

Ganz im Vertrauen ...

Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis
zur sozialverträglichen Gestaltung
von Vertrauensarbeitszeit



Mit freundlicher finanzieller Unterstützung des
Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und
Landesentwicklung und des Europäischen Sozialfonds



Zur Schreibweise:

Wir haben uns bemüht, möglichst geschlechtsneutrale Formulierungen zu benutzen. Dies ist uns – vor allem aus stilistischen Gründen – nicht durchgängig gelungen. In solchen Einzelfällen meint der Begriff Mitarbeiter oder Kunde sowohl Männer als auch Frauen.

Die vorliegende Arbeit wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds anteilig finanziert – dafür und für die gute Zusammenarbeit mit den Fachleuten im Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, der InvestitionsBank Hessen AG und der BTQ Mainz haben wir zu danken.

Frankfurt am Main – Kassel, im Juli 2001.

	Vorwort
	5
	Einleitung
	7
Was sich mit dem neuen Arbeitszeitmodell ändert	Vertrauensarbeitszeit – Nie mehr Stempeluhr?!
	11
Vor- und Nachteile der Vertrauensarbeitszeit für Betriebe, Beschäftigte und Kunden	Pro und Contra
	17
Ein Plädoyer für die Vertrauensarbeitszeit	Die Gegenseitigkeit muss funktionieren
	21
10 Thesen gegen Vertrauensarbeitszeit	Der Einstieg in die Selbstaussbeutung
	25
Schritt für Schritt: Die fünf Phasen zur Einführung der sozialverträglichen Vertrauensarbeitszeit	Die Umsetzung
	29
Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit	Mehr oder weniger?
	43
Der rechtliche Rahmen zur Vertrauensarbeitszeit	Alles was Recht ist
	57
	Literatur- und Linkliste
	65

„Vertrauen wird dadurch erschöpft,
dass es in Anspruch genommen wird“

Bertolt Brecht

Die Arbeitszeiten der Beschäftigten haben sich in den letzten Jahren tiefgreifend verändert. Dabei sind die Interessen, die diesen Veränderungen zugrunde liegen so vielfältig wie die Ziele, die damit verfolgt werden.

Trotz der – im Vergleich mit anderen europäischen Ländern – in Deutschland weit vorangeschrittenen Flexibilisierung der Arbeitszeit, der Ausdehnung der Wochenendarbeit und der Feiertagsarbeit sowie der Ausdehnung der Betriebszeiten, wird von Arbeitgeberseite argumentiert, die Arbeitszeiten seien starr und unflexibel. Die Notwendigkeit einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Sinne der Unternehmen wird begründet mit optimaler Kapazitätsauslastung, schwankenden Auftragslagen, besserer Kundenorientierung und Kosteneinsparung. Erreicht werden soll dies durch Entgrenzung der Arbeitszeiten, kurzfristige Anpassung der Arbeitszeiten, bis hin zu geteilten Diensten und Arbeit auf Abruf. Gerade im Dienstleistungsbereich wird unter dem Deckmantel „stärkerer Kundenorientierung“ versucht, die Auflösung von kollektiven und planbaren Arbeitszeitstrukturen voranzutreiben. Durch neue Managementmethoden, wie z.B. Zielvereinbarungen, Projektarbeit oder Profitcenter wächst die Tendenz zur Einführung von Vertrauensarbeitszeiten. Bei diesem Arbeitszeitmodell wird bisweilen auf die Erfassung der Arbeitszeiten ganz verzichtet. Scheinbar erhöht sich dadurch die Zeitsouveränität von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen; häufiger verringern sich aber ihre Schutzansprüche, da z.B. geleistete Arbeitszeiten nicht mehr nachgewiesen werden können.

