

tempora

Journal für moderne Arbeitszeiten

Mai 2008

Vertrauensarbeitszeit

Das Modell Vertrauensarbeitszeit

Kontrolle ist gut, Vertrauen besser?

Vertrauensarbeitszeit bei SMF

Die Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeit

Links, Literatur, Veranstaltungen, Meldung

Das Modell Vertrauensarbeitszeit

Kerngedanke der Vertrauensarbeitszeit ist die eigenverantwortliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit durch die Beschäftigten zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben, im Rahmen der geltenden rechtlichen Bedingungen. Damit steht die ergebnisorientierte Arbeitsweise im Vordergrund. Die Beschäftigten erhalten mehr Handlungs- und Zeitspielräume und können private Interessen bei der Planung ihrer Zeitorganisation stärker berücksichtigen.

Die Dokumentation der Arbeitszeit vereinfacht sich zwar, jedoch kann auf die Erfassung der Arbeitszeit auch bei Vertrauensarbeitszeit nicht verzichtet werden. Für die Arbeitszeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gilt die Aufzeichnungspflicht gem. § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes (siehe auch Seite 4). Damit Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen er-

folgreich etabliert werden kann, ist eine Kultur des Vertrauens grundlegende Voraussetzung. Der Arbeitgeber vertraut den Beschäftigten, dass sie die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erbringen und beispielsweise selbst dokumentieren. Die Beschäftigten vertrauen dem Arbeitgeber, dass es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Arbeitsanforderungen und der vereinbarten Arbeitszeit gibt und ein Ausgleich für geleistete Mehrarbeit eigenverantwortlich vorgenommen werden kann. Weiterhin erforderlich ist ein fairer Umgang mit Arbeitsüberlastung oder -unterauslastung durch eine offene Kommunikation. Klare Regelungen bezüglich des Umgangs mit diesen Situationen dienen als Schutzmechanismen.

Eine zentrale Rolle spielt das Führen durch Ziele. Damit Beschäftigte ergebnisorientiert arbeiten können,

brauchen sie Ziele als Orientierungspunkte. Aufgabe der Führungskräfte ist es, gemeinsam mit den Beschäftigten Ziele zu vereinbaren und Rückmeldungen bezüglich der Zielerreichung zu geben. Ziele können nach den sogenannten SMART-Kriterien formuliert werden: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, termingerecht. Natürlich ist auch ein gutes Zeitmanagement der Beschäftigten erforderlich, damit sie ihren Arbeitseinsatz entsprechend der Ziele selbstbestimmt regulieren können.

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren kann Vertrauensarbeitszeit ein Modell sein, von dem sowohl die Arbeitgeber als auch die Beschäftigten profitieren.

Annika Neufang, Zeitbüro NRW



Liebe Leserin, lieber Leser,

Selbstkontrolle und Einflussnahme sind nach wie vor wichtige Leitbilder einer menschengerechten Arbeit. Wer den Zeitbedarf seiner Handlungen selbst bestimmen kann, wird unbrauchbare Leerzeiten und überschneidende Zeitansprüche vermeiden. Beschäftigte, die entsprechende Handlungs- und Zeitspielräume bei der Verteilung und Lage ihrer persönlichen Arbeitszeit haben, sind häufig motivierter und fördern somit auch die Produktivität im Unternehmen. Nicht selten wird daher die Vertrauensarbeitszeit von befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als wichtiges und sehr beliebtes Arbeitszeitmodell in Unternehmen genannt.

Allerdings gibt es auch eine Kehrseite: Fehlende Schutzmechanismen und Orientierungshilfen führen immer häufiger zu unerwünschten Belastungssituationen. Zum Beispiel wenn die geplante Zeit eben nicht ausreicht, um plötzlichen hohen Kundennachfragen gerecht zu werden. Sicherlich lassen sich hier noch etliche Situationen anführen, die zu einer Diskrepanz zwischen Zeit und Zielen führen. Daher sollte Vertrauensarbeitszeit in verlässliche Spielregeln eingebettet sein und selbstverständlich auf rechtlichen Rahmenbedingungen basieren.

Wie dies gut gelingen kann, zeigen die unterschiedlichen Beiträge in der tempora. Vertrauensarbeitszeit bietet also durchaus Chancen, sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe als auch die Lebensqualität der Beschäftigten zu verbessern. Vertrauen ist so gesehen gut, aber längst noch nicht alles!

Ihre Dr. Ulrike Hellert

Kontrolle ist gut, Vertrauen besser?

Vertrauensarbeitszeit wird unter den Beschäftigten durchaus kontrovers diskutiert: Während die einen darin die Chance sehen, ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich gestalten zu können, befürchten (und erfahren) die anderen Leistungsverdichtung und letztlich unbezahlte Mehrarbeit.

