

Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten

Freiheit verlangt Einhaltung von Regeln

Vertrauensarbeitszeit und Mobilität etablieren sich zunehmend in der modernen Arbeitswelt.

Oft wird dabei vergessen, dass gerade hier Regelungsbedarf besteht, damit das Arbeiten nach eigener Zeiteinteilung und das Verweben von Dienstlichem und Privatem tatsächlich vorteilhaft gelingen. Ein Pilotversuch bei der Merck KGaA ver-

anschaulicht beispielhaft auch die entscheidenden Aufgaben der Führungskräfte im Umgang mit der Vertrauensarbeitszeit und den Mitarbeitern, die mobil arbeiten. →

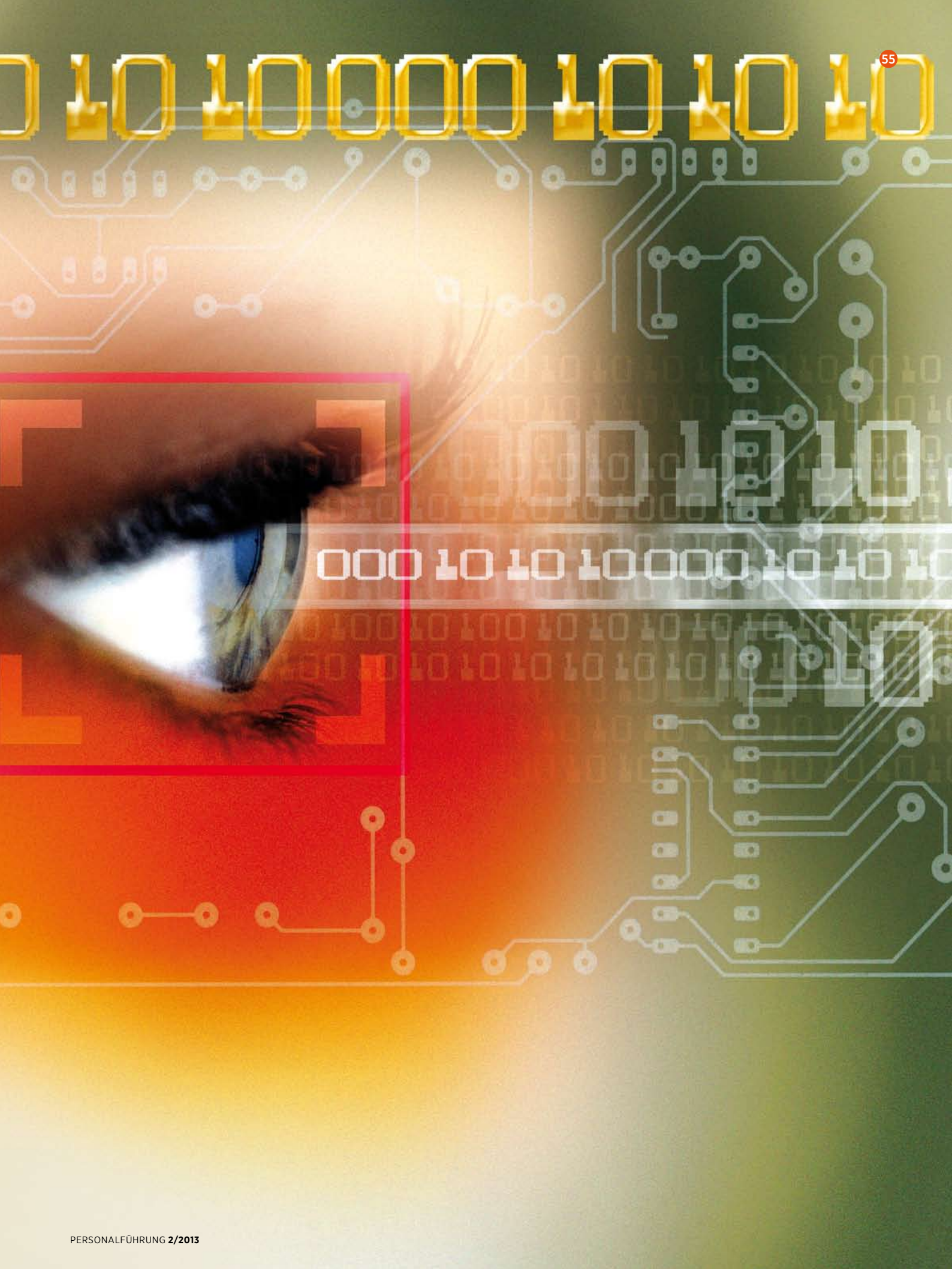
DIE AUTOREN

DR. ANDREAS HOFF ▶
Dr. Hoff Arbeitszeit-
systeme, Potsdam



UDO SCHWAB ▶
Leiter Human Resources
Workplace Models,
Merck KGaA, Darmstadt





Bei selbstgesteuerter Arbeitszeit ersetzen Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten zunehmend herkömmliche flexible Arbeitszeitsysteme mit Zeitkonto und festgelegtem Arbeitsplatz. Diese Entwicklung wird wesentlich durch das Erfordernis getrieben, im Zuge der demografischen Entwicklung für die Arbeitnehmer attraktive Arbeitsformen anzubieten (vgl. Eichhorst et al. 2011). Darunter ist gerade bei Hochqualifizierten und bei Arbeitnehmern mit familiären Verpflichtungen das mobile Arbeiten sehr beliebt, das jedoch nicht deckungsgleich mit der klassischen Telearbeit und ähnlichen Arbeitsformen ist. Oft geht es in dem Sinne darüber hinaus, dass heutzutage bei selbst gesteuerter Arbeitszeit viele Arbeitsaufgaben unabhängig von einem fixen Arbeitsort erledigt werden können, insbesondere auch unterwegs.