Allerdings haben sich auch die Anforderungen der Beschäftigten an die Arbeitszeitgestaltung verändert. Sie möchten flexiblere Arbeitszeiten, um gewandelte Ansprüche an ihre Lebensgestaltung besser mit ihrer Arbeitszeit verbinden zu können. Viele Beschäftigte verändern ihre Arbeitszeitansprüche zudem im Verlaufe eines Arbeitslebens: Teilzeit, Bildungszeit, Sabbaticals, vorzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben, Elternzeiten für Frauen und Männer sind dafür nur einige Stichworte.

In unserer Beratungstätigkeit geht es uns deshalb darum, die positiven Ansprüche der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität aufzunehmen und Arbeitsformen zu unterstützen, die den Beschäftigten tatsächlich Einfluss auf die Planung, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit

sichert. Die Dokumentation und Erfassung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit ist dabei ein unverzichtbares Element für das Zeitmanagement der Beschäftigten.

Der Praxisleitfaden zur sozialverträglichen Vertrauensarbeit basiert auf den langjährigen Erfahrungen der Autoren Walter Lochmann und Doris Batke in der Arbeitszeitberatung. Anliegen des Leitfadens ist es, Betriebsräten, Beschäftigten und Personalverantwortlichen ein Werkzeug an die Hand zu geben, das sie sowohl in der inhaltlichen Positionsfindung unterstützt und als auch zur Entwicklung und Gestaltung eines betriebsspezifischen Arbeitszeitmodells befähigt.

Regine Franz

Immer mehr Beschäftigte möchten in Unternehmen arbeiten, die ihnen Raum lassen, ihre Arbeitszeiten nach ihren Bedürfnissen auszurichten. Starre Arbeitszeiten passen nicht mehr in die Vorstellung vieler Beschäftigter. Der moderne Arbeitgeber soll dem Wunsch nach mehr Autonomie und Selbständigkeit entgegenkommen und eine bessere Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit anderen Lebensbedürfnissen, besonders für „bekenkende“ Väter und aktive Mütter, ermöglichen.

Und auch in den Chefetagen tut sich was. Managementkonzepte wandeln sich und mit ihnen die Arbeitszeiten. Statt Kontrolle und Gehorsam ist nun eine Kultur des Vertrauens und der Selbstverantwortlichkeit gewünscht. Passend zu dieser angestrebten Unternehmenskultur macht seit einiger Zeit eine neue Form der Arbeitszeitgestaltung Furore, die genau zu den Vorstellungen einer hochflexiblen Arbeitswelt passt: Vertrauensarbeitszeit. Die Beschäftigten sind engagiert und teamfähig, flexibel und mobil – sie gönnen sich ihre Freizeit, wenn die Auftragslage dünn ist, und „schrubben“ Überstunden, wenn der Laden läuft. In einem Vertrauensarbeitszeitmodell hat der Beschäftigte nun die Chance, unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen und in Absprache mit dem Team seine individuelle Arbeitszeit selbst zu bestimmen.

Das heißt, die Beschäftigten dürfen so lange oder kurz arbeiten, wie sie wollen. Einzige Bedingung: Sie müssen bestimmte Ziele erreichen. Befürworter präsentieren das als 'win-win-Modell', das allen Beteiligten – Arbeitgebern, Beschäftigten und Betriebsrat – gleichermaßen Vorteile bringen soll. Kritiker führen jedoch an, dass die Beschäftigten dadurch mehr Druck aushalten müssen: von zu hohen inhaltlichen Vorgaben der Vorgesetzten, von den gestressten Kollegen und vor allem von sich selbst – und deshalb länger als je zuvor arbeiten.

