

# Gute Praxis Vertrauensarbeitszeit

## Bremer Handreichung

Diese Handreichung „Gute Praxis Vertrauensarbeitszeit“ gibt konkrete Hilfestellungen bei der Gestaltung und Durchführung von Vertrauensarbeitszeit. Wie alle Gute Praxis Handreichungen des Bremer Verbundprojekts Beruf und Familie ist sie anwender/innenfreundlich und praktikabel, weil sie einerseits aktuelle Fachliteratur und Forschungsergebnisse berücksichtigt und andererseits auf der konkreten Praxis von Unternehmen und Institutionen aufbaut, die im Bremer Verbundprojekt Beruf und Familie mitarbeiten. Diese Handreichung ist durch Unterstützung von Workshop-Teilnehmer/innen aus Bremer und Bremerhavener Unternehmen auf dem Jour Fixe „Familienbewusste Arbeitszeit“ im Februar 2008 entstanden.

### Was ist Vertrauensarbeitszeit?

Hinter dem Begriff flexible Arbeitszeitgestaltung verbirgt sich eine Vielfalt von Regelungsmöglichkeiten, z.B. Gleitzeitregelungen, (Lebens)Arbeitszeitkonten oder Teilzeitmodelle. Vertrauensarbeitszeit ist die weitestgehende Form der Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Vertrauensarbeitszeit markiert einen kulturellen Wandel von der Anwesenheitskontrolle zur Aufgaben- bzw. Ergebnisverantwortung. Die Lage und die Verteilung der Arbeitszeit werden von den Beschäftigten bzw. den Teams abgestimmt und eigenständig festgelegt. Eine formale Arbeitszeiterfassung und Anwesenheitskontrolle finden nicht (mehr) statt. Das Erreichen von gesetzten Zielen wird von den Beschäftigten nach vorheriger Ziel- und Terminvereinbarung mit den Vorgesetzten eigenverantwortlich organisiert. Die Beschäftigten bestimmen anhand der Zielvereinbarung selbst bzw. in ihren Teams, wann und wie sie ihre Aufgaben erledigen. Vertrauensarbeitszeit berührt somit nicht nur die Arbeitszeit sondern auch die Arbeitsorganisation. In manchen Unternehmen kann auch der Arbeitsort selbst bestimmt werden. Das heißt die Beschäftigten entscheiden, ob sie an ihren Aufgaben im Unternehmen, zu Hause oder an anderen Orten arbeiten. Vertrauensarbeitszeit ist das Arbeitszeitmodell, das Beschäftigten eine größtmögliche Optionsvielfalt bei der Verteilung ihrer Arbeit, der Lage der Arbeitszeit und des Arbeitsortes ermöglicht.

### Einführung von Vertrauensarbeitszeit – Voraussetzungen

Vertrauensarbeitszeit setzt ein auf wechselseitiges Vertrauen gegründetes Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren voraus. Die Geschäftsführung und die Führungskräfte müssen Vertrauen in die Zuverlässigkeit ihrer Mitarbeiter/innen haben und die Beschäftigten in die Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten. Ist diese notwendige Vertrauenskultur in einem Unternehmen nicht gegeben, ist die

Einführung von Vertrauensarbeitszeit nicht zu empfehlen. Mit anderen Worten: Wenn der Wandel von einer anwesenheits- zur aufgabenorientierten und vertrauensvollen Unternehmenskultur nicht denkbar ist, sollte das alte Arbeitszeitmodell beibehalten oder ein anderes als Vertrauensarbeitszeit gewählt werden.