Vertrauensarbeitszeit klingt erst einmal vielversprechend: Individuelle Interessen können verstärkt berücksichtigt werden und Gängeleien durch auf die Uhr schauende Vorgesetzte entfallen. Die damit einhergehende Flexibilisierung der Arbeitszeit kommt vielen Beschäftigten entgegen, können sie doch ihre Tätigkeit und deren zeitliche Lage nach ihren persönlichen Bedürfnissen ausgestalten.

Weniger wird die Arbeit dadurch nicht. Im Gegenteil, Ausweitung der Betriebszeiten und der individuellen Arbeitszeit gehen nur allzu häufig mit Vertrauensarbeitszeit einher. Erhöhter Leistungsdruck und Leistungsverdichtung sind für viele der Preis. Wo die zeitliche Dauer als absoluter Maßstab entfällt, werden Arbeitszeiten entgrenzt. Das Versprechen, hierdurch mehr individuelle Freiheit zu erlangen, kommt in Konflikt mit den durch den Markt diktierten Leistungsanforderungen. Mit Vertrauensarbeitszeit wird die Bewältigung dieses Konflikts nicht mehr betrieblich geregelt, sondern letztlich dem einzelnen Beschäftigten überantwortet.

Und hiergegen wehren sich die Gewerkschaften. Es geht ihnen dabei keineswegs darum, strukturkonservativ strikte Arbeitszeitregime zu verteidigen. Sie wollen, dass die Beschäftigten größere Spielräume für ihre Lebens- und damit auch Arbeitszeitgestaltung erhalten; befürchten aber, dass die Vertrauensarbeitszeit nicht mehr, sondern weniger Freiheiten mit sich bringt. Warum?

Bezahlt und geregelt wird im Normalfall immer noch Arbeitszeit. Diese wird im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit aber nicht mehr gemessen, sondern unterstellt. Leistung wird verabsolutiert. Wie diese erbracht wird, darum

hat der Beschäftigte sich mit seiner eigenen Zeit zu kümmern. Ein solches Modell ist hervorragend für alle Beteiligten, wenn die Leistungserwartung realistisch ist. Und wenn die Beschäftigten wirklich die Lage ihrer Arbeitszeit und die Art der Leistungserbringung eigenständig bestimmen können. Das ist aber längst nicht immer der Fall.

Wenn die unterstellte Zeit für das Ergebnis weit unterhalb der benötigten Zeit liegt, haben die Beschäftigten das Nachsehen. Deshalb fordert die Gewerkschaft Verdi beispielsweise, dass Arbeitszeiterfassung als Instrument des Zeitmanagements für die Beschäftigten beibehalten wird. Das Verhältnis zwischen Arbeit, zeitlichem Aufwand und erbrachter Leistung soll überschaubar und vor allem überprüfbar bleiben, um gegebenenfalls Korrekturen vornehmen oder erstreiten zu können.

Noch gibt es keine Grundlagen, mit denen allein Leistung kollektiv geregelt und vergütet wird (provisionsbasierte Vergütungen o. Ä. einmal ausgenommen). Gerade in komplexer werdenden Tätigkeitsfeldern und bei wechselnden Arbeitsanforderungen ist die aufgewendete Zeit am leichtesten zu objektivieren. Und noch eines: Zeit ist nicht nur ein ökonomisches Gut, sondern auch ein soziales und kulturelles. Deshalb wird es aus Sicht der Gewerkschaften vorerst auch keine Alternative zu arbeitszeitbasierten Arbeitsmodellen geben. Wenn es gelingt, Arbeitszeit und Leistungserwartung in Einklang zu bringen und hierfür entsprechende Mechanismen zur Regelung – auch und gerade für den Streitfall – zu entwickeln, sind die Gewerkschaften die Letzten, die sich gegen eine Abschaffung der Stechuhren wehren.

Barbara Hemkes, DGB NRW

Vertrauensarbeitszeit bei SMF



Der Firmensitz der SMF KG im Technologiepark Dortmund

Dienstagabend, 20:30 Uhr. Es ist ruhig geworden im Dortmunder Technologiepark, aber im Entwicklerbüro der Softwareschmiede SMF, IT-Partner von Unternehmen der Branchen Handel, Banken, Versicherungen sowie der Fertigungsindustrie, brennt noch Licht. Kein Einzelfall bei IT-Unternehmen, so kennt man es aus den Hoch-Zeiten der New Economy. Bei SMF hingegen, das am Firmensitz in Dortmund 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, legt man Wert darauf, dass es auch ein Leben außerhalb des Unternehmens gibt. Trotzdem ist dies hier Routine, Normalität. „Einige Mitarbeiter arbeiten gern spät abends, weil sie dann ungestört Ideen entwickeln können. Das unterstützen wir natürlich“, erklärt Angela Feuerstein, Mitglied der Geschäftsleitung und Personalverantwortliche des Unternehmens.