Mobiles Arbeiten und Vertrauensarbeitszeit können die Mitarbeiter zudem entlasten, etwa aufgrund der mit ihnen einhergehenden Abkehr von der Präsenzkultur mit ihren inhärenten zeitlichen Zwängen (Engagement zeigen durch lange Anwesenheitszeiten, hoher Zeitkonto-Saldo), der Reduzierung der Wegezeiten und der Möglichkeit, innerhalb bestimmter Grenzen gleichzeitig oder jedenfalls in kurzer Taktung berufliche und private Aufgaben zu erledigen. Voraussetzung dafür ist, dass zumindest ein Teil der Arbeitsaufgaben des betreffenden Mitarbeiters tatsächlich zur mobilen Erledigung geeignet ist.

ARBEITSZEITERFASSUNG

Vertrauensarbeitszeit löst herkömmliche flexible Arbeitszeitsysteme vielfach auch deshalb ab, weil es bei mobilem Arbeiten keine sinnvolle Möglichkeit zur objektiven technischen Zeiterfassung mehr gibt. Angesichts der in aller Regel gegebenen Vermischung von Beruflichem und Privatem hilft hier auch zum Beispiel die automatische Erfassung von Rechneraktivitäten nicht weiter. Zeitkonten müssten mittels Selbstangabe der geleisteten Arbeitszeit geführt

werden. Dies erfordert so viel Vertrauen in die Mitarbeiter, dass sich der Abstand zur Vertrauensarbeitszeit, in der grundsätzlich ganz ohne Zeiterfassung gearbeitet wird, entscheidend verringert.