### Wie verbreitet ist Vertrauensarbeitszeit?

Vertrauensarbeitszeit ist ein junges Arbeitszeitmodell. Erst in den 1990er Jahre begannen Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit zu experimentieren und erschienen erste Erfahrungsberichte. Seitdem haben zwar immer mehr Unternehmen Vertrauensarbeit etabliert, jedoch ist bis heute kein massiver Trend hin zu diesem Arbeitszeitmodell zu beobachten. Auch in den Unternehmen des Bremer Verbundprojekts Beruf und Familie ist Vertrauensarbeitszeit selten zu finden. Einige Unternehmen haben Vertrauensarbeitszeit für außertarifliche Beschäftigte, nur eine sehr geringe Zahl von Unternehmen bietet Vertrauensarbeitszeit für die Mehrheit der Beschäftigten an. In Deutschland ist Vertrauensarbeitszeit eher in Branchen, Unternehmen und Abteilungen zu finden, in denen Projektarbeit vorherrscht.

### Gestaltung der Vertrauensarbeitszeit

Um Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen erfolgreich einzuführen, sind folgende neun Schritte notwendig:

#### 1. Schritt: Klärung – Vertrauensarbeitszeit für wen?

Zunächst ist zu überlegen, was aus der Sicht von Geschäftsleitung und Beschäftigten für bzw. gegen die Beibehaltung des eingeführten Arbeitszeitmodells oder ein neuen Arbeitszeitmodells wie Vertrauensarbeitszeit spricht.

Hieran schließt sich die Frage an, für welche Beschäftigtengruppe(n) Vertrauensarbeitszeit eingeführt werden soll. Wollen, sollen und können alle Beschäftigten Vertrauensarbeitszeitanwenden oder nur bestimmte Abteilungen, Teams oder Beschäftigte? In einigen Bereichen des Unternehmens ist Vertrauensarbeitszeit häufig nur schwer oder gar nicht umsetzbar, da sie z.B. ständig erreichbar und ansprechbar sein müssen (z. B. Zentralen von Unternehmen, Stationen in Kliniken, Produktionsbereiche). In der Praxis zeigt sich, dass in den meisten Unternehmen die Vertrauensarbeitszeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat als optionales Modell gestaltet wird, bei dem die Beschäftigten, für die Vertrauensarbeitszeit möglich ist, zwischen Vertrauensarbeitszeit und anderen Arbeitszeitmodellen wählen können und bei dem sie auf Wunsch aus der Vertrauensarbeitszeit wieder in das alte Modell wechseln können.

#### 2. Schritt: Partizipative Aushandlung der Rahmenbedingungen

In Unternehmen mit Betriebsrat findet in der Regel vor der Einführung der Vertrauensarbeitszeit eine Aushandlung der Rahmenbedingungen statt, die in eine Betriebsvereinbarung münden. Auch wenn kein Betriebsrat vorhanden ist, sind jedoch

bei der Gestaltung bestimmte Rahmenbedingungen zu beachten. Eine möglichst einvernehmliche Aushandlung und Gestaltung der Vertrauensarbeitszeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verspricht den größtmöglichen Erfolg in der Umsetzung. Die folgenden Schritte zeigen das.

### 3. Schritt: Abschaffung der Arbeitszeitkontrolle

Die formale Arbeitszeiterfassung, deren Auswertung und die damit verbundenen Kosten entfallen. Allerdings sind die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes und anderer rechtlicher Bestimmungen auch bei der Vereinbarung von Vertrauensarbeitszeit zu beachten. Aufgrund des Arbeitszeitgesetzes kann auf die Arbeitszeiterfassung nicht gänzlich verzichtet werden, beispielsweise um der Aufzeichnungspflicht von Überstunden nachzukommen und um das Einhalten von vorgegebenen Ruhepausen nachweisen zu können<sup>1</sup>. In der Praxis haben sich Selbstaufzeichnungen der Beschäftigten bzw. Erfassung von Abweichungen zur Soll-Arbeitszeit in einer einfachen Exceltabelle oder elektronische Zeiterfassungen bewährt. Für die Mitarbeiter/innen ist die Dokumentation ihrer Arbeitszeiten auch wichtig, um sich selbst und gegenüber ihren Kolleg/innen und Vorgesetzten Rechenschaft ablegen zu können über die von ihnen erbrachten Arbeitszeiten.

