

10 Fragen und Antworten zur Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit – um dieses in der betrieblichen Praxis derzeit viel diskutierte Thema geht es im folgenden Beitrag. Ziel ist es, zur Klärung einiger typischer Missverständnisse beizutragen und dem Leser Tipps für die Ausgestaltung und Einführung von Vertrauensarbeitszeit-Regelungen zu geben. Dazu werden an dieser Stelle zehn immer wieder auftauchende Fragen beantwortet.

Frage 1: Stimmt es, dass bei Vertrauensarbeitszeit nur noch das Arbeitsergebnis, nicht aber der Arbeitszeitaufwand eine Rolle spielt?

Nein. Die Vertrauensarbeitszeit ist ein Arbeitszeitsystem, in dem - wie in jedem anderen Arbeitszeitsystem auch - die Rahmenbedingungen für die Verteilung der Arbeitszeit festgehalten sind. Die andere wichtige Dimension betrieblicher Arbeitszeitgestaltung - die Arbeitszeitdauer, die (ggf. vor dem Hintergrund tarifvertraglichen Vereinbarungen) einzelvertraglich geregelt wird - bleibt hiervon unberührt. Und Bestimmungen zur Dauer der zu erbringenden Arbeitszeit enthält heute (noch) nahezu jeder Arbeitsvertrag; auch „Mehrarbeitsklauseln“ in Arbeitsverträgen von über- bzw. außertariflich vergüteten Mitarbeitern sind hiervon keine Ausnahme.

Für das Verhältnis von Arbeitszeit und Arbeitsergebnis heißt das:

- Der zur Ergebniserzielung notwendige Arbeitsaufwand ist auch weiterhin von Bedeutung: Er ist nicht nur notwendiges, (wenngleich eigentlich „lästiges“) Mittel auf dem Weg zu Arbeitsergebnissen, sondern bleibt ein wichtiges Gestaltungsfeld der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen.
- Jeder Arbeits(zeit)aufwand dient ausschließlich der Erzielung von Arbeitsergebnissen – welchen Sinn sollte der Einsatz von Arbeitszeit sonst haben? Erst das Streben nach Arbeitsergebnissen gibt jedem Arbeitsaufwand Sinn und Richtung. Ohne den Blick auf die angestrebten Ergebnisse ist insofern jeder Arbeitszeiteinsatz sinnlos, er degeneriert zum Selbstzweck. Gute Arbeitszeitgestaltung erkennt man daher daran, dass sie sich diesem Ziel unterordnet, dass sie eine dienende Funktion übernimmt – nämlich die, zur Ergebniserzielung beizutragen.

Kurz: Wenn und solange es arbeitsvertragliche Vereinbarungen zur Dauer der Arbeitszeit gibt, beziehen sich Arbeitszeitregelungen auch auf den Arbeitsaufwand. Zugleich gilt: Ohne Ergebnisorientierung ist eine sinnvolle betriebliche Arbeitszeitgestaltung unmöglich. Und (stärkere) Ergebnisorientierung hat nichts mit der Abschaffung der Arbeitszeitdauer zu tun. Gerade die kontroverse Diskussion um die Vertrauensarbeitszeit zeigt, dass diese Rahmenbedingungen auch heute noch eigens betont werden müssen:

- **Die erste Aussage** - die vertragliche Vereinbarung bleibt Grundlage - muss mit der in einigen Unternehmen vertretenen Auffassung kontrastiert werden, der Arbeitsaufwand könne heute keine Rolle mehr spielen, weil er ja beispielsweise tatsächlich gerade bei anspruchsvollen intellektuellen Tätigkeiten, wie sie immer stärker das Arbeitsleben kennzeichnen, nur mehr in losem Zusammenhang zu den erzielten Ergebnissen steht. Hier bedarf es des Blickes in die arbeits- (und ggf. die tarif-)vertraglichen Vereinbarungen: Ist hierin eine konkrete Arbeitszeitdauer bestimmt, ist es eben so einfach nicht. Jedes Arbeitszeitsystem muss fairerweise die Einhaltung dieser vertraglichen Verpflichtungen fördern – auch ein Vertrauensarbeitszeit-System. Je mehr darin aber beispielsweise variable Vergütungssysteme die Leistungserbringung honorieren, desto weniger taugt die Maßzahl Arbeitszeitaufwand – schon allein deshalb, um ggf. eine „Doppelhonorierung“ von Mehrarbeit und Ergebniserzielung auszuschließen. Für Mitarbeiter mit hohem variablen Vergütungsanteil bzw. angemessener Pauschalvergütung für Mehrarbeit (und nur für diese) tritt tatsächlich die Arbeits-

zeitdauer in den Hintergrund - in der Vertrauensarbeitszeit ebenso wie in jedem anderen Arbeitszeitsystem auch.

- **Die zweite Aussage** - ohne Ergebnisorientierung keine vernünftige Arbeitszeitgestaltung – steht im Kontrast zu der immer noch vertretenen, aber auf dem Rückzug befindlichen Auffassung, betriebliche Arbeitszeitgestaltung sei ein von den Arbeitsaufgaben (teilweise) unabhängiges Gestaltungsfeld. Arbeitszeitgestaltung und Ergebnisorientierung seien zweierlei. (Herkömmliche Gleitzeitsysteme mit formalen Anwesenheitspflichten - Kernzeiten - und oft aufgabenunabhängigen Gleitzeit- und Ausgleichsspielregeln sind hierfür ein prominentes Beispiel.) Die führt beispielsweise zu der Ansicht,
 - zwischen dem betrieblichen Ergebnisinteresse und den persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter gebe es mehr Gegensätze als Gemeinsamkeiten – obwohl die meisten Erfahrungen in der betrieblichen Praxis das Gegenteil beweisen;
 - aus dem Arbeitszeitverbrauch ließen sich brauchbare Rückschlüsse auf den Leistungsbeitrag der Mitarbeiter ziehen – was die Zeitorientierung (statt Ergebnisorientierung) der Mitarbeiter und Führungskräfte erst maßgeblich gefördert hat;
 - das Arbeitszeitverhalten der Mitarbeiter müsse - und könne - kontrolliert werden.

Diese bis heute fest verankerten und nicht ausreichend hinterfragten Überbleibsel frühindustrieller Denkweisen zeigen sich symbolhaft am Umgang mit der Zeitkontrolle/Zeiterfassung: In dem Maße, wie sie in Unternehmen im Sinne einer stärkeren Orientierung der Arbeitszeitgestaltung an den zu erreichenden Ergebnissen, am Sinn des Arbeitens, in Frage gestellt wird, entstehen oft Ängste bei den Beteiligten – und dies nährt das Misstrauen, es handle sich bei der Vertrauensarbeitszeit in Wahrheit nur um eine geschickte „Management-Technik“, und eigentlich ginge es um das Ende der Arbeitszeit an sich.

Aus diesen Vorüberlegungen lässt sich nun ableiten, was Vertrauensarbeitszeit bedeutet: Sie ist ein Arbeitszeitsystem, in dem der Mitarbeiter seine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen zur Arbeitszeit eigenverantwortlich erfüllt, während der Arbeitgeber auf die Kontrolle dieser Einhaltung verzichtet,

- dem Mitarbeiter optimale Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume geboten werden, seine Arbeitszeit ergebnisorientiert einzusetzen, und
- bei einem Missverhältnis zwischen Aufgabenumfang und vertraglichem Arbeitszeitbudget (Über- bzw. Unterlast) eine wirksame betriebliche Hilfestellung zur Ausbalancierung von Aufgaben und Arbeitszeitvolumen greift.

In diesem Zusammenhang soll die klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die Arbeitszeiten-Steuerung hervorgehoben werden – sie ist vielleicht das „Erfolgsgeheimnis“ der Vertrauensarbeitszeit:

- **Eigenverantwortliche Arbeitszeiten-Steuerung** durch den Mitarbeiter: In der Vertrauensarbeitszeit ist es zuerst stets und allein der Mitarbeiter (im Team), der für die Einhaltung seiner vertraglichen Arbeitszeitvereinbarungen verantwortlich ist und auch sein kann, denn auch die Steuerung der Arbeitszeit ist ja zusammen mit seinen Kollegen im Team seine Aufgabe. Der entscheidende Unterschied zu anderen Arbeitszeitsystemen besteht genau in dem Zusammentreffen von Arbeitszeit-Steuerung und Verantwortung für den Zeitausgleich. Anders ausgedrückt: Wer seine Arbeitszeit selbst disponiert, soll auch selbst für den Ausgleich sorgen. Obwohl es naheliegt, dass beides zusammengehört, wird es bei Zeitkontenführung in der Regel getrennt – zu Lasten der Zeitausgleichs-Fähigkeiten der meisten Zeitkonten.

- Verantwortung der Führungskraft für die Ausbalancierung von vereinbartem Arbeitszeitbudget und Arbeitsaufgaben: Schafft der Mitarbeiter den Ausgleich nicht, erhält er Unterstützung durch die Führungskraft. Dies Punkt ist regelmäßig der „neuralgische: Die Qualität und Seriosität einer Vertrauensarbeitszeit kann insbesondere am Umgang mit der fortlaufenden Anpassung von Arbeitszeit und Arbeitsaufgabe gemessen werden. Wie wird auf Überlast-Situationen reagiert? Noch wichtiger: Wird die Arbeitszeit so geplant und gesteuert, dass Überlast-Situationen von vornherein vermieden werden? Dies sind ja Aufgaben eines jeden Arbeitszeitsystems, denn dass Arbeitsaufgaben und verfügbare Arbeitszeit jeweils genau übereinstimmen, läßt in der Regel auf einen nicht ergebnisorientierten Umgang mit der Arbeitszeit schließen.