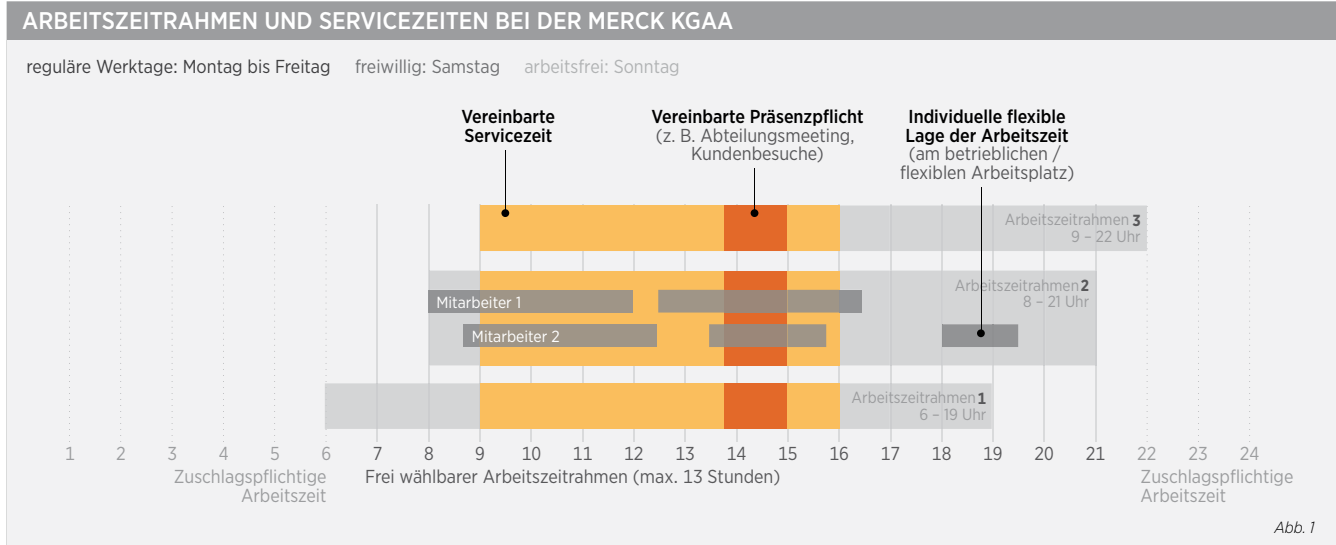
Darüber hinaus ermöglichen es viele moderne Arbeitsmittel den Mitarbeitern auch, zwischendurch Privataktivitäten nachzugehen, sofern der Arbeitgeber dies erlaubt oder in den gebotenen Grenzen toleriert (etwa etwas im Internet zu recherchieren, private Mails zu empfangen und zu schreiben und Ähnliches). Dieser Freiheitsgrad wird gerade von jüngeren Mitarbeitern geschätzt, sodass diesbezüglich eine offene Einstellung des Arbeitgebers angezeigt ist. Die herkömmliche technische Zeiterfassung kommt hier auch an ihr Ende, weil die so erfassbaren Anwesenheitszeiten noch weniger über die tatsächlich geleistete Arbeitszeit aussagen als früher schon.

BETRIEBLICHE REGELUNGEN

Wie jedes andere Arbeitszeitsystem bedarf Vertrauensarbeitszeit der betrieblichen Regelung. Der Verzicht hierauf, wie er heute in außertariflichen Arbeitsbereichen weitgehend üblich ist, gehört zu den klassischen Fehlern, die ihre weitere Ausbreitung hemmen. Bei solchen Regelungen kommt es vor allem auf Punkte an, bei denen auch die Führungskräfte verschiedene wichtige Rollen spielen.

Regelung des Arbeitszeitrahmens Obwohl hier gesetzlich kein Unterschied zu konventionellen flexiblen Arbeitszeitsystemen besteht, wird der Arbeitszeitrahmen beim mobilen Arbeiten gern ignoriert. Schließlich wird gerade der Umstand, dass man überall und immer arbeiten kann, als dessen wesentlicher Vorteil gesehen. Auf der anderen Seite ist auch beim mobilen Arbeiten die – im Sinne des Gesundheitsschutzes gut nachvollziehbare – gesetzliche Ruhezeit von mindestens elf Stunden einzuhalten. Dies macht es Arbeitnehmern im Geltungsbereich des Arbeitszeitgesetzes, also grundsätzlich allen mit Ausnahme der leitenden Angestellten, zum Beispiel unmöglich, abends bis 23.00 Uhr noch schnell etwas fertig zu machen und dann am nächsten Morgen bereits um 7.00 Uhr wieder mit der Arbeit zu beginnen.

