeitszeit bei uns noch Orientierungsarbeitszeit hieß.

Ansonsten kann ich nur empfehlen, immer wieder einmal unsere Webseite www.arbeitszeitberatung.de zu besuchen (dort finden Sie alle unsere einschlägigen Veröffentlichungen und auch eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse unserer Betriebsumfrage 2001 u. a. zum Thema Vertrauensarbeitszeit) sowie im *Internet* unter „*Vertrauensarbeitszeit*“ zu recherchieren: Dieses Thema bewegt sich derzeit sehr schnell. Besonders aufschlussreich finde ich hier die von uns erstellten und fortlaufend aktualisierten Fallstudien im Rahmen der Sammlung „Arbeitszeitmodelle“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung unter www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle, in der im Oktober 2001 die folgenden Firmen (in alphabetischer Reihenfolge) mit ihren sehr unterschiedlichen Vertrauensarbeitszeitregelungen unter der jeweils mit angeführten Überschrift vertreten waren:

- **Apollinaris & Schwegges GmbH & Co:** Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer ohne Zeiterfassung

- **Comet Computer Gesellschaft für Datenverarbeitung und Technische Dokumentation mbH:** „Jedes Arbeitszeitmodell ist praktikierbar“
- **CONATEX Dipl.-Ing. L. Colbus GmbH:** Verzicht auf formale Arbeitszeitregeln
- **Deutsche Shell Chemie GmbH:** Vertrauensarbeitszeit mit Förderungs-Zeitkonto
- **Kreisverwaltung Düren:** Flexible Arbeitszeiten bei der Kreisverwaltung Düren zügig entwickelt und erfolgreich umgesetzt
- **MSD Sharp & Dohme (MSD) GmbH:** „Vom Außendienst lernen“: Kundenorientierte Arbeitszeitgestaltung ohne technische Zeiterfassung im Innendienst der MSD Sharp & Dohme (MSD) GmbH
- **Siemens AG:** Vertrauensgleitzeit bei der Siemens AG
- **Sigel GmbH:** Der Kunde bestimmt, wann gearbeitet wird: Das Jahresarbeitszeitmodell der Sigel GmbH
- **Software AG und SAG Systemhaus GmbH:** Vom Ampelkonto zum Zeitkonto mit Kappungsgrenze – die richtigen Anreize zur Zeitkostensteuerung
- **Sparda-Bank Münster (Westf) eG:** Der Service-Triangel – unverzichtbarer Bestandteil einer Vertrauensarbeitszeitregelung
- **Stadtverwaltung Wolfsburg:** Vertrauensarbeitszeit in der öffentlichen Verwaltung – die Stadtverwaltung Wolfsburg als Vorreiter
- **Vereinigte Sparkassen in Weilheim i. OB:** Vertrauensarbeitszeit bei den Vereinigten Sparkassen Weilheim i. OB
- **Volksbank Offenburg eG:** „Auf die Zeiterfassung wird verzichtet“

- **Vorwerk & Co. Teppichwerke GmbH & Co. KG:** Vertrauensarbeitszeit, Zielvereinbarungen und Tantiemen unterstützen Kulturwandel

Weitere Fallstudien und Fachbeiträge zum Thema enthält das empfehlenswerte Loseblattwerk „Das flexible Unternehmen“ (im Internet unter www.flexible-unternehmen.de).

Profitiert habe ich auch von **Fredmund Malik**, „Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit“, Stuttgart 2000: Hier werden als „Grundsätze wirksamer Führung“ u. a. Ergebnisorientierung, „Konzentration auf Weniges, dafür Wesentliches“ und „das gegenseitige Vertrauen“ benannt und Führungskräften dieser für unser Thema sehr wichtige Hinweis gegeben:

„Man muss nicht gleich die Welt verändern und verbessern wollen; es genügt, schon in seinem unmittelbaren Einflussbereich, so gut es geht, Vertrauen zu schaffen oder besser, entstehen zu lassen“.

Anhang III: „Vertrauensarbeitszeit“: Entlastung + Effizienz

Unter „Vertrauensarbeitszeit“ verstehen wir die eigenverantwortliche Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen durch die Mitarbeiter. Anders als vielfach vermutet und unterstellt, bleibt es bei diesem mittlerweile recht häufig in die Praxis umgesetzten Konzept also beim Leistungsmaßstab Arbeitszeit – nur dass der Arbeitgeber hierbei auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit verzichtet. Ob der Mitarbeiter dann, ausschließlich zur Selbstkontrolle, fortlaufend oder auch nur zeitweise die eigenen Arbeitszeiten protokolliert und ein Zeitkonto führt oder nicht, bleibt ihm selbst überlassen.