Aber auch die Kolleginnen und Kollegen, die aufgrund familiärer Verpflichtungen stark eingebunden sind, profitieren von der Flexibilität der Arbeitszeiten. Wenn beispielsweise ältere Angehörige gepflegt werden müssen, zeigt sich die Geschäftsleitung der SMF KG kooperativ und erlaubt eine sehr freie Arbeitszeitgestaltung, sogar bei Auszubildenden. So kommen die Beschäftigten eben erst gegen Mittag ins Büro, wenn der Pflegedienst sie daheim ablöst.

Vertrauensarbeitszeit? Diesen Begriff hat man bei SMF nicht erfunden, er wird einfach gelebt. Ein typisches Beispiel: Viele Berater arbeiten vor Ort beim Kunden. Dort zählen das Projektergebnis und die Kundenzufriedenheit. Dies gelingt nur mit Engagement und eigener Verantwortung, aber nicht über ein festes Arbeitszeit-Schema. Trotzdem

gilt: Die höchstzulässige Arbeitszeit nach dem Arbeitszeitgesetz darf nicht überschritten werden. Mehrarbeit wird ausgeglichen, wenn es der Projektfahrplan zulässt, ganz unbürokratisch. „Wir überlassen den Beschäftigten die Entscheidung wann sie kommen und gehen“, erklärt Angela Feuerstein das einfache Prinzip. „Aber wir erwarten, dass Abgabetermine, vereinbarte Meetings und Kundenkontakte eingehalten werden.“ Vertrauen gegen Vertrauen also. Das Resultat für die SMF KG heißt: sehr geringe Fluktuation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eine hohe Motivation und Betriebsbindung.

Für Christian Bonkowski, Marketingleiter und Pressesprecher des Unternehmens, ist diese Flexibilität täglich gelebte Wirklichkeit. Neben seiner Tätigkeit bei SMF im Technologiepark ist

er auch immer wieder vor Ort bei der Schwesterfirma merkarion GmbH. Dieses Mitglied der Unternehmensgruppe liefert Software für die Vertriebssteuerung, und er betreut auch dort das Marketing. „Im Grunde genommen ist mein Standort in der realen Welt egal“, erklärt der Vater zweier noch nicht schulpflichtiger Kinder. Auf dem Notebook hat er sein Büro immer dabei und über den Fernzugriff auf die Unternehmensnetzwerke bleibt er für Kunden erreichbar. Hat er Angst vor der viel zitierten „ständigen Erreichbarkeit“, der sich verwischenden Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben? „Nein. Das empfinde ich gar nicht so“, sagt er ohne langes Nachdenken. „Es schafft eher Freiräume. Ein Abend pro Woche ist für Kreativarbeit im Büro reserviert. Das schafft Freiraum für andere Tage.“ Verglichen mit seiner früheren Tätigkeit als Unternehmensberater in einer Agentur schätzt er die Möglichkeit, Familienzeit bewusst einplanen zu können. Und fügt lächelnd hinzu: „Ich habe lange nach einer Firma gesucht, die das so problemlos möglich macht.“

Szenenwechsel. Freitagabend im Serverraum der Unternehmenszentrale. Wichtige Wartungsarbeiten stehen an, und das geht nicht im laufenden Tagesbetrieb. „Glücklicherweise ist das nicht jedes Wochenende notwendig“, lacht Mark Eger. Aber es ist Routine für die Leute aus der Systemabteilung. Montagmorgen müssen alle System wieder laufen, und nur das zählt. „Vertrauensarbeitszeit heißt auch, auf das Ergebnis vertrauen zu können und nicht jeden kleinen Schritt zu überwachen“, erklärt Angela Feuerstein. Und mehr Eigenverantwortlichkeit erzeugt hier eindeutig mehr Unternehmenserfolg.

Es ist wieder hell geworden im Technologiepark. Rush-hour auf den Zufahrtsstraßen um kurz vor acht. Bei SMF bleibt man entspannt. Ein paar „early birds“ sind schon da. Und die, die abends noch lange gearbeitet haben, die kommen eben ein bisschen später.

Christian Bonkowski, SMF KG

Die Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeit

Gerade im Modell Vertrauensarbeitszeit herrscht häufig Unkenntnis und Unsicherheit über die Verpflichtung zur Aufzeichnung der Arbeitszeit.

Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes ist „der Arbeitgeber (...) verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen“, das heißt, jede über die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgehende bzw. jede Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen ist festzuhalten. Werden Minusstunden zum Ausgleich von mehr geleisteten Arbeitsstunden herangezogen, müssen auch diese dokumentiert werden. Arbeitgeber sind verpflichtet, die Daten der Arbeitszeiterfassung zwei Jahre aufzubewahren, damit sie bei einer Arbeitszeitkontrol-

le durch die zuständige Behörde vorgelegt werden können. Grundsätzlich liegt auch die Pflicht der Aufzeichnung der Arbeitszeit beim Arbeitgeber, der sie aber, wie es im Modell Vertrauensarbeitszeit praktiziert wird, an die Beschäftigten delegieren kann. Beim Arbeitgeber verbleibt in diesem Fall jedoch trotzdem die Pflicht, die korrekte Durchführung der Aufzeichnung der Arbeitszeit stichprobenartig zu prüfen. Außerdem muss er die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben kontrollieren und eventuelle Missstände abstellen.

Die Art der Dokumentation der Arbeitszeit ist nicht festgelegt. So kann die Erfassung beispielsweise als Kommt-/Geht-Buchung durch Zeiterfassungssysteme erfolgen. Sie dient dabei aber in erster Linie der Information der

Beschäftigten und nicht als Kontrollinstrument. Eine andere Möglichkeit besteht in der Selbstaufschreibung durch die Beschäftigten. Hier kann z. B. entweder die tägliche Arbeitszeit in Stunden und Minuten oder aber auch nur die Abweichung von der täglichen Regelarbeitszeit festgehalten werden. Egal für welche Form der Zeiterfassung man sich entscheidet, die täglich geleistete Arbeitszeit muss immer nachvollziehbar sein. Ein gänzlicher Verzicht der Aufzeichnung ist nur dann gesetzeskonform, wenn die vorgegebene feste tägliche Arbeitszeit die Acht-Stunden-Grenze nicht überschreitet und Abweichungen ausgeschlossen sind.

Julia Stratmann, Zeitbüro NRW

Links, Literatur, Veranstaltungen, Meldung

Links

www.boeckler.de

Auf der Webseite der Hans-Böckler-Stiftung finden Sie unter „Mitbestimmungsförderung“, „Betriebsvereinbarungen“ eine Datenbank mit Textauszügen aus Betriebsvereinbarungen auch zum Thema „Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit“.

Literatur

Scherrer, K.: Vertrauensarbeitszeit – Merkmale einer gesunden und tragfähigen Praxis, Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung, Bergische Universität Wuppertal, 2000.

Wingen, S.; Hohmann, T.; Bensch, U.; Plum, W.: Vertrauensarbeitszeit – Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Fb 1027, 2004.

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

Veranstaltungen

Know-how-Transfer: Flexible Arbeitszeitgestaltung als Wettbewerbsvorteil

12. Juni 2008, 12 – 16 Uhr, IHK zu Dortmund

Im Seminar werden Vorteile flexibler Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte beleuchtet und verschiedene Arbeitszeitmodelle vorgestellt. Neben der Erläuterung der Vorgehensweise bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten im Unternehmen gibt es wie immer auch ein Praxisbeispiel zum Thema. Weitere Informationen und bald auch das Programm des Know-how-Transfers für die zweite Jahreshälfte 2008 entnehmen Sie unter www.zeitbuero.nrw.de der Rubrik „Informationsveranstaltungen“.

Meldung

Das Zeitbüro NRW bietet mit dem Angebot der Strategischen Erstberatung einen Einstieg in das Thema moderne Arbeitszeitgestaltung. In der Beratung erörtern wir die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten wettbewerbs- und mitarbeiterorientierter Arbeitszeiten für Unternehmen. Wenn Sie Interesse an einer kostenfreien Strategischen Erstberatung zum Thema Arbeitszeit in den Räumlichkeiten des Zeitbüro NRW in Dortmund haben, wenden Sie sich zur Absprache der Inhalte und des Termins unter 0231/5897630 an das Zeitbüro NRW.

Impressum

Herausgeber: Zeitbüro NRW

Redaktion:

Julia Stratmann (verantw. Redakteurin),
Marc-A. Danlowski, Dr. Ulrike Hellert,
Annika Neufang

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:

Christian Bonkowski, SMF KG;
Barbara Hemkes, DGB NRW

Foto- und Grafiknachweis:

Zeitbüro NRW, Dr. Ulrike Hellert

Redaktionsanschrift

und Bezugsadresse:

Zeitbüro NRW, Im Wasserturm,
Heiliger Weg 60, 44135 Dortmund,
Telefon 0231/58 97 63-0

Online-Abo: tempora@zeitbuero.nrw.de

Gestaltung: Hilbig Strübbe Partner



EUROPEISCHER UNION

Ein Unternehmen der

Mitgliedsunternehmen
Gewandlung und Soziale
für Europa: Die ersten Schritte
NACH DEM VERGLEICH



www.mags.nrw.de

www.zeitbuero.nrw.de