Im Rahmen eines Pilotversuchs zur Arbeitsautonomie bei der Merck KGaA wurde daher ein 13-Stunden-Arbeitszeitrahmen von 7.00 bis 20.00 Uhr vereinbart, der bei entsprechender Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern aus betrieblichen wie persönlichen Gründen innerhalb der im Chemietarifvertrag zuschlagsfreien Zeit von 6.00 bis 22.00 Uhr verschoben werden kann. Der frühestmögliche Rahmen ist hier damit 6.00 bis 19.00 Uhr, der spätestmögliche 9.00 bis 22.00 Uhr. Solange der Mitarbeiter innerhalb des jeweiligen Rahmens arbeitet, wird also die gesetzliche Mindestruhezeit automatisch eingehalten.



TEAMVEREINBARUNG DER MERCK KGAA		
1 Feste Anforderungen an Arbeitsort / -zeit im Team	2 Kommunikationsregeln nach außen	3 Worauf wollen wir in unserem Team achten?
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitszeiträumen ▶ Präsenzpflcht ▶ Funktionszeiten ▶ Vertreterregelung ▶ Datenschutz etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zusammenarbeit mit Schnittstellenpartner ▶ Sprachregelung für Abwesenheiten ▶ Erreichbarkeit bei mobilem Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zusätzliche / ergänzende Abstimmungen

Abb. 2

Außerhalb des Arbeitszeiträumens darf nur in Abstimmung mit der Führungskraft gearbeitet werden, die in diesem Fall zugleich für die Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeit verantwortlich ist. Dies gilt dann natürlich auch für das mobile Arbeiten. Der Samstag ist bei Merck grundsätzlich arbeitsfrei. Jedoch wurde vereinbart, dass dieser innerhalb der Arbeitsautonomie genutzt werden kann. Voraussetzung ist, dass die Arbeitsleistung nicht angeordnet, sondern freiwillig ist und außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes erbracht werden kann (vgl. Abb. 1).

Regelung von Servicezeiten Innerhalb der Servicezeiten ist das jeweilige Team gemeinsam für die Bearbeitung von Anfragen der internen und externen Kunden verantwortlich, die sofort erledigt werden müssen oder sollen – was oft auch mobil möglich ist. Auch dies ist nicht anders als in herkömm-

lichen flexiblen Arbeitszeitsystemen. Beim mobilen Arbeiten können Servicezeiten aber in besonderem Maße auch dazu dienen, die Mitarbeiter von (größtenteils eigenen) überhöhten Erreichbarkeitserwartungen zu befreien, die als wesentliche Ursache für individuelle Überforderungen bis hin zu Burn-out gelten.

Entlastungsgespräch bei Arbeitszeitüberschreitung Durch Zeiterfassung und ein Zeitkonto haben die Mitarbeiter ein ideales Instrument, mehr geleistete Arbeitszeit nachzuweisen – mit den bekannten schädlichen Nebenwirkungen, dass dadurch lange Anwesenheits- und Arbeitszeiten wegen der dadurch erworbenen Zeitguthaben für die Mitarbeiter interessant werden und sie demzufolge kaum einen Grund haben, sich gegen Arbeitspakete zu wehren, die für sie innerhalb der Vertragsarbeitszeit nicht zu schaffen sind.

Bei Vertrauensarbeitszeit gibt es diesen Mechanismus nicht mehr, was die vielleicht wichtigste Hürde für ihre Einführung außerhalb des AT-Bereichs darstellt. Hier kann jeder Mitarbeiter natürlich für sich ein Zeitkonto führen, aber ausschließlich zur Selbstkontrolle, also ohne offiziellen Charakter, und keinesfalls zur Vorlage bei der Führungskraft, die sich dafür innerhalb der Vertrauensarbeitszeit auch nicht ansatzweise interessieren darf. Der Ausgleich von Arbeitszeiten bleibt hier schließlich auf den Mitarbeiter delegiert.