Äußeres Kennzeichen der Vertrauensarbeitszeit ist also in der Regel, dass es keine Zeiterfassung mit technischen Hilfsmitteln wie Stempeluhren oder Zeiterfassungsterminals gibt. Werden die Mitarbeiter (stattdessen) *verpflichtet*, die von ihnen geleisteten Arbeitszeiten schriftlich festzuhalten, handelt es sich in der obigen Abgrenzung nicht um Vertrauensarbeitszeit. Das Gleiche gilt unter diesem Blickwinkel, wenn der Leistungsmaßstab Arbeitszeit spürbar relativiert ist – etwa durch AT-Verträge mit pauschal abgegoltener Mehrarbeit oder durch „Erfolgsvergütung“, mit der der persönliche Arbeitserfolg stark in den Vordergrund rückt.

Auch wenn die verpflichtende (und insbesondere die technische) Zeiterfassung heute noch von vielen Mitarbeitern und Betriebsräten als „Schutzwall“ gegen zu hohe Arbeitsanforderungen verteidigt wird – sie bewirkt nach unseren Erfahrungen oft eher das Gegenteil:

- Sie kann die Übernahme zusätzlicher Aufgaben auch dann fördern, wenn diese innerhalb der Vertragsarbeitszeit nicht erledigt

werden können. Den Mitarbeitern wird durch Zeiterfassung und Zeitkontenführung ja schließlich ein (Freizeit-)Ausgleich versprochen, der dann oft genug nicht eingelöst wird. Über Alternativen zur Übernahme dieser Zusatz-Aufgaben braucht dann gar nicht erst nachgedacht zu werden.

- Sie fördert nicht nur ineffizientes „Minutendenken“ von Mitarbeitern (das bekannte Warten vor der Stempeluhr, etc.), sondern auch lange Anwesenheitszeiten im Betrieb. Denn ein hohes Zeitkonto beziehungsweise – bei begrenzten Zeitkonten – viele Kapungsstunden dienen in den meisten Betrieben immer noch dazu, Unersetzbarkeit und Leistungswillen zu demonstrieren, wodurch eine flexible Freizeitnahme behindert wird.

Hinzu kommt, dass schon heute immer mehr außerhalb des Betriebes (beim Kunden, auf Reisen, zuhause...) gearbeitet wird – und dass zukünftig wahrscheinlich immer mehr im Betrieb *nicht* gearbeitet wird (private Internetnutzung, „Networking“, Weiterbildung im persönlichen Interesse, etc.). Vor diesem Hintergrund sind technische Zeiterfassungssysteme zum einen nicht mehr präzise genug und zum anderen aufgrund der erforderlichen vielen Korrekturen von Hand auch sehr verwaltungsaufwendig.

Die beiden letztgenannten Nachteile können durch moderne Selbstaufschreibungstools vermieden werden, wie wir sie etwa (zur kostenlosen Nutzung) auf unserer Webseite www.arbeitszeitberatung.de anbieten; sie führen also nicht notwendig zur Vertrauensarbeitszeit. Bei ihrer Nutzung wird allerdings sehr deutlich, auf welch schwankendem Boden sich heutzutage die Erfassung der Arbeitszeit bewegt. Das gilt im Übrigen auch für ihre technischen Versionen: Hier finden sich individuelle Strategien wie „Ausbuchen und Weiterarbeiten“ und „Arbeit mit nach Hause nehmen“ beziehungsweise, moderner, sie sich dorthin zu mailen – und zwar besonders dort, wo Betriebsräte die Einhaltung der Arbeitszeitregeln mittels Zeiterfassung kontrollieren wollen.

Ohne eine grundlegende Veränderung des Umgangs mit der Arbeitszeit in den Betrieben wird sich daran auch zukünftig nichts ändern. Wir sehen in diesem Zusammenhang Vertrauensarbeitszeit als große

Chance, zu einem Kulturwandel in Richtung des „sparsamen Umgangs mit der Arbeits- und Lebenszeit“ beizutragen; sie ist in unseren Augen nicht das Problem, sondern eine mögliche Lösung.

Dazu erscheint es uns zunächst einmal wichtig, dass Geschäftsleitung und Betriebsrat ein solches Projekt gemeinsam angehen, was entsprechende geteilte Ziele voraussetzt. Vertrauensarbeitszeit einseitig oder gar über eine Einigungsstelle einführen zu wollen, ist ein geradezu absurder Gedanke. Denn dadurch würde genau das Vertrauensklima gefährdet, das eine Vertrauensarbeitszeitregelung benötigt, um für alle Beteiligten zufriedenstellend funktionieren zu können.

Darüber hinaus halten wir auch die ständige Begleitung einer solchen Regelung durch ein Gremium für erforderlich, in dem der Betriebsrat stark vertreten ist. Ein Beispiel für ein solches Gremium ist die „Clearingstelle“ aus der vorbildlich kompakten Dienstvereinbarung der Stadt Wolfsburg (siehe *Schaubild 2*), die dort sicherlich auch deshalb möglich war, weil in den Tagesdienstbereichen der ortsansässigen Volkswagen AG seit einigen Jahren eine analoge Regelung praktiziert wird.