In Vertrauensarbeitszeit-Systemen tritt die Steuerungsaufgabe wesentlich deutlicher zutage als in anderen Arbeitszeitsystemen: Wird hier nicht gehandelt, steht die Grundlage des Systems in Frage. Eigenverantwortliche Arbeitszeitsteuerung heißt stets auch: Wenn es nicht klappt, wird niemand allein gelassen. Dagegen stehen in vielen anderen flexiblen Arbeitszeitsystemen den Führungskräften und Mitarbeitern immer wieder „Fluchtwege“ offen: Durch ein „Bunkern“ von Zeitguthaben, durch die „Kappung“ überschießender Zeitsalden, durch unklare oder Abschiebung der Verantwortlichkeiten für die Rücksteuerung des Zeitkontensaldos auf die Personalleitung etc. ...

Verfolgt man die kritischen Stimmen zur Vertrauensarbeitszeit, wird genau an dieser Stelle die Interessengerechtigkeit des Konzepts angezweifelt - obwohl es mittlerweile überzeugende praktische Beispiele für den Umgang mit Überlast-Situationen in Vertrauensarbeitszeit-Systemen gibt. Es wird - auch anhand vorhandener negativer Beispiele - argumentiert, die Mitarbeiter würden mit Überlast-Situationen allein gelassen. Die diesbezügliche Argumentation enthält aber ein Reihe von Missverständnissen und Ungenauigkeiten:

- Es wird zum Problem gemacht, was Teil der Lösung sein muss: Indem in der Vertrauensarbeitszeit die Diskussion über Arbeitsaufgaben eng an die Arbeitszeit geknüpft wird, schafft sie die Voraussetzung, an den Ursachen (über)langer Arbeitszeiten anzusetzen. Überlast-Situationen selbst werden auch hier nicht vermeidbar sein; sie werden durch Vertrauensarbeitszeit auch nicht per se erzeugt. Anders als in vielen anderen Arbeitszeitsystemen kommt es hier aber darauf an, ggf. auch tatsächlich zu handeln. Die häufig kritisierte ergebnisbezogene Steuerung („indirekte“ Steuerung) ist also notwendiger Kern der Entlastungsmaßnahmen der Mitarbeiter. Weiß die Führungskraft in einer Überlast-Situation – insbesondere durch Beteiligung der Betroffenen - möglichst viel über die Aufgabenerledigung des Mitarbeiters, kann wirksame Unterstützung erfolgen.
- Jede Verwechslung von Vertrauensarbeitszeit mit endlosem Arbeiten verhindert den notwendigen Sichtweisenwechsel von der Zeit- zur Ergebnisorientierung. Die Beibehaltung einer Anwesenheitskultur ist der sicherste Weg, das Konzept der Vertrauensarbeitszeit zum Scheitern zu bringen: die erhofften Wirkungen für Effektivität und Effizienz bleiben unerreicht und die Mitarbeiter fragen sich - zu Recht -, was das alles mit Vertrauen zu tun hat. Deshalb sind diese „Strategien“ - allen Unkenrufen der Skeptiker zum Trotz – in der betrieblichen Realität auch deutlich in der Minderheit, weil es sich heute niemand mehr leisten kann, das gegenseitige Vertrauensniveau zu gefährden.
- In kritischen Diskussionen zur Vertrauensarbeitszeit wird häufig zu wenig nach den Adressaten der Vertrauensarbeitszeit unterschieden. Da die vertragliche Arbeitszeitvereinbarung Grundlage bleibt, ergibt sich hieraus eine notwendige Differenzierung: Bei Mitarbeitern mit hohem variablem Vergütungsanteil - wie in vielen IT-Unternehmen - bzw. bei außertariflicher Grundvergütung wird der erbrachte zeitlicher Aufwand sachgerecht höher ausfallen können als bei Tarifmitarbeitern.

Vertrauensarbeitszeit-Systeme sind anspruchsvoll; sie berühren die Nahtstellen vor allem von Führungsaufgaben, Entgeltgestaltung und Teamfähigkeit viel enger als andere Arbeitszeitkonzepte, weil sie näher an den Kern der Leistungserbringung heranreichen.

Die oben angesprochenen Bedenken haben oft einen berechtigten Kern und sollten, wo sie seriös vorgetragen werden, sehr ernst genommen werden: Ängste vor einer „Arbeit ohne Ende“ - ob begründet oder nicht - können das dringend benötigte positive betriebliche Flexibilisierungsklima verschlechtern.

Die Mindestanforderung an jede Vertrauensarbeitszeit-Regelung lautet daher: Die einzelvertraglichen Vereinbarungen zur Arbeitszeit müssen eingehalten werden können – durch insbesondere diese Maßnahmen:

- Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren - durch regelmäßige Arbeits(zeit)planung und durch Zielvereinbarungen -, welche Aufgaben bzw. Ergebnisse innerhalb des vertraglichen Arbeitszeitbudgets erreicht werden sollen
- Der Mitarbeiter muss bei seiner eigenverantwortlichen Arbeitszeitsteuerung darauf vertrauen können, dass Anerkennung, Entgelt und beruflicher Aufstieg nicht von der ständigen Anwesenheit, sondern ausschließlich von Aufgabenerfüllung und Ergebnissen abhängen.
- Wenn Arbeitsumfang und vereinbartes Zeitbudget auseinander klaffen, ohne dass der Mitarbeiter eigenverantwortlich den Ausgleich herbeiführen kann, übernimmt die Führungskraft die Verantwortung für die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen - durch Effizienz- und Effektivitätsverbesserung bzw. durch Kapazitätserhöhung.

Frage 2: Was sind die wichtigsten Motive aus unternehmerischer Sicht, Vertrauensarbeitszeit-Systeme einzuführen?

Es gibt sehr unterschiedliche Motive für die Einführung der Vertrauensarbeitszeit – die drei wichtigsten sollen hier genannt werden:

- Sie unterstützt den Übergang von der Zeit- zur Ergebnisorientierung besonders nachhaltig.
- Sie ermöglicht die Abkehr von der elektronischen Zeiterfassung.
- Sie erhöht die Attraktivität des Unternehmens für die (potenziellen) Mitarbeiter.

Nachhaltiger Übergang von der Zeit- zur Ergebnisorientierung: In immer mehr Unternehmen wird schon seit längerem immer weniger in Zeit als in Aufgaben und Ergebnissen gedacht. Insofern liegt es bei konsequenter Umsetzung dieses Prinzips nahe, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht länger mit Nebensächlichkeiten wie Anwesenheitsinformationen, die für die betriebliche Wertschöpfung ohne Bedeutung sind, zu behelligen. Die Erfahrung, dass ein Unternehmen immer das bekommt, was es misst, fördert und belohnt, ist gerade bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung besonders eindrucksvoll belegt worden – in Form überquellender Zeitkonten und (über)langer Arbeitszeiten.

Folgende Vorteile bietet die Vertrauensarbeitszeit gegenüber anderen Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung:

- Arbeitszeit ist eine Planungs- statt eine Erfassungsgröße. Wie bei jedem anderen Budget auch, muss der sparsame und bedarfsgerechte Einsatz der Arbeitszeit bestmöglich im Voraus vereinbart werden; allein reaktives Handeln reicht nicht, weil eine nachträgliche Ursachenforschung hinsichtlich des (Mehr-)Verbrauchs von Arbeitszeit oft (zu) aufwendig, wenn nicht gar unmöglich ist. Die Budgetierung ist erfahrungsgemäß das einzige Instrument, um einen produktiven Umgang mit Arbeitszeit überhaupt sicherzustellen. Den notwendigen

Anreiz zur Planung gibt es letztlich aber erst, wenn die lediglich reaktiven Instrumente Zeiterfassung und Zeitkonten abgeschafft sind.

- Die Führungskräfte können sich auf ihre Führungsaufgaben (siehe unter Frage 8) konzentrieren, denn Ablenkungen und Irritationen durch die inhaltlich oftmals äußerst ungenauen Zeitinformationen, die Zeitkonto und Zeiterfassung liefern, unterbleiben, niemand kann sich mehr hinter scheinbar objektiven Zeitdaten verstecken und die Verantwortung der Führungskräfte für die Überlast-Vermeidung und –Reduzierung ist klar umrissen.
- Arbeitszeit-Steuerung und Arbeitszeit-Verantwortung liegen erstmals grundsätzlich in einer Hand – beim Mitarbeiter; („grundsätzlich“ deshalb, weil ja bei Überlast die Führungskraft eingreifen muss). Das Auseinanderfallen beider Seiten war oben bereits als der wesentliche Nachteil von herkömmlichen Zeitkontensystemen dargestellt worden. Ziel der Vertrauensarbeitszeit ist es demgegenüber, die Verantwortung für den sparsamen Umgang des Mitarbeiters mit der Arbeitszeit zum selbstverständlichen Bestandteil seiner Arbeitsaufgaben zu machen.
- Und nicht zuletzt entfällt nicht–wertschöpfender Regelungs-, Verwaltungs- und Kommunikationsaufwand.

Abkehr von der elektronischen Zeiterfassung:

Hauptnachteil elektronischer Kommt-Geht-Zeiterfassungssysteme ist es, dass sie nur Anwesenheitszeiten, nicht aber Arbeitszeiten erfassen können. Unter Arbeitszeit verstehe ich hierbei die Zeit, die der Mitarbeiter zur Erledigung seiner Arbeitsaufgaben aufwendet. Je größer Unterschied zwischen Arbeitszeit und (gemessener) Anwesenheitszeit ist (und die Entwicklung geht bei fast allen anspruchsvollen Tätigkeiten in diese Richtung), desto mehr leidet also der Informationsgehalt der maschinellen Zeiterfassung. Kleinliche Diskussionen z.B. um Raucherpausen sind ein Indiz dafür, dass dies zunehmend erkannt wird. Kein vernünftiger Mensch wird etwas gegen Privatgespräche am Arbeitsplatz einzuwenden haben: Sie entsprechen normalen menschlichen Umgangsformen und verbessern zugleich Betriebsklima und Konzentrationsfähigkeit.