Daher muss in der Vertrauensarbeitszeit ein Ersatzmechanismus für das Zeitkonto bereitgestellt werden, der jedoch so ausgestaltet sein muss, dass die Herausbildung langer Arbeitszeiten behindert wird. Üblicherweise besteht dieser darin, dass der Mitarbeiter dann, wenn er die ihm übertragenen Aufgaben unter Berücksichtigung des selbst organisierbaren Zeitausgleichs nicht innerhalb der jeweiligen Vertragsarbeitszeit schafft, sofort und nicht erst später einen unbedingten Anspruch an seine Führungskraft auf Unterstützung bei der Schließung dieser Lücke hat. Dieser Anspruch richtet sich allerdings anders als bei Zeitkontenführung nicht auf einen von der Führungskraft organisierten Zeitausgleich.

Im Rahmen eines Entlastungsgesprächs, das sinnvollerweise formalisiert und zum Beispiel durch eine betriebliche Kommis-



Vertrauen auf Hilfe: Handy-Ortung in der Rettungsleitstelle des Bayerischen Roten Kreuzes in Erding, Oberbayern.

sion unter Mitwirkung der Mitarbeitervertretung kontrolliert ist, vereinbaren Führungskraft und Mitarbeiter dann stets ausschließlich zukunftsbezogene Abhilfemaßnahmen. Damit werden unverzügliche Überlastmeldungen der Mitarbeiter gefördert. Solche Vereinbarungen können etwa zur Umverteilung, zur zeitlichen Streckung und zum Wegfall von Arbeitsaufgaben, zur Steigerung der persönlichen Produktivität, zur ungleichmäßigen Verteilung der Vertragsarbeitszeit sowie zur vergüteten Mehrarbeit getroffen werden.

Zeigt sich im Entlastungsgespräch, dass Unklarheit oder Uneinigkeit darüber besteht, worauf der jeweilige Arbeitszeitmehrverbrauch zurückzuführen ist, kann sich auch die Vereinbarung einer verwendungsbezogenen Erfassung der geleisteten Ar-

beitszeit über einen Zeitraum von zwei bis drei Wochen hinweg empfehlen, in deren Anschluss dann ein weiteres Gespräch angesetzt wird. Bei schwankender Auslastung oder in einem stark wachsenden Unternehmen muss im Übrigen häufiger gesprochen werden als bei diesbezüglicher Stetigkeit.

Einhaltung der Gesetze Schließlich ist bei der Vertrauensarbeitszeit noch sicherzustellen, dass das Arbeitszeitgesetz beachtet wird, das auch hier mindestens die Erfassung der über werktäglich acht Stunden hinaus geleisteten Arbeitszeit vorschreibt (siehe § 16 Abs. 2 ArbZG). Beim mobilen Arbeiten erfordert dies eine entsprechende Arbeitszeitselbsterfassung, die jedoch nicht mit einer Zeitkontenführung verwechselt werden darf, weil ja nur die Überschreitungen der werktäglichen (Montag bis Samstag) gesetzlichen Höchstarbeitszeit von acht Stunden sowie jegliche Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen aufzuzeichnen sind, was nur ausnahmsweise einen Rückschluss auf das geleistete Arbeitszeitvolumen erlaubt.

AUFGABEN DER FÜHRUNG

Vor diesem Hintergrund stellen sich bei Vertrauensarbeitszeit und mobilem Arbeiten mehrere spezifische Führungsaufgaben. So müssen sich Führungskräfte an den jeweiligen vertraglichen Arbeitszeitverpflichtungen der Mitarbeiter orientieren, die im Übrigen bei

entsprechendem persönlichem Bedarf zeitnah angepasst werden können sollten (Wahlarbeitszeit). Dabei sind auch die betrieblichen Regelungen hinsichtlich Arbeitszeitrahmen und gegebenenfalls Servicezeiten sowie die gesetzlichen Bestimmungen zu Tageshöchst Arbeitszeit, Mindestpausen und Mindestruhezeit zu beachten. Arbeitsaufgaben werden unter Berücksichtigung von Vertragsarbeitszeit und persönlicher Produktivität der einzelnen Mitarbeiter übertragen.