Im Zentrum einer Vertrauensarbeitszeitregelung aber steht der Umgang mit „Überlastsituationen“ – sozusagen als funktionales Äquivalent zum Zeitkonto im Rahmen einer „normalen“ flexiblen Arbeitszeitregelung. Dazu verweise ich nochmals auf die Regelung der Stadtverwaltung Wolfsburg. Eine Überlastsituation ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mitarbeiter bei der Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben mit der vereinbarten Arbeitszeit nicht auskommt und dies der Führungskraft meldet – die dann dafür verantwortlich ist, dass die Lücke zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitskapazität wieder geschlossen wird.

Der richtige Umgang mit Überlastsituationen muss, von Führungskräften wie von Mitarbeitern, erst erlernt werden – in einer Zeitkontenregelung benötigt man ihn schließlich nicht in dem Maße. Hier liegt *der* Schlüssel zur fortlaufenden Entlastung der Mitarbeiter in sich immer schneller ändernden Umgebungen.

In *Schaubild 17* (ab Seite 175) stelle ich diesbezügliche Merkblätter für Führungskräfte und Mitarbeiter vor, die – in leicht überarbeiteter

Form – 1999 bei einer Bank auf dem Weg in die Vertrauensarbeitszeit zum Einsatz gekommen sind. Wichtig erscheint mir hierbei vor allem der Hinweis an die Führungskräfte, immer wieder neu darüber nachzudenken, welche der derzeitigen Arbeitsaufgaben in Zukunft *nicht* mehr erledigt werden sollen. Überlastmeldungen ihrer Mitarbeiter sollen sie in diesem Zusammenhang unbedingt ausdrücklich fordern und begrüßen – als zentrale Voraussetzung dafür, dass es in der Arbeitswelt der Zukunft zu einem (immer wieder neu herzustellen) Gleichklang von Entlastung und Effizienz kommen kann. Natürlich muss aber auch eine entsprechende Absicherung der Führungskräfte „nach oben“ Teil des Ganzen sein.

Funktioniert dieser Regelkreis – und dazu sollte auch der Betriebsrat aktiv beitragen können –, dann funktioniert erfahrungsgemäß auch die Vertrauensarbeitszeit; und umgekehrt. Oder – mit den Worten des Betriebsrats der Siemens AG, Erlangen, der wesentliche Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zu diesem Thema nach einem neunmonatigen Pilotversuch 1998 wie folgt zusammengefasst hat:

„*Positive* Stimmen zur Vertrauensarbeitszeit kommen von dort, wo das Verhältnis zum Vorgesetzten und zu den Kolleg/inn/en stimmt. Die freie Einteilung der Arbeitszeit, die Flexibilität und das Vertrauensverhältnis werden sehr begrüßt.“

„*Negative* Reaktionen beklagen, dass überlastete Mitarbeiter/innen ihre Mehrarbeit nicht mehr nachweisen können, dass Gleitzeitentnahme auf Grund der Arbeitsbelastung nicht möglich sei oder vom Chef nicht gern gesehen wird.“

Hieran lassen sich ohne Schwierigkeiten die Aufgaben ablesen, die sich in einem Vertrauensarbeitszeitsystem nicht nur für den Betriebsrat, sondern gerade auch für die Firmenleitung stellen.

Schaubild 17: Merkblätter zum Umgang mit Überlastsituationen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Wie Sie als Führungskraft mit Überlastmeldungen Ihrer Mitarbeiter umgehen sollten

1. Begrüßen Sie jede Überlastmeldung! Denn dahinter stecken meist *betriebliche* Probleme: organisatorische Schwachstellen, Planungs- und Steuerungsdefizite, Überspezialisierung, ineffiziente Kommunikation o. ä.
2. Ermitteln Sie die Ursachen – etwa indem der Mitarbeiter über gewisse Zeiträume die verbrauchte Arbeitszeit verwendungsbezogen aufschreibt.
3. Suchen Sie nach geeigneten Wegen, (a) das Arbeitsvolumen zu reduzieren, (b) die Produktivität zu erhöhen und/oder (c) die Kapazität zu erweitern. Dabei hilft es, nach Ansatzpunkten bzw. Adressaten zu unterscheiden:
 - Arbeitsplatz: Kann qualitativ (z. B. durch Verkürzung umständlicher Verfahrenswege) oder quantitativ (z. B. durch Weglassen unnötiger Aufgaben) Entlastung geschaffen werden?
 - Organisatorisches Umfeld: Können bestimmte Arbeitsaufgaben umverteilt bzw. entsprechende Fehlverteilungen korrigiert werden – innerhalb der Organisationseinheit oder sogar darüber hinaus?
 - Mitarbeiter: Besteht Bedarf an Unterstützung (z. B. durch Coaching, konsequente(re) Abwesenheitssteuerung oder engere Führung) oder Veränderung (z. B. durch andere Aufgaben)?