Die elektronische Zeiterfassung schafft jedoch genau hier Probleme: Sie entbindet die Mitarbeiter von der Verantwortung, zwischen Präsenz und tatsächlicher Arbeitszeit zu unterscheiden – und zwar auch dann, wenn sie es vielleicht anders haben wollen und ein schlechtes Gewissen bekommen, wenn es einmal „privat“ wird. Sie zwingt die Mitarbeiter geradezu zum Lügen; jedenfalls ist bisher noch kaum zu beobachten, dass Mitarbeiter ihre Privatzeiten am Arbeitsplatz per Korrekturbeleg in Abzug bringen. Die Mitarbeiter sind die Einzigen, die entscheiden können, welcher Teil ihrer Anwesenheit Arbeitszeit war bzw. wie viel Arbeitszeit sie außerhalb des Hauses (auf Reisen, beim Kunden, Zuhause) erbracht haben.

Sichtbarster Ausdruck einer Zeitverbrauchskultur und zugleich ihr größter Verstärker ist die **"Minutenmentalität"** (z.B.: „Morgens zügig ´rein, abends langsam ´raus“).

Minutengenaue Zeiterfassung **verführt zur Überinterpretation der genau erfassbaren, letztlich aber für die betriebliche Wertschöpfung irrelevanten Anwesenheitsdaten**. Elektronische Zeiterfassung bestätigt und bedient nicht selten Kontrollgelüste der Vorgesetzten. Ein Verzicht hierauf wird dann – nach dem Motto „unsere Mitarbeiter sind noch nicht so weit“ – zum Thema von Misstrauen bzw. Vertrauen überhöht. Dabei gerät aus dem Blick, dass letztlich jedes flexible Arbeitszeitsystem auf Vertrauen gründet, denn ordentliche Arbeit liefern Mitarbeiter noch nicht durch die Erfassung ihrer Anwesenheitszeit ab.

Elektronische Zeiterfassung **erzeugt vermeidbare Kosten und unnötigen Aufwand**. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit führt gar in das Dilemma, dass die mit ihr oft verbundene Perfektionierung der Zeiterfassung deren Aufwand weiter erhöht und zugleich immer aussageschwächere Ergebnisse liefert – siehe oben

Mündige und leistungsfähige Mitarbeiter lassen sich immer weniger eine auf Anwesenheitszeiterfassung beruhende Bewertung ihrer Arbeit aufzwingen: Nicht nur, weil sie während der Anwesenheit manchmal auch etwas anderes machen möchten, als zu arbeiten, sondern vor allem, weil sie zum Nachweis ihrer Leistungsfähigkeit den Nachweis eines Zeitguthabens nicht benötigen.

Mit diesem Punkt ist auch das dritte Motiv für Vertrauensarbeitszeit aus unternehmerischer Sicht angesprochen – das Interesse der Mitarbeiter hieran: Erhöhte Attraktivität des Unternehmens

Vertrauensarbeitszeit kann optimale Rahmenbedingungen für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben und in diesem Rahmen für die Realisierung der persönlichen Zeitinteressen der Mitarbeiter bereitstellen. Es ist sicherlich kein Zufall, dass die Vertrauensarbeitszeit bislang genau in jenen Branchen und Bereichen am stärksten verbreitet ist, in denen die Marktposition der Mitarbeiter besonders stark ist, die Unternehmen also beispielsweise bemüht sein müssen, die „high potentials“ mit attraktiven Angeboten zu binden.

Um die wesentlichen Vorteile aus Sicht der Mitarbeiter geht es in der nächsten Frage.

Frage 3: Und was spricht aus Mitarbeitersicht für die Einführung eines Vertrauensarbeitszeit-Systems?

Qualifizierte Mitarbeiter möchten in Unternehmen arbeiten, die ihnen persönliche Bewegungsfreiheit geben – auch für eine weitgehend eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung und die Realisierung persönlicher Zeitinteressen. Gerade für die Leistungsträger wird eine ausgewogene „Work-Life“-Balance wieder zunehmend wichtiger.

Vertrauensarbeitszeit-Systeme können hier eine „Win-Win“-Konstellation schaffen: Der oben genannten potenzielle Vorteil aus betrieblicher Sicht – ein produktiver(er) und effektiverer Einsatz der Arbeitszeit aufgrund stärkerer Ergebnisorientierung - kommt den Mitarbeitern direkt zugute: in Form wirksamer Entlastung von unnötigem, weil nicht wertschöpfendem Arbeitszeitverbrauch. In der Verbindung von Entlastungs- und Effizienzziel liegt das wohl wichtigste Potenzial der Vertrauensarbeitszeit. Und einmal in Gang gekommen, befruchtet sich dieser Prozess gegenseitig: Effektiv organisierte Arbeit fällt leichter.

Darüber hinaus kann die Vertrauensarbeitszeit folgende Vorteile bieten:

- Vertrauensarbeitszeit symbolisiert Vertrauen! Es gibt für Unternehmen wohl keine bessere Möglichkeit, den Mitarbeitern unmissverständlich einen Vertrauensvorschuss zu geben als durch den Verzicht auf Zeitkontrolle. Im übrigen werden zugleich etwaige Vertrauensdefizite offenkundig und damit einer Bearbeitung zugänglich gemacht. Fehlt es am Vertrauen bei einem nennenswerten Teil der Beteiligten, funktioniert das ganze Konzept nicht.
- Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter wird gezielt gefordert und gefördert.
- Die Mitarbeiter werden nicht nach Anwesenheit, sondern nach Leistung beurteilt. Damit wird erstens ein Anreiz geschaffen, mit der eigenen Vertragsarbeitszeit effizient umzugehen. Und zweitens wird die Grundlage für eine gerechtere Mitarbeiterbeurteilung und –einstufung geschaffen, indem formale Zeitgerechtigkeit durch Leistungsgerechtigkeit ersetzt wird.
- Vertrauensarbeitszeit unterstützt ortsungebundenes Arbeiten - beim Kunden oder Zuhause - , ermöglicht eine weitmögliche und unbürokratische Berücksichtigung von persönlicher Leistungskurve und auch individuellem Arbeitsstil – insbesondere auch durch die Trennung

von Anwesenheitszeit und Arbeitszeit - und deckt sich durch die selbständigere Planung des Arbeitspensums mit Zeitinteressen der Mitarbeiter.

- In Überlast-Situationen verändert sich zweierlei:
 - Zum einen werden mit der Führungskraft verbindliche Entlastungsmaßnahmen vereinbart, Überlast kann nicht mehr verschleppt oder einfach mit dem Hinweis, es sei eben zuviel zu tun, verharmlost werden.
 - Zum anderen wird in Überlast-Situationen, möglichst aber bereits davor, die Reflektionsfähigkeit des Mitarbeiters über die eigene Arbeit geschärft: Dadurch, dass die Mitarbeiter umfassender als bisher in die betrieblichen Gestaltungsprozesse der Leistungserbringung (vormals klassische Arbeitgeberdomäne!) einbezogen werden, wird ihre Verantwortung nicht nur für die Aufgabenerledigung, sondern eben auch die Einhaltung des dafür benötigten Zeitbudgets gestärkt. Die Frage „Wo ist die Zeit geblieben?“ ist dann Ausgangspunkt für weitere Verbesserung der Arbeitsabläufe und eine kritische Bestandsaufnahme des eigenen Aufgabenumfangs und Arbeitsstils.

Ob und in welchem Maße all diese Vorteile eintreten, hängt nicht nur von mit der Einführung einer Vertrauensarbeitszeit verbundenen Motiven und der Ausgestaltung der Regelung zwischen den Betriebsparteien ab. Es gibt eine Reihe von Gründen, warum sich Mitarbeiter hierbei schwer tun:

- jahrelange Gewöhnung und betriebliche Förderung und Belohnung zeitorientierter Arbeitsweisen,
- damit zusammenhängend Zweifel, ob die bisherige formale „Zeit-Gerechtigkeit“ tatsächlich durch eine höhere Leistungsgerechtigkeit abgelöst wird,
- die Sorge vor Leistungsdruck und Leistungsdifferenzierung,
- eine als nicht tragfähig genug angesehene betriebliche Vertrauensbasis, und nicht zuletzt
- die Befürchtung, Führungskräfte seien mit den – veränderten – Aufgaben des Zeitmanagements überfordert.

Frage 4: Lassen sich Vertrauensarbeitszeit-Systeme prinzipiell in allen Bereichen - also zum Beispiel auch in der industriellen Fertigung - einführen?

Nicht ob es möglich ist (dies könnte bejaht werden), sondern, ob es überall **sinnvoll** ist, soll nachfolgend untersucht werden.

Flexible Arbeitszeitsysteme differenzieren sich immer weiter aus; unter dieser Prämisse wäre es schon sehr verwunderlich, wenn es ein Arbeitszeitsystem gebe, das für alle Anforderungen und alle Mitarbeiter passt. Oft wird in der Praxis die Frage gestellt, ob es bestimmte Betriebsgrößen oder Branchen gibt, die für die Vertrauensarbeitszeit prädestiniert seien. Wichtiger erscheint mir stattdessen die Unterscheidung nach Mitarbeitergruppen. Schon allein wegen der unterschiedlichen Ausgestaltung der Arbeitsverträge - beispielsweise hier ohne, da mit pauschaler Mehrarbeitsvergütung.

Für welche Mitarbeiter ist Vertrauensarbeitszeit sinnvoll?