Vorgesetzte müssen in ihrem Verantwortungsbereich fortlaufend an einem Vertrauensklima arbeiten, das es den Mitarbeitern ermöglicht, in (subjektiven) Überlastsituationen die ihnen unbedingt und zeitnah zustehende Unterstützung der Führungskraft einzufordern. Ein solches Klima trägt dazu bei, dass sich das gegenseitige Beobachten bei der persönlichen Handhabung der Vertrauensarbeitszeit erübrigt. Hierzu gehört auch, dass Entlastungsgespräche stets so geführt werden, dass sie zu einem für beide Seiten befriedigenden Ergebnis führen. Die betrieblichen Regelungen müssen den Führungskräften entsprechende Instrumente an die Hand geben.

Weiterhin ist es notwendig, die Mitarbeiter hinsichtlich der von ihnen erbrachten Leistungen sowie der Einhaltung der gesetzlichen und betrieblichen Arbeitszeitregelungen zu kontrollieren. Letzteres genügt grundsätzlich stichprobenartig oder aus gegebenem Anlass, wenn zum Beispiel eine Arbeitsleistung nur außerhalb des Arbeitszeitrahmens erbracht worden sein kann, der Mitarbeiter aber die erforderliche Abstimmung mit der Führungskraft nicht vorgenommen hat. Ausreißer muss die Führungskraft wie auch sonst fortlaufend im Auge behalten, und Verstöße gegen die Bestimmungen müssen zu entsprechenden Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter führen, die in letzter Konsequenz auch arbeitsrechtlich durchzusetzen sind.

Bei Verdacht (bei der Führungskraft oder im Team), dass ein Mitarbeiter seinen vertraglichen Arbeitszeitverpflichtungen nicht genügt, müssen mit ihm Vereinbarungen getroffen werden, die dies zukunftsbezogen ausschließen. Diese können vorübergehend auch eine minutengenaue Erfassung der Arbeitszeiten beinhalten, zu deren Anordnung die Führungskraft daher (z. B. unter Aufsicht einer betrieblichen Kommission) befugt sein sollte.

Die Erfahrungen bei Merck im Pilotversuch mywork@merck zur Arbeitsautonomie haben gezeigt, dass durch die Vorgabe von Regeln und die Aufforderung an die Führungskräfte, in ihrem Verantwortungsbereich gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Teamvereinbarungen festzulegen, das Verständnis der neuen Regeln zu Arbeitszeit und Arbeitsort entscheidend gefördert wird (vgl. Abb. 2).

SCHULUNG UND INFORMATION

Wie kann sichergestellt werden, dass Führungskräfte diese Aufgaben wahrnehmen, und das in guter Qualität? Neben einer Führungskräfteauswahl, die diese Anforderungen berücksichtigt, empfehlen wir jährlich Pflichttrainings zur Auffrischung speziell zum Einsatz der den Führungskräften an die Hand gegebenen Entlastungsinstrumente. Solche Trainings sind insbesondere für neu hinzukommende Führungskräfte sinnvoll.

Wichtig sind auch ein regelmäßig angebotener moderierter Erfahrungsaustausch unter den Führungskräften (Vertrauensarbeitszeit-Stammtisch), die fortlaufende Beobachtung des Führungsverhaltens (insbesondere in den Entlastungsgesprächen) und gegebenenfalls die Berücksichtigung der entsprechenden Führungsqualität bei



Kontrolle statt Vertrauen: Auswertung eines Lkw-Fahrtenschreibers mit einem speziellen Lesegerät.

Beurteilung und leistungsbezogener Vergütung. Im Rahmen des Veränderungsmanagements wurden bei Merck vor dem Pilotstart Workshops mit Führungskräften und Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter durchgeführt. Neben der Vorstellung des Arbeitsmodells mywork@merck und der einzelnen Regelungsbestandteile wurden darin gezielt auch die Bedenken der Führungskräfte und Mitarbeiter angesprochen und als Schwerpunktthema behandelt. ●

Literatur

- Eichhorst, W. / Marx, P. / Tobsch, V. (2011): Familienfreundliche flexible Arbeitszeiten – ein Baustein zur Bewältigung des Fachkräftemangels, IZA Research Report, 33, Bonn
- Hoff, A. (2012): Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitgesetz, in: Personalführung, 45 (12), 88–89