4. Erörtern Sie die in Frage kommenden Lösungsmöglichkeiten – fast immer gibt es Alternativen – mit dem Mitarbeiter. Unterscheiden Sie hierbei – soweit erforderlich – klar zwischen kurzfristigen und auf Dauer angelegten Lösungen.
5. Vereinbaren Sie die passende(n) Lösung(en). Wenn auch andere – Kollegen, Führungskräfte – hiervon betroffen sind, beziehen Sie diese ein; soweit erforderlich, außerdem den Betriebsrat, die Personalabteilung und die Geschäftsleitung.
6. Fixieren Sie die vereinbarte(n) Lösung(en) schriftlich. In der Regel genügt hierfür eine Aktennotiz.
7. Setzen Sie gemeinsam mit den Beteiligten die vereinbarten Maßnahmen um, kontrollieren Sie nach ein bis zwei Monaten den Erfolg und durchlaufen Sie dann, falls notwendig, die Schritte 1 bis 7 erneut.

Wie Sie als Mitarbeiter mit Überlastsituationen umgehen sollten

1. Warten Sie nicht, bis „nichts mehr geht“, sondern wenden Sie sich an Ihre Führungskraft, wenn Sie überlastet sind. Hinter den meisten Überlastsituationen stecken *betriebliche* Probleme: organisatorische Schwachstellen, Planungs- und Steuerungsdefizite, Überspezialisierung, ineffiziente Kommunikation o. ä. Wer solche Probleme verschleppt, wird selbst zum Problem; wer sie aufdeckt, nutzt sich selbst!
2. Gehen Sie der Überlastsituation auf den Grund. Fragen Sie nicht nur: „Was hat sich verändert?“, sondern auch: „Was müsste sich ändern?“ – sonst bleiben Sie in der Vergangenheit stecken und finden keine Lösung für die Zukunft.

3. Seien Sie ehrlich zu sich: Wo liegt *Ihr* Beitrag zum Problem? Irgend jemand stellt diese Frage früher oder später sowieso – am besten tun Sie es deshalb selbst. Lassen Sie auch Ihre Führungskraft wissen, dass Sie die Schuld nicht nur woanders suchen – und wundern Sie sich nicht über eine positive Reaktion! Denn Verstecken spielen kommt nicht mehr an.
4. Tragen Sie zur Lösung bei – von der Überlastmeldung (vielleicht schon unterstützt durch ein verwendungsbezogenes Aufschreiben Ihrer Arbeitszeit) bis zum Vorschlag geeigneter Lösungswege. Niemand wird es Ihnen übel nehmen, wenn Sie dabei Ihre Interessen klar und deutlich vertreten – vorausgesetzt, das ist nicht alles, was von Ihnen kommt.
5. Leisten Sie Ihren Flexibilitätsbeitrag! Vielleicht geht es ja wirklich einige Monate nur mit überdurchschnittlichem Arbeitszeiteinsatz – bei vereinbartem späteren Freizeitausgleich; oder Ihr Aufgabengebiet verändert sich; oder Sie nehmen auch einmal frei, wenn es Ihnen gerade nicht so gut passt.
6. Bleiben Sie am Ball! Überlastsituationen sind oft Vorboten anstehender Veränderungen – und Veränderung ist mittlerweile in den meisten Betrieben zum Dauerzustand geworden. Sie tun sich, Ihren Kollegen und Ihrem Unternehmen deshalb einen Gefallen, wenn Sie eine „Antenne“ für Überlastsituationen und deren „proaktive“ Bewältigung entwickeln: So kommt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang, von dem alle Beteiligten profitieren.

Überarbeitet erschienen in: IG Metall-Vorstand, Abteilung Angestellte (Hg.), „Arbeiten ohne Ende?“ Dokumentation der Fachtagung der IG Metall am 20./21.09.2000 in Stuttgart, S. 21-23

Anhang IV: „Der mündige Mitarbeiter braucht keine Zeiterfassung“

- ... weil er auch während seiner Anwesenheit im Betrieb einmal etwas anderes tun möchte als „arbeiten“: Zeitung lesen, privat telefonieren und mit den Kollegen plaudern, am Computer spielen und im Internet surfen, flexibel Pausen und vielleicht sogar ein „power nap“ nach dem Mittagessen einlegen (das ist das kurze Abtauchen in den Tiefschlaf am frühen Nachmittag, das bei vielen Menschen Voraussetzung für Effektivität während des restlichen Arbeitstages ist). Und er möchte dies guten Gewissens tun können und ohne darauf angewiesen zu sein, dass Vorgesetzte und Kollegen „beide Augen zudrücken“ – weil vielleicht auch sie während ihrer Anwesenheit im Betrieb einmal etwas anderes tun möchten als „arbeiten“. Hierbei behindert ihn die Stempeluhr (ob nun „classic“ oder berührungslos elektronisch), weil er ja schließlich nicht ständig dorthin laufen möchte, um sich aus- und später wieder einzubuchen; und geschenkt haben möchte er seine Privatzeiten auch nicht. Also ist er gezwungen „durchzuarbeiten“ – und ärgert sich darüber, dass ihm sein Arbeitgeber zwar das zutraut, aber nicht mehr.
- ... weil er auch während seiner Abwesenheit vom Betrieb einmal etwas anderes tun möchte als „nicht arbeiten“: einen Kunden besuchen und hinterher noch mit ihm Essen gehen, zu Hause in Ruhe ein Papier zu Ende schreiben, auf dem Weg zur Arbeit in der Bahn eine wichtige Unterlage studieren, für betriebliche Notfälle telefonisch erreichbar sein. Arbeitszeitlich bewerten kann dies alles nur er selbst. Daher fordert das elektronische Zeiterfassungs-