- Sie liegt geradezu auf der Hand für sämtliche Mitarbeiter, bei denen es aufgrund der arbeitsvertraglichen Ausgestaltung (a) auf die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit nicht ankommt – insbesondere also für AT-Mitarbeiter mit einzelvertraglich geregelter pauschalierter Mehrarbeitsvergütung bzw. (b) eine Erfolgsvergütung vereinbart wurde, wie sie z.B. bereits vielfach im Außendienst üblich ist. Während für die ersteren ein persönliches Zeitkonto eigentlich gar nicht geführt werden kann, ergibt es für die letzteren keinen Sinn, weil sich bei ihnen ein hoher Arbeitszeiteinsatz bereits unmittelbar in der Vergütung niederschlägt. Nicht zufällig

sind diese Mitarbeitergruppen daher in vielen Unternehmen Vorreiter in Sachen Vertrauensarbeitszeit – was allerdings für die spätere Ausweitung ihres Geltungsbereichs nicht unproblematisch ist, weil es bei den hinzu kommenden Mitarbeitern ja durchaus auf die Erfüllung der Vertragsarbeitszeit ankommen kann.

- Der zweite Mitarbeiterkreis, der für Vertrauensarbeitszeit in Frage kommt, umfasst all jene, denen die Übernahme der Verantwortung zur eigenverantwortlichen Erfüllung der Vertragsarbeitszeit zugetraut werden kann. Dies hängt von drei Faktoren ab:
 - a) Die Mitarbeiter müssen bei der Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben Gestaltungsspielräume haben. Ist dies nicht der Fall, kann ihnen logischerweise auch nicht die Verantwortung für einen eigenverantwortlichen Zeitausgleich übertragen werden. Dabei muss die Minimalanforderung jeder flexiblen Arbeitszeitregelung erfüllt sein: Es darf keine persönliche Anwesenheitspflicht bzw. Mindestanwesenheitszeit geben, denn Präsenzpflicht gefährdet die Produktivitätspotenziale der Arbeitszeitgestaltung, die im Wenigerarbeiten zur richtigen Zeit liegen.
 - b) Das Vertrauensniveau muss ausreichen, den Mitarbeitern die Erfüllung ihrer arbeitsvertraglichen Pflichten auch ohne arbeitgeberseitige Zeitkontrolle zuzutrauen. Dies dürfte und muss immer häufiger der Fall sein: Wie sollte denn sonst von Mitarbeitern die notwendig eigenverantwortliche Aufgabenerledigung erwartet werden können?
 - c) Den Führungskräften muss zugetraut werden, dass sie ihre Steuerungs-Verantwortung dann wahrnehmen, wenn der Mitarbeiter es eigenverantwortlich nicht schafft.
- Drittens ist die Vertrauensarbeitszeit für jene Mitarbeiter sinnvoll, bei deren Tätigkeit Anwesenheitskontrolle unverhältnismäßig aufwendig oder gar undurchführbar ist, zumindest aber wenig Nutzen erbringt, obwohl bei ihnen die Arbeitszeit als Maßstab noch eine Rolle spielt, insbesondere bei Mitarbeitern,
 - die vorwiegend außer Haus arbeiten, etwa mit hohem Reiseanteil,
 - bei denen Arbeitszeitkontrollen keinen oder nur geringe ergebnisrelevante Informationen liefern – etwa in der Softwareentwicklung, in Forschung und Entwicklung sowie im Marketing.

2. Für welche Mitarbeiter ist Vertrauensarbeitszeit nicht sinnvoll?

Besonders bei zwei Mitarbeitergruppen sollte die Einführung von Vertrauensarbeitszeit kritisch betrachtet werden:

- Bei Arbeitsaufgaben, bei denen aus der Anwesenheit unmittelbar auf die Leistung geschlossen werden kann - etwa in einem Call-Center -, bringt eine Vertrauensarbeitszeit keinen zusätzlichen Nutzen. Mitunter macht sie die Abwicklung und Administration sogar komplizierter und erzeugt unnötigen betrieblichen Kommunikationsaufwand.
- Bei rein durch Führungskräfte gesteuerten Arbeitszeitsystemen (wie etwa im Extrem „Kopovaz“) oder zumindest äußerst eingeschränkten Gestaltungsmöglichkeiten ist und bleibt eine Flexibilisierung auf der Basis betrieblich gesteuerter Zeitkonten die sinnvollste und beste Methode: Sie liefert in diesem Fall aussagefähige Ergebnisse, und die sonst mit Zeitkonten regelmäßig verbundenen Zeitverbrauchsanreize treten nicht auf.

Das bedeutet nicht, dass für solche Mitarbeiter eine Vertrauensarbeitszeit nicht eingeführt werden kann. Es kann durchaus sinnvolle Motive geben, es auch hier zu probieren – etwa

- der Wunsch nach einem einheitlichen Arbeitszeitsystem für sämtliche Mitarbeiter eines Unternehmens bzw.

- eine ausschließlich oder überwiegend unternehmenskulturelle Motivation – etwa die Förderung und Stärkung der betrieblichen Vertrauenskultur oder die stärkere Inanspruchnahme der Führungskräfte für ergebnisorientierte Arbeitsweisen.

Frage 5: Was sollte in Vertrauensarbeitszeit-Vereinbarungen geregelt werden – und was nicht?

Auch Vertrauensarbeitszeit gehört zu flexiblen Arbeitszeitsystemen. Insofern werden die meisten Regelungselemente flexibler Arbeitszeitsysteme auch hier auftauchen müssen – insbesondere die Regelung teambezogener Servicezeiten (und Serviceversprechen), die an die Stelle vormaliger Präsenzpfllichten (Kernzeiten etc.) treten. Da sie zum Grundinstrumentarium jeder flexiblen Arbeitszeit gehören und kein Spezialthema der Vertrauensarbeitszeit sind, sollen sie an dieser Stelle nur kurz erwähnt werden. Vertieft werden sollen hier demgegenüber nur jene Regelungselemente, die in Vertrauensarbeitszeit-Regelungen anders als sonst geregelt werden; dies sind:

- die Arbeitszeitplanung,
- die Überlast-Reaktion,
- die Zeiterfassung.

Viel mehr wird - außer einer aussagekräftigen Präambel, die in diesem Fall besonders wichtig ist - nicht benötigt. Eine betriebliche Zeitkontenführung erfolgt ja nicht, da der Zeitausgleich bei der Vertrauensarbeitszeit in der Verantwortung des Mitarbeiters liegt.

Die einfache und knappe Formulierung einer Vertrauensarbeitszeit-Regelung stellt schon an sich einen guten Test des innerbetrieblichen Vertrauens dar. Gelingt dieser Test nicht, sollte das Ziel Vertrauensarbeitszeit noch einmal gründlich überdacht werden.

Servicezeiten und Serviceversprechen

Aus jeder flexiblen Arbeitszeitregelung sollte ggf. jedwede individuelle Präsenzpflcht jenseits von Arbeits-Anlässen (Pünktlichkeit zu Kundenterminen und Besprechungen ist natürlich selbstverständlich) getilgt werden.

Da die klare Bestimmung des jeweiligen Leistungsspektrums den Kern einer guten Arbeitszeitregelung ausmacht, lohnt es sich, in die Qualität dieses Instruments zu investieren. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang das Konzept des Servicetriangels. Dieser beinhaltet zunächst keinerlei individuelle Präsenzvorgabe, sondern eine unpersönliche Erreichbarkeitsvorgabe für eine Organisationseinheit, also für ein Team, das diese durch Absprache der Teammitglieder untereinander abdeckt. Aus vielen Arbeitszeitregelungen geht jedoch gar nicht oder nur vage hervor, wie das während der Servicezeit garantierte Leistungsspektrum bestimmt wird – was sowohl die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter über das erforderliche Maß hinaus einschränkt als auch zu unnötigem Arbeitszeitverbrauch führt.

Deshalb sollten Regelungen vorsehen, dass bereichsweise ein Servicetriangel vereinbart werden soll, der neben der Servicezeit auch die Leistungen enthält, die während der vereinbarten Servicezeit den internen wie externen Kunden garantiert werden (Serviceversprechen), und ggf. auch, wie viele Mitarbeiter zu welcher Zeit für die Erfüllung dieses Serviceversprechens benötigt werden (Besetzungstärke).

Die Abdeckung des gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeitern der Organisationseinheit vereinbarten Servicetriangels sollte grundsätzlich eigenverantwortlich durch Absprache im Team erfolgen. Individuelle Abwesenheit ist – selbstverständlich ohne Begründung – solange möglich und betrieblich erwünscht, wie die vereinbarten Serviceversprechen gehalten werden. Die Erreichbarkeit des Einzelnen muss darunter nicht leiden; sie stellt sich nur nicht mehr – via Präsenzregelung – „automatisch“ ein, sondern muss – insbesondere durch (bessere) Terminierung und Kommunikation – organisiert werden.

Arbeits(zeit)planung

Die Arbeitsplanung ist das potenziell wirksamste und daher wichtigste Instrument einer vorauslaufenden Koordination von Arbeitsaufgaben mit dem hierfür notwendigem Zeitbudget. Sie ist Symbol für den Übergang von der Erfassungs- zur Planungsgröße Arbeitszeit. Sie stärkt wie kein zweites Instrument das Bewusstsein für die Begrenztheit der Ressource Arbeitszeit und macht damit einen wirklich sparsamen Umgang mit ihr erst möglich.

Die gelegentlich auftauchende These, Arbeitszeit spiele als Steuerungsgröße in der Vertrauensarbeitszeit keine Rolle mehr, ist nicht nur falsch, sondern irreführend, denn genau sie ist als Planungsgröße eine der Grundlagen der Vertrauensarbeitszeit. Ohne proaktive Arbeitsplanung wird eine reaktive Überlast-Reaktion (siehe nächster Punkt) erheblich erschwert, denn der Ausgleich eines einmal überschrittenen Zeitbudgets fällt viel schwieriger als im Voraus sorgfältig geplante Vermeidung solcher Überschreitungen.