### 4. Schritt: Gestaltung von Ruhepausen und Ruhezeiten

Auch bei der Vertrauensarbeitszeit müssen die Ruhepausen und Ruhezeiten des Arbeitszeitgesetzes eingehalten werden. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das primär der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz dient, bleibt bei der Vertrauensarbeitszeit bindend. Bei den Ruhepausen ist zu beachten, dass nicht länger als sechs Stunden am Stück gearbeitet werden darf. Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden muss mindestens eine Ruhepause von 30 Minuten eingehalten werden. Bei mehr als neun Stunden Arbeitszeit muss eine Pause von 45 Minuten eingelegt werden. Die angegebenen Pausenzeiten können in mehrere mindestens 15 Minuten lange Blöcke aufgeteilt werden.

Nach Beendigung der Arbeit muss eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden gegeben sein<sup>2</sup>. Weiterhin darf die maximale Arbeitszeitdauer von 10 Stunden am Tag und 60 Stunden in der Woche inklusive der vorgeschriebenen Ausgleichszeiträume nicht überschritten werden. Da bei der Vertrauensarbeitszeit die Beschäftigten selbst die Lage der Ruhepausen und -zeiten bestimmen, sind sie über diese Rahmenbedingungen des Arbeitszeitgesetzes zu informieren. Dies beugt einem unproduktiven Arbeiten ohne Ende vor.

### 5. Schritt: Schulungen und Beratung von Beschäftigten zu Zeit- und Selbstmanagement

Vertrauensarbeitszeit verlangt von den Beschäftigten ausgeprägte Selbstmanagement- und Selbststeuerungsfähigkeiten. Schulungen oder Beratungen unterstützen

<sup>1</sup> Vgl. ArbZG § 16, Abs. 2 verpflichtet die Arbeitgebenden zur Aufzeichnung von Überstunden.

<sup>2</sup> Für bestimmte Berufsgruppen und Branchen (z.B. Verkehrsbetriebe, Krankenhäuser, Rundfunk) gilt eine abweichende Regelung von 10 Stunden Ruhezeit (vgl. ArbZG § 5, Abs. 2 und 3)

die Fähigkeit von Beschäftigten zur zeitlichen Strukturierung und Organisation von Arbeitsaufgaben sowie der Begrenzung des Umfangs und der Zeit von Arbeit. Hier können Betriebs- und Personalräte wichtige Aufgaben übernehmen. Auch sozialkommunikative Fähigkeiten für die Aushandlung von Leistungs- und Zielvereinbarung oder für den Konfliktfall können bei Mitarbeiter/innen nicht einfach vorausgesetzt werden. Entsprechende Fortbildungsangebote sollten die Einführung der Vertrauensarbeitszeit daher begleiten.

## 6. Schritt: Schulung und Beratung von Führungskräften

Vertrauensarbeitszeit stellt neue Herausforderungen an Unternehmensleitungen und Führungskräfte. Sie befürchten häufig einen Kontroll-, Anordnungs- und ggf. Hierarchieverlust. Vertrauensarbeitszeit hat sich in Deutschland nicht zuletzt deswegen noch nicht so stark durchgesetzt, weil viele Führungskräfte dieses Problem noch nicht lösen können. Wenn Vertrauensarbeitszeit größere Bedeutung gewinnen soll, muss das Vertrauen in die Beschäftigten ausgebaut werden und die Rolle als Führungskraft entsprechend neu definiert werden. Schulungen und individuelle Beratungen können Führungskräfte dabei unterstützen. Auch Führungskräfte haben sozial-kommunikativen Qualifizierungsbedarf, um Zielvereinbarungsgespräche mit ihren Mitarbeiter/innen optimal gestalten und Konflikte erkennen und einvernehmlich lösen zu können.