system von ihm, einen entsprechenden Beleg zu schreiben, den er seiner Vorgesetzten zur Gegenzeichnung vorlegen muss, bevor er dann, misstrauisch beäugt, von dem Zeitbeauftragten eingegeben wird. Er ärgert sich über das ganze Prozedere und lässt diese Arbeitszeit daher vielleicht sogar verfallen – im Bewusstsein, dass er nicht während der gesamten Anwesenheitszeit im Betrieb arbeitet (siehe oben).

- ... weil er – auch daraus – gelernt hat, dass man in komplexen Arbeitsstrukturen zwar Anwesenheitszeit, nicht aber Arbeitszeit minutengenau messen kann. Deshalb hat er eine Zeitlang zur Selbstkontrolle (schließlich möchte er seine vertragliche Verpflichtung zu 40 Wochenstunden Arbeitszeit erfüllen, aber auch noch genug Zeit für anderes haben) in einem Jahreskalender (siehe *Schaubild 11*) arbeitstäglich die Abweichung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit vom Vertragsstandard (Montag bis Freitag 8 Stunden) festgehalten – aber nur in Halbstundenschritten, ohne Kommt-Geht-Zeiten und unter Berücksichtigung der Pausen und sonstigen Arbeitsunterbrechungen – und den Saldo fortgeschrieben. Und so sah das Anfang 1999 aus:

04.01. [erster Arbeitstag in diesem Jahr, Beginn der Selbstaufzeichnungen] +1h; 05.01. +1½h; 06.01. +½h [d. h., an diesem Tag ca. 7 Stunden gearbeitet]; 08.01. –1h [also am 07.01. ca. 8 Stunden und am 08.01., ca. 6½ Stunden gearbeitet]; etc.

Irgendwann hat er dann das Gefühl gehabt, dass alles in etwa im Lot ist, und ab diesem Zeitpunkt nicht mehr Buch geführt. Seither fühlt er sich freier – achtet aber weiter darauf, dass alles im Lot bleibt: Er hat nämlich auch gelernt, dass es nichts bringt, den Freizeitausgleich immer wieder auf das Ende des nächsten Projekts zu verschieben. Damit zwingt er seine Vorgesetzten, bei seinem Einsatz Prioritäten zu setzen – natürlich in Abstimmung mit ihm – und immer wieder weniger Wichtiges wegzulassen, und dankt es ihnen mit hoher Verbindlichkeit und dauerhaft hoher Effektivität.

- ... weil er den Nachweis eines Zeitguthabens nicht benötigt, wenn er tagsüber einmal Zeit für Privates braucht. Er weiß nämlich – und seine Vorgesetzten und Kollegen wissen dies auch –, dass es dabei nur darauf ankommt, dass der Betrieb während seiner Abwesenheit vernünftig weiterläuft, und dass das Vertrauen da ist, dass er die ausfallende Arbeitszeit zu einem anderen Zeitpunkt bereits geleistet hat oder noch leisten wird. Wäre dieses Vertrauen nicht vorhanden, würde er sich auch überlegen, den Arbeitsplatz zu wechseln: Würde man ihm nämlich schon nicht zutrauen, seine Arbeitszeit eigenverantwortlich entsprechend den jeweiligen Anforderungen zu handhaben, wie sollte das hinsichtlich dieser Anforderungen selbst anders sein?
- ... weil er sich früher immer über Kollegen geärgert hat, die die Zeiterfassung dazu nutzten, gegenüber Vorgesetzten und Kollegen hohen Zeitverbrauch (wofür auch immer) zu dokumentieren – und *daraus* Ansprüche auf Freizeitausgleich, Extra-Boni oder schnelle Beförderung ableiteten. Er dagegen fand schon immer, dass es weniger auf den Verbrauch von Arbeitszeit als auf das hiermit erreichte Ergebnis ankommt – und hat nun auch das hierzu passende „System“ gefunden.