Wir empfehlen daher regelmäßige obligatorische Arbeitsplanungsgespräche der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern - mindestens einmal monatlich.

Ziel des Arbeitsplanungsgesprächs ist es, nicht rückführbare Abweichungen von den arbeitsvertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen von vornherein zu vermeiden – durch Verringerung der Arbeitsmenge, Steigerung der Arbeitsproduktivität bzw., wenn diese beiden Möglichkeiten ausgeschöpft sind, Zuführung zusätzlicher Kapazität.

Für die Führungskräfte rückt damit die Aufgabe in den Vordergrund, ständig über Möglichkeiten zur Reduzierung (!) des Arbeitsumfangs – insbesondere durch Weglassen von nicht unbedingt notwendigen Arbeiten – nachzudenken: Kommen neue Aufgaben hinzu, müssen nach Möglichkeit bisherige Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung aufgegeben werden.

Inhalte des Arbeitsplanungsgesprächs:

- Arbeitslast muss drittens so verteilt werden, dass eine weitest möglich gleiche Es werden erstens Absprachen über die Prioritäten der zukünftigen Leistungserbringung getroffen. Sie fallen am schwersten, denn hierfür sind diffizile Fragen zu beantworten: Welche Leistungen und Ergebnisse müssen innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeitbudgets erbracht werden – und welche nicht? Wie können wir die Arbeit auf ein zumutbares Maß begrenzen, indem wir Unnötiges weglassen bzw. nicht neu beginnen?
- Darüber hinaus sollten zweitens die Mitarbeiter befähigt werden, in Tages- und Wochenzielen zu denken: Jede Aufgabe erreicht ihr Ziel beim Kunden und ist damit zeitlich begrenzt; es ist daher sinnvoll, die Arbeit auch tatsächlich so zu strukturieren. Das subjektive Gefühl vieler Mitarbeiter, Arbeit habe eigentlich nie ein Ende, ist eine wesentliche Ursache (nicht Folge) von Überlastungssymptomen. Am besten sind Tagesziele, nach dessen Erreichung man dann ohne schlechtes Gewissen nach Hause gehen kann.
- Die Auslastung der Mitarbeiter gegeben ist - schon damit erkennbar ist, wo Kompetenzpässe bestehen, an deren Beseitigung dann gearbeitet werden muss. Dies bedeutet nun gerade nicht, allen Mitarbeitern gleich viel Arbeit zuzuteilen: Selbstverständlich muss der Leistungsfähigere ein größeres Arbeitspensum bewältigen, wozu er auch bereit sein wird, wenn (a) die Leistungsschwächeren im Rahmen ihrer Möglichkeiten tätig werden, also keine Leistungszurückhaltung üben – dann (und nur dann) trägt sie die Solidarität des Teams –, (b) er nicht einfach nur mehr, sondern zugleich für ihn interessantere Arbeiten erledigen darf (z.B. Sonderaufgaben, Projektarbeit etc.) und (c) jedenfalls perspektivisch sichergestellt erscheint, dass er eine seiner Leistung entsprechende Gegenleistung (in Form von Vergütung, Karriere, Arbeitsqualität etc.) erhält. Dies setzt bei der Führungskraft jedoch einiges voraus: Sie muss nämlich nicht nur den jeweiligen Aufgabenumfang halbwegs korrekt einschätzen, sondern auch die jeweiligen Leistungsbedingungen und die individuelle Leistungsfähigkeit; Leistungsbereitschaft muss in einer Vertrauenskultur ohnehin vorausgesetzt werden. Bei erkannten Defiziten muss die Führungskraft Hilfestellung leisten, um

Überforderungen ihrer Mitarbeiter mit den möglichen Folgen schlechte Arbeitsqualität und Demotivation frühzeitig entgegenzuwirken.

- Viertens schließlich muss für ein zusätzliches und auf Sicht nicht ausgleichbares Arbeitspensum ein entsprechendes Zusatz-Arbeitszeitbudget vereinbart werden. Durch solche Zusatz-Arbeitszeitbudgets können beispielsweise – tarifvertragliche Zulässigkeit vorausgesetzt – persönliche Langzeitkonten gespeist werden. Oder sie führen zu bezahlter Mehrarbeit.

Überlast-Reaktion:

Eine Überlast ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mitarbeiter seine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen zur Arbeitszeit unter Berücksichtigung der sich auf Sicht ergebenden Zeitausgleichschancen nicht eigenverantwortlich erfüllen kann. Arbeitsaufgaben und vereinbartes Arbeitszeitbudget klaffen (a) auseinander und (b) sieht der Mitarbeiter für sich keine Möglichkeit einer eigenverantwortlichen Schließung der Lücke. Die Standards für das Überlastsignal (ggf. auch für das Unterlastsignal) sollten im Voraus mit der Führungskraft festgelegt werden; sie hängen vor allem von der Art der Arbeitsaufgaben ab. Hat beispielsweise ein Mitarbeiter einen relativ gleichförmigen Arbeitsanfall zu bewältigen, muss ein Überlastsignal früher erfolgen als bei einem mit Projektarbeit beschäftigten Mitarbeiter, damit die notwendigen Maßnahmen zur Überlastabbau noch rechtzeitig greifen können. In jedem Fall sollte eine frühzeitige Signalisierung selbstverständlich und auch möglich sein, da bereits das Arbeitsplanungsgespräch hierfür eine regelmäßige Basis bildet.

Wird eine Überlast von Mitarbeiter oder Führungskraft festgestellt, vereinbaren beide verbindlich entsprechende Entlastungsmaßnahmen – am besten schriftlich, wobei regelmäßig eine Aktennotiz genügen sollte.

Zum Erfolg des Überlastgesprächs trägt erfahrungsgemäß die Berücksichtigung folgender Punkte bei:

- Es darf stets nur um die Schließung zukünftig erwarteter Lücken zwischen Arbeitszeitbudget und Aufgabenumfang gehen - nicht jedoch um die Vergangenheit: Der Mitarbeiter steuert seine Arbeitszeit eigenverantwortlich, daher dürfen etwaige Zeitaufzeichnungen des Mitarbeiters, die er ggf. zur eigenen Orientierung vorgenommen hat, nicht betrieblich eingesehen werden oder gar Grundlage der Entlastungsgespräche sein.
- Führungskräfte müssen Überlastmeldungen ihrer Mitarbeiter ausdrücklich einfordern und begrüßen; sie sind willkommener Anlass, Fehlanpassungen zwischen Aufgabe und Arbeitszeit zu erkennen und zur Grundlage notwendiger Anpassungsreaktionen zu machen.
- „Fluchtwege“ der Beteiligten aus der Verantwortung für den Überlastabbau müssen verschlossen werden –

indem diese Form der Kapazitätssteuerung zu einem wesentlichen und überprüften Bestandteil der Aufgaben der Führungskräfte gemacht wird, die fortlaufend diese Fragen in den Mittelpunkt stellt: Wo müssen Aufgabenplanungen revidiert werden? Wo müssen Abweichungen von der ursprünglichen Aufgabenplanung vorgenommen werden? Warum und in welcher Weise haben sich Umstände geändert, auf denen unsere Arbeitsplanung beruhte?;

indem für das Überlastgespräch ein systematisches Vorgehen vereinbart wird:

Die Führungskraft glaubt ihren Mitarbeitern, dass sie z.B. pro Tag durchschnittlich eine Stunde mehr arbeiten – ohne hierfür Belege zu fordern. Andernfalls würde man sehr schnell in eine zeitkontengestützte Regelung mit entsprechender Verantwortung der Führungskraft für den Zeitausgleich zurückfallen.

Gegenstand des Überlastgesprächs ist ausschließlich die Frage, was sich ändern muss, damit zukünftig die vertraglichen Vereinbarungen zur Arbeitszeit (meist die Erreichung der Vertragsarbeitszeit) eingehalten werden können.

Je weniger die Beteiligten über den Zusammenhang zwischen Aufgabenumgang und hierfür erforderlicher Arbeitszeit wissen, desto geringer ist ihre Bereitschaft und Fähigkeit zum Handeln. Die notwendige Transparenz muss daher geschaffen werden – durch Arbeitsplatzanalysen, durch Benchmarks, vor allem aber dadurch, dass der Mitarbeiter eine Zeitlang (wir empfehlen: für drei bis vier Wochen) den eigenen Arbeitszeitverbrauch nach dessen jeweiliger Verwendung aufzeichnet; erst dadurch wird eine qualifiziertere Ursachenforschung möglich. Solche Aufzeichnungen des Mitarbeiters bereits im Vorfeld von Überlastgesprächen sind natürlich erwünscht und liegen auch in eigenen Interesse, weil vor diesem Hintergrund die erforderlichen Umstellungen deutlich schneller vorgenommen werden können.

Die Führungskraft sollte stets Lösungsvorschläge des Mitarbeiters einfordern und sorgfältig prüfen, ist aber auch verpflichtet, selbst „Farbe zu bekennen“ - insbesondere wenn die dargestellten Maßnahmen ihrer Meinung nach zur Entlastung nicht tauglich sind oder nicht ausreichen. Sie begründet ihre Maßnahmenvorschläge (denn meistens gibt es mehr als eine Lösung), um die Beteiligung des Mitarbeiters bei der anschließenden Umsetzung zu fördern. Für die Erarbeitung der Maßnahmenvorschläge können unterstützend auch betriebliche Fragenkataloge, Checklisten oder Prüfschemata zu Hilfe genommen werden. Die getroffene Vereinbarung wird von den Beteiligten abschließend unterschrieben.