Bestes Beispiel: IBM. „Das ist ja wie im Paradies“ soll laut der Online-Ausgabe der Frankfurter Rundschau vom 19. April 2001 der Zuständige im Stuttgarter Amt für Arbeitsschutz gesagt haben, als ihm 1999 der Tarifvertrag zwischen dem Computerkonzern und der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG) vorgelegt wurde. Nun, einige Jahre später, ist Ernüchterung eingezogen. Die Mitarbeiter sind aus dem Paradies vertrieben. Jetzt sieht sich das Modell Vertrauensarbeitszeit dem Vorwurf ausgesetzt, „ein ganz cleverer Schachzug des Unternehmens“ zu sein, „um auf die Beschäftigten noch mehr Druck auszuüben“. Denn glaubt man den Klagen der Beschäftigten, und es gibt keinen Grund warum nicht, dann arbeiten sie nun bei aller Freiheit und so genannter Zeitsouveränität mehr als vorher. Die Grenze zwi

schen Freizeit und Arbeit verschwimmt. „Arbeit ohne Ende“, so die Kritiker, sei diese Vertrauensarbeitszeit.

Wie kommt es, dass ein Arbeitszeitmodell, das „das Diktat der Stechuhr“ bricht und auf Eigenverantwortung und freie Orts- und Zeitwahl setzt, zunächst umjubelt und gefeiert wird, und dass solch eine Befreiung dann zum Horror für die Befreiten wird? Weil, so zitierte die Zeitschrift *Psychologie heute* das Ergebnis einer Studie am Sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut der Universität Erlangen-Nürnberg, „Vertrauensarbeitszeit in aller Regel schlicht auf eine De-facto-Verlängerung der Arbeitszeiten ohne jedwede zeitliche oder finanzielle Kompensation hinausläuft“. Trotz aller Freiheit, sich die Zeit selbst einzuteilen, schaffen es die Wenigsten, die Bremse zu ziehen, wenn die Arbeit zuviel wird. Sie agieren plötzlich wie Selbständige, die alle bisher vom Arbeitgeber getragenen Risiken, wie Krankheit von Kollegen, technische Defekte etc. selbst ausgleichen müssen. Die Beschäftigten müssen statt einer Zeitvorgabe nun eine Zielvorgabe erfüllen – und arbeiten deshalb länger: nicht weil der Chef es fordert, sondern weil sie fürchten, es sonst nicht zu schaffen. Urlaube werden verschoben, Freizeitausgleich für Überstunden nicht genommen, die 35-Stunden-Woche wird zur Farce.

Betriebsräte kritisieren in einer Umfrage der BTQ-Arbeitszeitberatung denn auch vehement, dass Vertrauensarbeitszeit keineswegs heißt, den Beschäftigten zu vertrauen, sondern vor allem dem Druck, den die neuen Managementmethoden mit ihrer indirekten Steuerung erzeugen: Den Teams wird eine Gewinnquote vorgegeben und wird die nicht erreicht, drohen Abmahnung, Lohnkürzung, Schließung der Abteilung. Hört man sich an, was Klaus Kuhnle, Geschäftsführer von IBM Deutschland, bei einem Kongress für Personalführung offen zugab, scheinen die Betriebsräte mit ihrer düsteren Wahrnehmung Recht zu haben: „Manche Ziele sehen auf den ersten Blick so aus, als ließen sie sich nicht erreichen. Viele Mitarbeiter klagen über die Arbeitslast. Aber wir können den Mitarbeitern keine Hoffnung machen, dass sich das ändern wird.“ (Psychologie heute, November 2000). Auch Kernsätze von Managern wie „Wir setzen aggressive Ziele. Sie sollen machbar, aber nicht von jedem erreichbar sein“ oder solche Parolen wie 'obsession and passion for the business' ('mit Leidenschaft und Besessenheit in den Job') nähren diesen Argwohn (Frankfurter Rundschau online, 19.4.2001).

Was passiert, wenn ein Unternehmen nicht auf die Proteste der Mitarbeiter gegen die Maßlosigkeit der Zielvorgaben reagiert, hören die Betriebsräte immer häufiger in ihren Sprechstunden: Kollegen, die sich ständig überarbeiten, um die Ziele ja zu erreichen, setzen Teamkollegen, die versuchen maßvoll zu arbeiten, herab, stempeln sie als Versager und Verweigerer. Das Ergebnis dieses Dauerstresses: sinkende Motivation, Angst vor Versagen, schlechte Arbeitsergebnisse. Fatale Folgen nicht nur für die Teams, sondern auch für das Unternehmen.