Überarbeitet erschienen in: Motivation 5/1999, S. 51

Schaubildverzeichnis

Schaubild 1: Das Zieldreieck flexibler Arbeitszeitregelungen.....	16
Schaubild 2: Dienstvereinbarung über die „Vertrauens- arbeitszeit“ der Stadt Wolfsburg.....	21
Schaubild 3: Ein Formular für die indirekte Arbeitszeiterfassung ...	49
Schaubild 4: Praxis-Beispiel „Ampelkonto“	53
Schaubild 5: Ein Formular für die mengenbezogene Arbeitszeiterfassung	56
Schaubild 6: Ein Formular für die Abweichungserfassung.....	57
Schaubild 7: Ein Formular für die Verwendungserfassung	59
Schaubild 8: Zeitkonto mit Nichtanrechnung überschießender Salden	66
Schaubild 9: Die Balance zwischen Aufgabe und Arbeitszeit	100
Schaubild 10: Formblatt „Überlastsituation“	107
Schaubild 11: Einfacher Jahreskalender.....	111
Schaubild 12: Formular zur Erfüllung von § 16 Abs. 2 ArbZG.....	113
Schaubild 13: Arbeitszeitaufzeichnung entsprechend dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes – Variante I.....	114
Schaubild 14: Arbeitszeitaufzeichnung entsprechend dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes – Variante II.....	114

Schaubild 15: Muss- und Kann-Elemente von Vertrauensarbeitszeitregelungen	120
Schaubild 16: Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit	143
Schaubild 17: Merkblätter zum Umgang mit Überlastsituationen für Führungskräfte und Mitarbeiter	175

Schlagwortregister

A

Abstimmung 12, 27-30, 52, 78f., 90, 93, 112, 122f., 125, 154, 180

Abweichungserfassung 55, 57f., 60, 180

Akkordsystem 25, 46

Altlasten 137

Ampelkonto 52f., 109

Anwesenheitszeit 42f., 45, 47, 55, 60, 92, 110, 143, 148, 161, 172, 179f.

Arbeitsbeginn 48, 50, 52, 54, 122, 149

Arbeitsende 48, 50, 52, 54, 149

Arbeitsmedizin 89

Arbeitsort, flexibler 60f., 95, 103, 124f.

Arbeits(zeit)planung 78f., 100, 105, 137, 147, 159

Arbeitsstil 41, 103

Arbeitsunterbrechung 46, 50-52, 54, 180

Arbeitszeit, starre 17f., 24, 30-32, 83, 153, 155

Arbeitszeit-Freiheit 19, 23-26, 28, 39, 109, 121, 146

Arbeitszeit-Workshops 144

Arbeitszeitautonomie 28

Arbeitszeitbericht 58

Arbeitszeiterfassung, direkte 48, 54f., 60
Arbeitszeiterfassung, indirekte 48f., 61
Arbeitszeiterfassung, mengenbezogene 55f.
Arbeitszeitkommission 68
Arbeitszeitmanagement 35, 65
Arbeitszeitrahmen 20, 40, 52, 97, 121-124, 126
Arbeitszeitverhalten 28, 30, 41, 45, 51
Arbeitszeitverkürzung 28, 132f.
Arbeitszeitverteilung 20, 86f., 90f., 159
AT-Angestellte 28f., 65, 83, 85, 146, 171
AUDI AG 28
Aufgaben(orientierung) 6, 16-19, 25, 27f., 32, 38, 41, 44, 46, 63f., 74, 76, 78, 83, 96, 98, 100-102, 104f., 108, 123-127, 145, 150-152, 158f., 171-175
Aufsichtsbehörde 109f., 112
Aufzeichnungspflichten, gesetzliche 34, 48, 60, 109f., 112, 114f., 121, 125, 139, 152, 155f., 165
Ausfallzeiten, Anrechnung von 55, 86, 88f., 91
Auslastungsschwankungen 35-38, 64, 86, 151
Außendienst 24, 26, 29, 47, 83, 85, 163
Autofahren 47f.

B

Bearbeitungszeit 77, 96
Betriebspartner 81, 116

Betriebs-/Personalrat 20, 28, 31, 41, 43, 45, 67, 74, 77f., 80-82, 95, 106, 108f., 118, 123, 131, 141f., 144-146, 151, 154-156, 159, 162f., 171-174, 176

Betriebsvereinbarung 72-74, 76, 82f., 116-118, 120

Bundesministerium für Arbeits- und Sozialordnung 147, 168

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 15

Burn-Out 157

C

Clearingstelle 81f., 90, 106, 130, 173

Computerspiele 43, 179

Condat AG 72, 78, 129, 157

Controlling 42, 60, 127

D

Dienstreise siehe Reisezeit

Direktionsrecht 15f.

Diversity 61

Druck 31, 34f., 63, 82, 106, 109, 116, 127, 130, 135, 146, 157

Durchschnittsprinzip 90, 134f.

E

Effektivität 17, 79, 101, 156, 179f.

Effizienz 17, 24f., 101, 156, 171f., 174-176

Einfachheit 12f., 20, 36, 50, 52, 55, 62, 64, 69, 74, 86, 93, 109-112, 115f., 131, 135, 139, 142

Einführung von Vertrauensarbeitszeit 30f., 33, 50, 62, 77, 89, 141, 144-147, 160f., 173

Einigungsstelle 31, 81, 173

Einzelkämpfer 77

Employee-Self-Service 42

Entgelt 19, 34, 51, 133-136

Entlastung 20, 41, 52, 65, 68, 104-106, 130, 159, 171, 173-175

Erfolg von Vertrauensarbeitszeit 12, 69, 99, 116f., 147

Erfolgsvergütung 26, 29, 38, 65, 67, 171

Ergebnis(orientierung) 15, 19, 39, 41, 103, 181

Erreichbarkeit/Nichterreichbarkeit 16, 75, 78, 94-96, 98, 179

F

Fallstudien 15, 23, 67, 73, 147, 151, 168-170

Fehlzeiten siehe Ausfallzeiten

Feiertage 37, 51, 86, 91, 110, 134

Fortbildungszeit siehe Weiterbildungszeit

Freizeit 30, 34, 41, 63, 65, 67, 90, 105, 130, 135f., 150, 172, 177, 180f.