Ein laufendes Feedback sollte Grundlage der Begleitung der Umsetzung der getroffenen Maßnahmen sein, um ggf. rechtzeitig erneut gegensteuern zu können.

Neben den hier besprochenen Regelungselementen Serviceversprechen, Arbeitsplanung und Überlastreaktion ist der Umgang mit der Zeiterfassung in der Vertrauensarbeitszeit von besonderer Bedeutung. Er wird in den folgenden beiden Fragen 6 und 7 erörtert.

Frage 6: Sollte es in einer Vertrauensarbeitszeit möglich sein, die Zeiterfassung weiter zu praktizieren?

Grundsätzlich spricht nichts dagegen. Nicht der Umgang mit der Zeiterfassung, sondern die eigenverantwortliche Erfüllung vertraglicher Vereinbarungen sind schließlich der Kern der Vertrauensarbeitszeit. Die Abschaffung der Zeiterfassung ist - abgesehen von unternehmenskulturell motivierten Projekten (siehe unter Frage 4) - nicht Kern, sondern eher Nebenprodukt der Einführung der Vertrauensarbeitszeit.

Bei der Vertrauensarbeitszeit wird die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Pflichten in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gelegt. Somit ist ihnen auch überlassen, ob und in welcher Form sie ihre Arbeitszeiten erfassen. Er wird - abhängig von seinen Vorlieben und seinem Genauigkeitsanspruch – eine Arbeitszeit-Erfassung wählen, die ihm Informationen darüber gibt, ob er mit seinem Arbeitszeitbudget im Lot ist. Dies kann beispielsweise über Einträge in den eigenen Terminkalender, Excel-Masken oder ein einfaches Formular geschehen.

Betrieblicherseits können hierfür durchaus Hilfsmittel bereitgestellt werden. Hierbei sollten aber folgende Spielregeln beachtet werden:

- Jedwede Arbeitszeit-Erfassung des Mitarbeiters dient nur seiner eigenen Orientierung. Weder er noch die Führungskraft kann aus solchen Daten irgendwelche Ansprüche ableiten, täte man es doch, wäre es um die Vertrauensarbeitszeit geschehen, denn ihr Prinzip beruht

auf dem Zusammentreffen von Arbeitszeit-Steuerung und –Verantwortung in einer Hand, nämlich der des Mitarbeiters.

- Dem Mitarbeiter kann ein Hilfsmittel, mit dem er auf dieser Grundlage sein Zeitkonto führt, natürlich nicht vorgeschrieben werden. Auch wenn er sich keinerlei Aufzeichnungen machen möchte, etwa weil er ein gutes Gefühl für die ungefähr verbrauchte Arbeitszeit hat, ist das seine Sache.
- Entscheidet sich der Arbeitgeber, den Mitarbeitern ein Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, hat er grundsätzlich die Wahl zwischen zwei Verfahren:
 - a. Die elektronische Zeiterfassung, sofern bislang vorhanden, bleibt bestehen. Der Arbeitgeber verpflichtet sich allerdings, die Aufzeichnungen grundsätzlich (außer beispielsweise bei Gesetzesverstößen, sofern diese automatisch angezeigt werden, bzw. bei Prüfungen durch die Aufsichtsbehörde) nicht mehr einzusehen. Dieses Verfahren hat allerdings einen Nachteil: Elektronische Kommt-Geht-Zeiterfassungssysteme können nur Anwesenheitszeiten erfassen und nicht tatsächliche Arbeitszeiten. Je weiter beides voneinander abweicht, desto mehr müssen die Mitarbeiter gebeten werden, ihre Zeitsalden entsprechend gedanklich oder auch tatsächlich zu korrigieren – insbesondere, indem die realen Pausenzeiten und Arbeitsunterbrechungen von der Anwesenheitszeit abgezogen werden. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass das mit der Vertrauensarbeitszeit verbundene Vertrauenssignal bei Beibehaltung des Instrumentes früherer Zeitkontrollen bescheidener ausfallen wird.
 - b. Genauere und vertrauensbasierte Ergebnisse liefert daher eine Selbstaufschreibung der Arbeitszeit durch die Mitarbeiter, denn nur sie können die Unterscheidung zwischen Anwesenheit und Arbeitszeit vornehmen. Wird sie PC-gestützt durchgeführt, ist sie zudem wesentlich unaufwendiger als maschinelle Zeiterfassungsverfahren.

Die Mitarbeiter können dieses Tool dadurch nutzen, dass sie nur mehr die Abweichungen der tatsächlich verbrauchten Arbeitszeit von ihrer anteiligen Vertragsarbeitszeit (in der Regel Montag bis Freitag 1/5 der vertraglichen Wochenarbeitszeit) in selbst gewählter Genauigkeit (zum Beispiel in ½-Stunden-Schritten) eintragen. Die Beschränkung auf solche Abweichungen hat regelmäßig zur Folge, dass an vielen Tagen überhaupt nichts erfasst wird, denn die ungefähre Einhaltung der anteiligen Vertragsarbeitszeit ist – anders als vielfach aufgrund der elektronischen Zeiterfassung vermutet, bei der selbst Sekundenunterschiede zu Abweichungen führen – auch in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen keinesfalls die Ausnahme.

Es ist sinnvoll, für die eigenverantwortliche Unterscheidung zwischen Anwesenheits- und Arbeitszeit durch die Mitarbeiter festzulegen, was alles Arbeitszeit ist bzw. als solche behandelt wird – ob und in welcher Weise sich der Mitarbeiter also beispielsweise reine Reisezeiten (ohne Arbeitsleistung) auf die Arbeitszeit anrechnen kann.

Frage 7: Lässt sich Vertrauensarbeitszeit mit gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen vereinbaren?

Tarifvertragliche Bestimmungen stehen einer Vertrauensarbeitszeit-Regelung in der Regel nicht entgegen, da in ihnen meist eine Zeitkontenführung ebenso wenig vorgeschrieben ist wie eine bestimmte Form der Zeiterfassung.

In der Vertrauensarbeitszeit bleibt weiterhin der Arbeitgeber für die Einhaltung der arbeitszeitgesetzlichen Bestimmungen verantwortlich, das heißt, er muss für die notwendigen Rahmenbedingungen sorgen und bei Gesetzesverstößen reagieren. In diesem Zusammenhang wird mitunter die Auffassung vertreten, die gesetzliche Aufzeichnungspflicht des § 16 Abs. 2 ArbZG

(Überschreitungen der werktäglichen Arbeitszeit von 8 Stunden sind aufzuzeichnen) mache die Einführung der Vertrauensarbeitszeit unmöglich. Das ist unzutreffend. Ein vollständiger Verzicht auf Zeitrachweise ist aufgrund der gesetzlichen Nachweispflicht tatsächlich zwar ausgeschlossen. Eine rechtssichere wie handhabbare Lösung besteht aber beispielsweise darin, diese Aufzeichnungspflicht auf die Mitarbeiter zu delegieren und hierfür ggf. wieder Hilfsmittel wie ein PC-Tool oder ein Formular zur Verfügung zu stellen.

In Betrieben bzw. Bereichen, in denen üblicherweise am Samstag nicht gearbeitet wird, kann unseres Erachtens eine deutlich vereinfachte Aufzeichnungsform gewählt werden, bei der montags bis freitags nur Arbeitszeiten (wohlgemerkt: nicht Anwesenheitszeiten) von mehr als 9,5 Stunden sowie jegliche Arbeitszeit an Samstagen, Sonn- und Feiertagen aufzuzeichnen und Überschreitungen der 10h-Grenze sowie Arbeit an Sonntagen zu begründen sind. Dann wären nur äußerst selten Aufzeichnungen zu führen, denn über 9,5 Stunden hinausgehende Arbeitszeiten sollten angesichts der gesetzlichen Tageshöchstleistungszeit von grundsätzlich 10 Stunden die Ausnahme sein. Diese vereinfachte Aufzeichnungsform entspricht unserer Auffassung nach dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes, aber nicht dem Wortlaut von § 16 Abs. 2 ArbZG. Insofern könnte diese praxisnahe Lösung rechtlich streitig sein.

Die Überlegung bei der vereinfachten 9,5-Stunden-Lösung ist, dass das Arbeitszeitgesetz eine 48-Stunden-Woche zulässt, die innerhalb von sechs Monaten bzw. 24 Wochen im Durchschnitt erreicht sein muss (§ 3 Satz 2 ArbZG – außer bei Nachtarbeiternehmern). Wenn man - rein arbeitszeitschutzrechtlich, also nicht im Sinne einer tatsächlichen Arbeitspflicht - einen fiktiven Dienstplan mit Montag bis Freitag je 9,5 Stunden = 47,5 Wochenarbeitsstunden aufstellt und nurmehr Abweichungen nach oben sowie jegliche an Samstagen und Sonntagen geleistete Arbeitszeit aufzeichnen lässt, entspricht dies dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes u.E. sogar besser als die Aufzeichnung aller werktäglichen Tagesarbeitszeiten über 8h: Schließlich würden im letztgenannten Fall eine Vielzahl größtenteils unter Arbeitszeitschutzgesichtspunkten unnützer Aufzeichnungen erstellt.

Die Erfassung jeder Überschreitung der 9,5-Stunden-Marke von Montag bis Freitag sowie jeglicher an Samstagen oder Sonntagen erbrachten Arbeitszeit hingegen wird

- wohl nicht so leicht mit einer Zeitkontenführung verwechselt (mit der all dies ja nichts zu tun hat bzw. von der man in Vertrauensarbeitszeit-Regelungen ja gerade weg will) und führt
- zu Informationen über die Gesetzeseinhaltung für den Arbeitgeber, denen in jedem Fall nachzugehen ist: Schließlich befindet man sich Montag bis Freitag bereits dicht an der gesetzlichen Obergrenze.