## 7. Schritt: Realistische und einvernehmliche Zielvereinbarungen

Die Leistungserwartungen des Unternehmens und Leistungsvorstellungen der Beschäftigten müssen in einem hierfür geeigneten und von beiden Seiten akzeptierten Verfahren ausgehandelt werden und in einer gemeinsam getragenen, realistischen Zielvereinbarung münden. Vertrauensarbeitszeit führt häufig zu einem höheren persönlichen Engagement und einer verbesserter Leistungsbereitschaft und höheren Arbeitsproduktivität, da Leerzeiten ausfallen. Vertrauensarbeitszeit ersetzt aber nicht eine ausreichende Personalbemessung. Eine angemessene Personalplanung ist erforderlich, um Überlastungssituationen und daraus entstehende Qualitätsprobleme und gesundheitliche Gefährdungen gar nicht erst entstehen zu lassen.

## 8. Schritt: Offene Kommunikation über Praxis und Probleme der Vertrauensarbeitszeit

Nicht immer sind die Arbeitsaufgaben vorherseh- und kalkulierbar. Deshalb müssen die Beschäftigten ihre Führungskräfte über unvorhergesehene Verzögerungen und Störungen rechtzeitig informieren, damit Lösungsalternativen erörtert und die Ziel- und Terminvorgaben gegebenenfalls an die neue Situation angepasst werden können.

## 9. Schritt: Clearing-/Schlichtungsstelle

Sollten im Konfliktfall zwischen den unmittelbar Beteiligten keine Lösung gefunden

werden können, ist eine neutrale Clearing- oder Schlichtungsstelle einzuschalten. Sie besteht in der Regel aus der Geschäftsführung bzw. Personalabteilung und dem Betriebs- bzw. Personalrat. Ihre Aufgabe ist die Analyse von Überlastungssituation und der möglichst einvernehmlichen Lösung des Konflikts.

### Vorteile von Vertrauensarbeitszeit für Unternehmen und Beschäftigte

Für die Beschäftigten liegt der Vorteil der Vertrauensarbeitszeit in einer im Vergleich zu anderen Arbeitszeitmodellen ungewöhnlich hohen Zeitautonomie. Sie verfügen durch Vertrauensarbeitszeit über eine Vielzahl von Optionen bezüglich der Lage und Verteilung von Arbeits-, Familien- und Freizeit. Wenn Vertrauensarbeitszeit nach den oben genannten Kriterien gestaltet wird, bietet sie eine gute Voraussetzung für eine neue Balance von Erwerbs- und Privatleben.

Von dieser besseren Work-Life-Balance können die Unternehmen und Institutionen durch höhere Produktivität der Beschäftigten. Studienergebnisse zeigen, dass Beschäftigte das ihnen entgegen-gebrachte Vertrauen in Form von höherer Leistungsbereitschaft und Motivation danken. Durch die stärkere Aufgaben- statt Anwesenheitsorientierung verringern sich Leerlaufzeiten. Aufgabenorientiertes Denken und Handeln der Beschäftigten wird gestärkt. Für das Unternehmen kann die Einführung von Vertrauensarbeitszeit auch ein Imagegewinn bedeuten. Vertrauensarbeitszeit kann, wenn sie einvernehmlich gestaltet und gelebt wird, zu einem Qualitätsmerkmal der betrieb-lichen Personalarbeit werden und helfen, Mitarbeiter/innen zu binden und als attraktiver Arbeit-geber neue motivierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen.

#### Kontakt:

Bremer Verbundprojekt Beruf und Familie  
Universität Bremen / Institut Arbeit und Wirtschaft  
Universitätsallee 21-23 / 28359 Bremen  
Tel. 218 8979 - 218 3168 / Fax 0421 2 18 26 80  
[www.berufundfamilie-bremen.de](http://www.berufundfamilie-bremen.de)