Fremdvergabe 104

Führung 18-20, 23f., 30, 32f., 35, 41, 45, 48, 51-55, 58, 61-65, 67, 74, 76-80, 82, 85f., 92f., 97, 99-106, 110, 112, 115f., 119, 122f., 125-127, 129f., 147, 153f., 156f., 159f., 163, 165, 170, 173-177

Führungskräfte 6, 18, 26, 28, 31f., 41, 44, 48, 51, 63-65, 75, 78, 80-82, 84f., 92, 94, 96, 102, 104, 106, 109, 112, 116, 119, 143-148, 156-159, 161, 174

Funktionszeit siehe Servicezeit

G

Geburtstagsempfang 46, 50

Geltungsbereich 83-85

Geltungsdauer 116, 118

Gleichbehandlung 30, 37, 91, 98

Gleittage 44, 52

Gleitzeit 11f., 17, 23f., 27f., 44, 64, 79, 84, 118, 121, 137f., 174

Grenzen 11, 18, 42, 48, 94-96, 110, 121, 127f., 132, 151, 156-158

Grundsätze 20, 74-77, 79, 82, 120, 144

H

Hewlett Packard GmbH 132

Höchstarbeitszeit, gesetzliche 48, 52, 60, 78, 93, 112, 156, 163f.

HP-Modell 132

I

Internetnutzung, private 43, 172, 179

Investitionsbank Schleswig-Holstein 73

K

Kantine, Zeiterfassung 46

Kappung 34, 63-68, 99, 136, 172

Kernzeit 12, 17, 24, 26, 121, 143, 148f.

Kommunalverwaltung 20

Konflikte 44, 75, 81, 143

Kontrollen 31, 48, 54, 106

Kostenstellen 42, 58

Krankheit 157

Krankheitstage 37, 40, 51, 55, 86, 89-91, 134

Kultur der langen Arbeitszeiten 155f., 173

Kundenorientierung 16-18, 25, 95-98, 100, 123, 172, 179

L

Langzeitkonto 35, 42, 68, 72, 103, 108, 129-136, 138f., 151

Lebensarbeitszeitkonto 101, 133

Leiharbeit 104

Leistungs- und Verhaltenskontrolle 41

Leistungsbereitschaft 63, 102, 159, 172

Leistungsmaßstab 19, 23f., 26, 28f., 33, 38, 41, 68, 171

Leistungsvermögen 64, 98f., 102, 127, 153, 158

M

Mehrarbeit 15, 18, 20, 40, 42, 91, 103-105, 108f., 129-132, 135f., 138, 142, 151, 174

Mehrarbeit, pauschale Abgeltung 28, 38, 106, 131, 171

Mehrarbeit, unbezahlte 28, 141, 150

Mehrstunden 101, 106, 152

Mindestpausenzeit, gesetzliche 50, 52, 78, 164

Mindestruhezeit, gesetzliche 78, 156, 164

Minussaldo 34f., 37, 54, 64, 67

Minutendenken 30, 33, 44, 47, 52, 63, 127, 155, 172, 180

Missbrauch 30, 154, 162

Misstrauen 11, 24, 54, 160, 180

Mitarbeiterorientierung 17f.

Mitarbeiterzufriedenheit 150

Mitbestimmung 5, 25, 28, 41, 73, 80, 130f., 150, 162

Motivation 66, 124, 153f.

N

Nachtarbeit 121, 123

Neueinstellungen 104

Normalleistung 25, 103

Notstopp 117, 146

O

Öffentliche Verkehrsmittel 48

Öffentlicher Dienst 20, 48, 58, 72f., 123, 130

Öffnungszeit 96f.

Optionale Vertrauensarbeitszeit 32, 68, 73, 83, 85, 116, 119, 145, 148, 161

Orientierungsarbeitszeit 28f., 146

P

Pause 46, 50, 87-89, 163f., 179f.

Pausenabzug, automatischer 46, 50

Personalleitung 80, 141, 154, 162

Planarbeitszeit 108, 131, 135

Power nap 43, 179

Präambel 75-77

Prämien 25, 29, 33, 42, 65, 67, 103, 153

Prioritäten 101, 180

Privatzeiten 43, 46-48, 50f., 60, 93, 172, 179, 181

Probezeit für Vertrauensarbeitszeit 117f., 139, 145-148

Produktivität 34, 43, 58, 103, 124, 133, 175

Projektarbeit 36f., 58, 67, 99, 108, 125, 127, 144-146, 180

Q

Qualifizierung 64, 159

Qualifizierungszeit siehe Weiterbildungszeit

Qualität 18, 25, 32, 75, 77, 79f.