In jedem Fall sind die Aufzeichnungen gemäß § 16 Abs. 2 Satz 2 ArbZG zwei Jahre lang aufzubewahren. Der Mitarbeiter muss daher gebeten werden, sein Aufzeichnungsformular an einer für behördliche Überprüfungen zugänglichen Stelle im Betrieb zu deponieren.

Frage 8: Auf die Führungskräfte kommen zusätzliche Aufgaben zu. Welche sind dies?

Die Erfahrungen mit der Vertrauensarbeitszeit zeigen, dass sie aus Sicht der Mitarbeiter insbesondere dort gut funktioniert, wo das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stimmt – während es im umgekehrten Fall genau an dieser Stelle hakt. Dies überrascht angesichts der oben beschriebenen anspruchsvollen Aufgaben der Führungskräfte nicht. Die Bedenken gegenüber der Vertrauensarbeitszeit seitens der Führungskräfte sind in der Regel um so größer, je weniger es gelingt, die betrieblichen Arbeitsaufgaben und die vereinbarten Arbeitsergebnisse mit den verfügbaren Zeitbudgets in Übereinstimmung zu bringen.

Die Anforderungen an die Führungskräfte (vor allem der jeweils untersten Führungsebene) ändern sich. Nicht mehr Kontrolle der Arbeitszeit-Leistung (Pünktlichkeit, Erfüllung vorge-

gebener Anwesenheitspflichten) ist gefragt, sondern Unterstützung der Mitarbeiter bei der Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten der Vertrauensarbeitszeit. Hieraus ergeben sich insbesondere folgende (neue) Aufgaben:

- Führungskräfte müssen für ein Klima gegenseitigen Vertrauens sorgen und darauf achten, dass das Sozialverhalten des Teams stimmt – also insbesondere die durchsetzungsschwächeren Mitarbeiter nicht zu kurz kommen. Die Bildung des notwendigen Vertrauenspotenzials ist bei der Vertrauensarbeitszeit natürlich von besonderer Bedeutung. Sie wird daher in Frage 9 eigens und ausführlicher behandelt.
- Führungskräfte müssen mit den Mitarbeitern Serviceversprechen und Servicezeiten vereinbaren und laufend optimieren sowie ihre Einhaltung überprüfen. Wichtig ist es dabei, diese Zeit- und Qualitätsstandards nicht einfach zu setzen, sondern sie gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln, zu vereinbaren und fortlaufend zu überprüfen:
 1. Weil in einer Vertrauenskultur, in der die Mitarbeiter ihre Kenntnisse über Kundenanforderungen und über mögliche Optimierungen der Arbeitsabläufe ganz selbstverständlich und offen einbringen, am ehesten kontinuierliche Verbesserungsprozesse ermöglicht werden.
 2. weil Verständnis und Akzeptanz der vereinbarten Standards durch die Mitarbeiter die wichtigste Erfolgsvoraussetzungen sind.

Daher sollte im regelmäßigen Arbeitsplanungsgespräch die Optimierung des Serviceversprechens stets auf der Tagesordnung stehen. Die wirksamste Möglichkeit, die eigenverantwortliche Einhaltung der vereinbarten Standards fortlaufend zu überprüfen, ist die Einbeziehung der Kunden. Daher sollten Führungskräfte offensiv diesbezügliche Beschwerden und Hinweise der externen und internen (!) Kunden einfordern – und ggf. umgehend reagieren.

Außerdem ist nichts authentischer und prägender als die vorbildliches Arbeitszeitmanagement der Führungskraft. Dazu gehört insbesondere, sich bietende Gelegenheit zu nutzen, in Zeiten geringerer Auslastung und damit zur richtigen Zeit auch selbst den Betrieb zu verlassen.

- Führungskräfte müssen regelmäßige Arbeits(zeit)planungsgespräche mit den Mitarbeitern führen, sie auch sonst beim anforderungsgerechten und sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit unterstützen und eine gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter sicherstellen. Zu den methodischen Seiten der Arbeitsplanung ist bereits oben einiges gesagt worden. Wichtiger jedoch ist etwas, was an dieser Stelle nur sehr kurz erwähnt werden kann: Dass Führungskräfte hierbei nur dann erfolgreich sein werden, wenn bestimmte Mindestanforderungen erfüllt sind, die allesamt keine Frage des „Führungsstil“ o.ä. sind: Zeitnah das direkte Gespräch suchen und zuhören, Entscheidungen transparent und vorhersehbar machen, konsistent und glaubwürdig handeln, Respekt und Anstand zeigen sowie ehrlich sein.
- Führungskräfte müssen auf Überlast-Situationen der Mitarbeiter systematisch und wirksam reagieren, insbesondere indem rechtzeitig kapazitätsbeeinflussende Maßnahmen - wie die Reduzierung des Arbeitsumfangs, die Verbesserung der Effizienz, den team-übergreifenden Einsatz von Mitarbeitern oder die Vereinbarung von Zusatz-Arbeitszeitbudgets – ergriffen werden. Im Überlastgespräch, möglichst aber auch bei jeder sich bietenden Gelegenheit zwischendurch, sollte – natürlich gemeinsam mit dem Mitarbeiter und ggf. mit dem Team – geprüft werden, ob die von ihm zu übernehmenden Aufgaben tatsächlich sämtlich sinnvoll sind: Die wichtigste Methode, Mitarbeiter zu entlasten und zugleich die Arbeitsprozesse schlank zu halten, wird zukünftig im Weglassen verzichtbarer Arbeiten liegen. Danach sollte es darum gehen, ob die verbliebenen Tätigkeiten zwingend genau an diesem Arbeitsplatz erledigt werden müssen: Zuweilen lassen sich durch Verlagerungen nebenher Synergieeffekte erzielen. Überlast und Stress können aber auch mit dem Arbeitsstil des einzelnen Mitarbeiters zu tun haben - ein Zeitmanagement-Kurs beispielsweise kann hier zu höherer

Effizienz verhelfen. Reichen die vereinbarten Entlastungsmaßnahmen nicht aus, muss Kapazität zugeführt werden – etwa durch bezahlte Mehrarbeit, den Aufbau eines Langzeitkontos, zusätzliches Personal und/oder den Zukauf externer Leistungen. Dies muss in flexiblen Arbeitszeiten – zu Recht – gut begründet werden, sonst gebe es ja keinen Anreiz für den sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit. Das Überlast-Verfahren bietet aber zugleich die Grundlage für die notwendige Transparenz, wenn es eben doch nicht mehr anders geht.

Wer die heutzutage für wirtschaftliches Arbeiten unverzichtbare Vertrauenskultur nicht gefährden will, sollte bei offensichtlicher und trotz Unterstützungsleistungen auftretender Unfähigkeit bzw. bei erkennbar charakterlicher wie fachlicher Überforderung der Führungskräfte nicht lange zögern, diese aus ihrer Führungsverantwortung zu entbinden; dies passiert leider meist aus einer Reihe von Gründen (noch) nicht konsequent genug.

Frage 9: Wenn es aber im eigenen Unternehmen mit der notwendigen Vertrauenskultur - noch - hapert.?

Das in den meisten Unternehmen vorhandene Vertrauenskapital wird erheblich unterschätzt; die in vielen Bereichen durch eigenverantwortliches vertrauensbasiertes Arbeiten erzielten Ergebnisse sprechen eine andere Sprache. Für diese Fehleinschätzung gibt es eine Reihe von Gründen, von denen hier die beiden wichtigsten genannt werden sollen:

- Es besteht das Missverständnis, Vertrauen sei - wie schon das bekannte Lenin-Zitat suggeriert - das Gegenteil von Kontrolle. In dieser Perspektive ist jede Form von Kontrolle ein Beweis für fehlendes Vertrauen. Das Gegenteil von Vertrauen ist jedoch Misstrauen, und Kontrolle an der allerdings richtigen Stelle ist notwendiger Bestandteil jedes Vertrauenssystems; man spricht daher auch von „Vertrauenkontrolle“. Entscheidend ist, worin diese Kontrolle besteht. In der Vertrauensarbeitszeit ist sie quasi in die Strukturen eingebaut: Es ist eben ein Unterschied, ob die Führungskraft dem Mitarbeiter bei der Arbeit ständig über die Schulter schaut, seine Abrechnungen kontrolliert und seine Pünktlichkeit überwacht etc. oder die Funktionsfähigkeit des Systems selbst die Verständigung über gemeinsam einzuhaltende Standards wie das Überlast-Verfahren, die Möglichkeit zur Selbstkontrolle der Arbeitszeit, die laufende Überprüfung von Arbeitsergebnissen und eine gewisse Präsenz der Führungskräfte in den Arbeitsprozessen erfordert. Dies schließt Konsequenzen für den Fall, dass es zum Vertrauensbruch kommt, ausdrücklich ein.
- Beispiele für angeblich fehlendes Vertrauen werden oft aus jeweils anderen Bereichen des Unternehmens erzählt; sie sind daher meist nicht genau belegbar („die Führungskräfte, der Vorstand“). Fragt man die Mitarbeiter hingegen nach ihrem direkten Umfeld, beispielsweise nach ihrer Führungskraft, bekommt man nur selten zu hören, man könne ihr nicht vertrauen. Dies ist nicht verwunderlich, denn auf Vertrauen kommt es vor allem im persönlichen Verhältnis, im kleinen Kreis, an. Und gerade hier ist es um das Vertrauensverhältnis oft nicht so schlecht bestellt – schon allein deshalb, weil jedem Mitarbeiter und jeder Führungskraft in aller Regel zumindest beim Neueintritt in ein Unternehmen oder die eigene Abteilung ein Vertrauensvorschuss zuteil wird, den der Eintretende natürlich in seinem Umfeld zu bestätigen und zu festigen versucht. Gerade misstrauensgeprägte Organisationen müssen also kleine, überschaubare „Vertrauens-Inseln“ schaffen, um so die Entwicklung zu einer betrieblichen Vertrauenskultur voran zu bringen.

Dies vorangestellt, nun einige Empfehlungen zur Förderung der betrieblichen Vertrauenskultur: Ein Klima gegenseitigen Vertrauens kann im Führungsverhältnis nur durch die Führungskraft initiiert werden. Dabei sollten diese vier Aspekte berücksichtigen:

- Die Führungskraft muss vertrauenswürdig handeln - die selbstverständlichste und zugleich schwierigste Anforderung. Vertrauenswürdiges Verhalten heißt vor allem konsistent handeln – oder, nach Seneca: „Bestätige deine Worte mit der Tat“. Dies beinhaltet insbesondere Ver-

lässlichkeit, vorhersehbares Agieren, die Wahrheit zu sagen, die Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen, Aufgaben nicht nur scheinbar, sondern tatsächlich zu delegieren, genau zu informieren, Anregungen der Mitarbeiter offen aufzunehmen und deren Interessen nicht nur zu berücksichtigen, sondern sich hierfür auch einzusetzen. Dies wird in der Regel nur mit einem höheren zeitlichen Anteil der Führungsaufgabe am gesamten Arbeitszeitbudget gehen; er ist bei den meisten Führungskräften heute zu gering.

- Die Führungskraft muss den Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss gewähren. Er fällt vielen schwer, aber er muss sein - Vertrauen ohne Risiko gibt es nicht, - und er wird im übrigen in aller Regel von den Mitarbeitern durch ein entsprechend vertrauenswürdiges Verhalten honoriert. So können die notwendigen Vertrauensinseln wachsen.
- Die Führungskraft muss Vertrauensbrecher bestrafen. „Schwarze Schafe“ haben in der Vertrauensarbeitszeit großen Auslauf. Das entsprechende „Vertrauensrisiko“ muss (a) durch eine entsprechende Personalauswahl, (b) die Präsenz der Führungskraft im Prozess der Leistungserbringung („Vertrauenkontrolle“) und (c) die soziale Ächtung von Vertrauensbrechern eingegrenzt werden. Andernfalls ist es mit dem Vertrauensklima schnell vorbei. „Vertrauenkontrolle“ ist dann fair, wenn jedermann weiß, dass sie stattfindet, dass sie aktions- statt informationsorientiert (kein „Beschnüffeln“!) ist und dass sie ggf. zu unmissverständlichen Reaktionen führen wird. In diesem Zusammenhang muss betont werden, dass „Zeitbetrug“ durch Mitarbeiter streng zu ahnden ist: Entsprechend der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist in solchen Fällen des Vertrauensbruchs die Kündigung des betreffenden Mitarbeiters auch schon dann gerechtfertigt, wenn diesbezüglich ein schwerwiegender Verdacht besteht.
- Die Führungskraft muss die Motive und Ziele der Vertrauensarbeitszeit offenlegen und vertreten können. Wenn die Dinge nicht eindeutig offengelegt sind, gleitet man- ob berechtigt oder nicht - in Gerüchte, Spekulationen oder Grundsätzliches (wie vermeintliche Vertrauensdefizite) ab. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, an der Vertrauensarbeitszeit mitzuwirken, erhöht sich erfahrungsgemäß, wenn ihnen gezeigt wird, dass
 - (a) mit Gestaltungsspielräumen bei der Arbeitszeit auch Entwicklungs- und Entfaltungschancen der eigenen Persönlichkeit sowie Einflussnahme auf die eigene Tätigkeit verbunden sind,
 - (b) die oberen Führungskräfte, die oft selbst jahrelang „anwesenheitserprobt“ sind, es wirklich ernst meinen und die bisherigen Selbstverständlichkeiten hinterfragt haben, und nicht außerhalb des „Arbeitszeitsystems“ weiterhin die Anreizsysteme, das Streben und Wertgefüge des Unternehmens an der Präsenz ausrichtet bleibt

Frage 10: Wie sollte der Einführungsprozess gestaltet werden?

Hierfür gibt es keine Königswege – zu unterschiedlich sind Ausgangslage, Motive und Vertrauensbasis von Unternehmen zu Unternehmen. An dieser Stelle seien deshalb nur einige beherzigenswerte Empfehlungen genannt:

- *Greifen Sie ggf. auf erste Erfahrungen mit der Vertrauensarbeitszeit zurück!* Oft gibt es schon Bereiche und Mitarbeiter im Unternehmen, die - mitunter ohne es zu wissen - eine Vertrauensarbeitszeit praktizieren, beispielsweise obere Führungskräfte, der Außendienst, Telearbeiter oder Mitarbeiter im Schichtdienst, die ohne zeitkontenmäßige Verrechnung von ihren Schichtwechselzeiten abweichen können.
- *Greifen Sie auf Erfahrungen mit dem notwendigen Führungs-Instrumentarium zurück!* Vielleicht finden ja schon Arbeitsplanungsgespräche statt, oder es gibt Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche und Führungskräfte-Beurteilungen?

- *Klären Sie Ihre Motive:* Steht der Abschied von der elektronischen Zeiterfassung im Vordergrund oder die Förderung betrieblichen Vertrauens? Hierüber sollte insbesondere zwischen den Betriebsparteien Einigkeit bestehen. Erst dann darf es um die konkreten Regelungselemente gehen.
- *Untersuchen Sie die Interessenlagen!* Wer wartet bereits auf die Vertrauensarbeitszeit - und wer fürchtet sie? Zunächst sollte mit interessierten Bereichen begonnen werden – in der Regel empfiehlt sich hier eine Pilotphase auf freiwilliger Basis.
- *Management und Betriebs-/Personalrat sollten das Projekt gemeinsam durchführen.* Dies sollte sich schon aufgrund der Mitbestimmungsrechte des Betriebs-/Personalrates von selbst verstehen. In der Regel empfiehlt sich die Bildung einer kleinen Projektgruppe mit nicht mehr als sieben Mitgliedern aus Betriebsrat, Personalleitung und Führungskräften der beteiligten Pilotbereiche. Bei der Feinabstimmung des neuen Arbeitszeitsystems sollten in geeigneter Form – wir empfehlen: in Arbeitszeit-Workshops mit 5 bis 10% der Gesamtbelegschaft – auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter beteiligt sein, die dieses System schließlich später mit Leben erfüllen sollen: Sie kennen die abzudeckenden Funktionen, die von ihnen zu erledigenden Aufgaben und ihre persönlichen Interessen am besten. Insgesamt gilt: Für die Pflege eines offenen Informationsaustausches und verantwortliches "Co-Management" der Mitarbeiter-Vertreter verspricht das Gestaltungsfeld flexible Arbeitszeit besonders gute Erträge.
- *Bauen Sie Sicherheiten ein!* Brücken in die Vergangenheit sollten zunächst nicht gleich abgerissen werden. Bewährt haben sich Erprobungsphasen (unsere Empfehlung: 6 bis 12 Monate) sowie ein „Notaus-Knopf“, den jede der beiden Betriebsparteien drücken kann, wenn es aus ihrer Sicht einfach nicht mehr weitergeht. Dies geschieht übrigens in der Praxis so gut wie nie: Wer will schon den gemeinsam aufs Gleis gesetzten Zug wieder anhalten, solange es noch andere Möglichkeiten gibt? Dass es eine solche Möglichkeit aber gibt, erleichtert den Beteiligten Vertrauen und Risikobereitschaft. Zudem sollte jede Vertrauensarbeitszeit-Regelung eine paritätisch aus Betriebs/Personalrats- und Managementvertretern besetzte Clearingstelle enthalten, die bei Meinungsverschiedenheiten bei der Auslegung der Regelung nach Anhörung der Beteiligten einvernehmlich entscheidet, aber auch von sich aus tätig werden kann.
- *Achten Sie auf vorhandene "Besitzstände" an bezahlten Überstunden und an Leerzeiten:* Erstere sollten aus sozialen Gründen mit einer „weichen Landung“ abgefedert werden – etwa mittels Streckung ihres Abbaus über einen längeren Zeitraum. In puncto Leerzeiten sollte den Mitarbeitern verdeutlicht werden muss, dass in der Realisierung dieses wichtigsten ökonomischen Potenzials flexibler Arbeitszeiten gerade auch ein Schlüssel zur Vermeidung von Überlastsituationen liegt.
- *Informieren Sie vor und während der Umsetzung laufend Mitarbeiter und Führungskräfte.* Über neue Arbeitszeitsysteme wird oft heftig und emotional diskutiert – ob die Betriebsparteien) die Kommunikation nun gemeinsam steuern oder nicht. Im letztgenannten Fall erhöht sich das Risiko des Scheiterns jedoch wesentlich. Die Führungskräfte müssen die Kernelemente und den „Geist“ der Neuregelung insofern besonders gut verinnerlicht haben, als sich ihre Aufgaben am stärksten ändern. Die hierfür notwendigen Kenntnisse sollten in entsprechenden Schulungen vermittelt werden.
- *Gehen Sie zügig zu Werke!* Generell gilt: Je länger und je aufwendiger das Verfahren ist, desto höher ist die Erwartungshaltung der Mitarbeiter und desto lauter werden die Bedenken der Sceptiker. Kaum etwas eignet sich so gut wie das Thema Arbeitszeitgestaltung, zerredet zu werden. Man sollte sich daher zu Beginn des Arbeitszeit-Innovationsprozesses auf dessen zeitlich straffen und gut ausgeplanten Ablauf verständigen.