R

Raucherpause 43

Referenzprinzip siehe Durchschnittsprinzip

Regeneration 29, 34, 137

Reisezeit 47, 92-94, 124, 163, 172

Rückstellungen 34, 37, 132

S

Sachtleben Chemie GmbH 72

Saison 36-38

Samstagsarbeit 25, 110, 112f., 115, 123

Schichtbetrieb 6, 24, 33, 55, 72, 77, 83, 86-91, 97f., 130

Schlichtungsstelle 80-82, 119, 146, 158

Schlussbestimmungen 116-118

Schwarze Konten 138

Schwarze Schafe 44f., 66

Selbsterfassung der Arbeitszeit 42f., 45f., 48, 51, 60-62, 69, 143, 148

Selbstkontrolle 61, 105, 149, 171, 180

Servicezeit 12, 16f., 47, 77f., 95, 97f., 147, 159

Siemens AG 27, 41, 174

Sofortarbeit 47

Software AG 66-68

Sonn- und Feiertagsarbeit 78, 110, 112, 164f.

Speicherarbeit 27, 47

Spezialisten 26, 154, 156

Stille Stunde 96

T

Tarifvertrag 26, 28, 34, 48, 52, 58, 106

Team 12, 17, 20, 27, 41, 45, 47, 64, 75-77, 79, 95-99, 102, 104f., 125, 159f.

Teilzeitbeschäftigte 20, 86f., 91, 93, 127f., 135, 157

Terminvereinbarungen 25, 75, 96f.

Toilettengang 46, 48

Tools 6, 45, 51f., 55, 60, 67, 69, 127, 172

Topmanagement 141-148

U

Überforderung 102, 156f., 159

Überlastsituation 20, 62, 78f., 82, 99-102, 104-109, 115, 120, 126, 129-131, 133f., 139, 152f., 173-177

Überlastsituation, Formblatt 105, 107

Überlastung 61, 99-102, 108, 174, 176

Überstunden siehe Mehrarbeit

Unternehmenskultur 31f., 61, 75f., 102, 141, 145, 160-162

Urlaub 37f., 51, 55, 63, 86, 89-91, 95, 134, 136-139, 155

Urlaubsplanung 134-137

Urlaubsstundenkonto 37f.

V

Verbindlichkeit 17, 180

Verteilzeit 46, 50

Vertragsarbeitszeit, ungleichmäßige Verteilung 33, 36, 38, 151

Vertrauen 23, 30-32, 43, 47, 54, 73-75, 116, 118, 141-144, 146, 154, 160-162, 170, 181

Vertrauen, blindes 43

Vertrauensbildende Maßnahmen 61, 78f., 81, 106, 142, 160

Vertrauensgleitzeit 27, 29, 41

Vertrauensklima 45, 80, 143, 160, 173

Vertrauensurlaub 51, 136

Vertrauensverhältnis 31f., 61, 79, 86, 102, 119, 144f.

Verwendungserfassung 55, 58f., 61, 67, 106, 125-127, 175, 177

Volkswagen AG 20, 173

Vorbilder 156, 173

W

Wahlarbeitszeit 72, 127f., 134f., 157

Wartezeit 46f., 97, 172

Wegezeit 48, 93f., 165, 179

Weglassen 102, 175, 180
Weiterbildungszeit 47
Wertkonto 33-35, 39, 65, 88, 90, 132, 135
Wertkonto, virtuelles 37
Wirtschaftlichkeit 17f.
Wissensmanagement 104, 161
Wolfsburg, Stadt 20-22, 72, 173

Z

Zeitausgleich 17, 19, 29, 33-36, 62, 65, 77, 93, 104-106, 129f., 132-134, 136, 151, 177, 180f.
Zeitbeauftragte 40-42, 74, 180
Zeitbetrug 43, 61, 160
Zeiterfassung, technische 15, 20, 23, 30, 41-46, 48, 50, 55, 61, 85, 88, 92, 94, 110, 143, 150-153, 160, 171f., 179
Zeiterfassung, elektronische 31, 40, 42, 65, 77, 93, 105, 180
Zeitkonto 17, 27, 30f., 33-36, 38, 42, 51f., 54f., 58, 60, 62-69, 83, 85, 95, 99-101, 104, 109f., 119f., 132, 136, 138f., 146, 149, 151-153, 171-173
Zeitkontrolle 11f., 19f., 23, 26, 31, 43, 62, 76-79, 131, 141, 143, 148, 155, 171
Zeitmanagement 96, 103
Zeitsouveränität 17, 27, 41, 97f., 122
Zeitwirtschaft 40
Ziele 16, 18f., 29, 74f., 78f., 103, 120, 144, 147, 173

Zielvereinbarung 20, 76

Zuhausearbeit 43, 172

Zuschläge 18, 40, 88f., 121, 123f., 126, 132, 136

Zwang 12, 85, 149, 153-155