Ist diese Vertrauensarbeitszeit also ein raffiniert eingefädelter Schachzug, um die Belegschaft völlig freiwillig in die Selbstaussbeutung zu treiben? Oder geht es auch anders? Ist es machbar, hart und konzentriert zu arbeiten und trotzdem „einen Punkt zu machen“, abzuschalten, die Arbeit hinter sich zu lassen? Wie kann das neue Arbeitszeitmodell aussehen? Wie lässt es sich sozialverträglich gestalten – und wer steuert diesen Prozess überhaupt? Patentrezepte wird es in keinem Fall geben, statt dessen müssen – für jede Situation neu – Lösungen gefunden werden, die den Akteuren vor Ort entsprechen. Konkret bedeutet das zunächst, die Interessen der Einzelnen herauszuarbeiten und dabei den gemeinsamen Nenner nicht aus den Augen zu verlieren. Und es bedeutet auch Schulung und Training für die Verantwortlichen – den Betriebsrat, das Management, die Beschäftigten. Denn ohne Frage wird ein solcher Prozess nicht ohne Konflikte vonstatten gehen. Das heißt: mehr Kommunikation untereinander ist nötig. Doch genau das will gelernt sein und erfordert Training der Verantwortlichen.

Besonders für die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) wird es immer wichtiger, dass ihre Beschäftigten in Fragen der Arbeitszeitgestaltung qualifiziert sind. Wollen sie anpassungsfähig bleiben, müssen 'Selbstorganisiertes Lernen' und in die Arbeit integrierte Lernformen zunehmen. Dieser Praxisleitfaden will deshalb die betrieblichen Akteure von KMU in die Lage versetzen, den Einführungs- und Umsetzungsprozess aus eigener Kraft zu gestalten. Denn im Gegensatz zu Großbetrieben können sich KMU eine aufwändige externe Beratung und Schulung meist nicht leisten. Welche Kerngedanken stehen hinter dem neuen Arbeitszeitmodell und welche Ziele verbindet ein Unternehmen mit seiner Einführung? Worauf sollten Betriebs- und Personalräte bei der Einführung achten, damit Vertrauensarbeitszeit sozialverträglich gestaltet und in der praktischen Umsetzung tatsächlich zu einem 'win-win-Modell' werden kann? Hierzu bietet der Leitfaden sowohl kommentierte Praxisbeispiele und Leitlinien für individuell zugeschnittene Lösungen als auch – für die betriebliche Qualifizierung der Beschäftigten – didaktisch aufbereitete Materialien zum Selbstlernen.

Was sich mit dem neuen Arbeitszeitmodell ändert

Ergebnis versus Anwesenheit

Ob die Jacke über dem Bürostuhl hängt oder jemand angestrengt in den PC starrt, gilt in einem Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit nicht mehr als Beweis dafür, dass auch gearbeitet wird. Auch bekannte Taktiken, geschäftig auszusehen, selbst wenn es gerade nichts zu tun gibt, haben keine Chance in dem neuen Modell. Wie lange jemand im Büro sitzt, spielt keine Rolle mehr, denn Anwesenheitszeit und Arbeitszeit sind getrennt. Gewertet wird nur noch die Zeit, die tatsächlich gebraucht wurde, um die Aufgabe zu erfüllen. Beschäftigte tragen damit die Verantwortung, selbst zu entscheiden, welche Zeit als Arbeitszeit zu bewerten ist – ob nun im Unternehmen oder außerhalb. Wenn sie also im Unternehmen auch Privates erledigen, was grundsätzlich erlaubt ist, müssen sie dies von ihrer Arbeitszeit abziehen. Was das im Arbeitsalltag heißen kann, formulierten die auf Arbeitszeitflexibilisierung spezialisierten Unternehmensberater Dr. Andreas Hoff und Michael Weidinger, die Schöpfer des Begriffs 'Vertrauensarbeitszeit', so:

„Wann und wo der Mitarbeiter arbeitet, spielt dann keine Rolle mehr. Es kann folglich ebenso in der Freizeit gearbeitet werden – etwa um zwischendurch einmal einen Termin zu vereinbaren oder über das dienstliche Handy ein längeres Gespräch mit einem Kunden zu führen, während man im Garten spazieren geht – wie im Betrieb nicht. In Vertrauensarbeitszeitsystemen ist es z. B. ganz selbstverständlich möglich, am Arbeitsplatz ausführlich die Zeitung zu studieren – weil allen Beteiligten klar ist, dass es sich dabei trotz Anwesenheit im Betrieb in aller Regel nicht um Arbeitszeit handelt. Und „Pausen“, in denen Dienstliches verhandelt wird, sind dann ebenso als Arbeitszeit zu werten, wie private Telefonate am Arbeitsplatz nicht.“

(www.arbeitszeitberatung.de)

Die Frage ist allerdings auch, ob ein kurzes, noch dazu grundsätzlich erlaubtes, Telefonat nicht viel eher einer vertrauensvollen Unternehmenskultur entspricht, also auf eine allzu kleinliche Ab- und Aufrechnung der Zeiten verzichtet werden kann. Auch das Aufrechnen von Pausen sollte in einer vertrauensvollen Unternehmenskultur nicht zu eng gesehen werden. Pausen sind notwendig und Pausengespräche unter KollegInnen, die meist sehr schnell auch Geschäftliches aufgreifen, helfen als eine Art 'kurzer Dienstweg' oft dabei, Dinge schnell zu klären.

Eigenverantwortung versus Stempeluhr

In einem Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit gibt es kein Zuspätkommen mehr. Galt bisher die sekundengenaue Erfassung von Arbeitszeiten mit dem Computer, wobei Fehlzeiten disziplinarisch verfolgt und Überstunden zusätzlich vergütet wurden, ist nun Vertrauen die Basis des neuen Arbeitens. Der Arbeitgeber verzichtet auf die Kontrolle der geleisteten Arbeitszeit und setzt auf Eigenverantwortung, die Beschäftigten können frei wählen, wann Sie ihre vertraglichen oder verabredeten Arbeitsziele erreichen wollen, können die Arbeitszeit ihren Bedürfnissen anpassen. Sie müssen nur dafür sorgen, dass ihre Minus- als auch ihre Plusstunden ausgeglichen werden. Ist das in absehbarer Zeit nicht möglich, haben sie die Pflicht, dies dem Vorgesetzten zu melden.



BTQ-Tipp:

Trotz Vertrauensarbeitszeit sollte die Arbeitszeit erfasst werden – ob elektronisch oder manuell –, um die (eigenen) tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden kontrollieren und dokumentieren zu können.

Hat die Stempeluhr also ausgedient? Tatsächlich wird in einigen Vereinbarungen zur Vertrauensarbeitszeit auf jegliche Zeiterfassung verzichtet. Das muss aber nicht zwangsläufig so sein. Im Gegenteil: Um den Überblick behalten und dokumentieren zu können, ob die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit eingehalten werden kann, ist Zeiterfassung – in welcher Form auch immer – ratsam. Auch für Betriebsräte ist die Abschaffung der Stempeluhr nicht unbedenklich, verlieren sie doch jeglichen Überblick über die tatsächlich geleisteten Überstunden und damit die Kontrolle über die Arbeitszeitpolitik des Unternehmens. Informiert sie der Beschäftigte nämlich nicht, dass sein Zeitbudget überschritten ist, haben sie keine Möglichkeit einzuschreiten. Dann versinken Überstunden im 'schwarzen Loch' – und das bedeutet fast immer: Mehrarbeit bleibt unbezahlt, auf den Einzelnen kommt immer mehr Arbeit zu und vor allem, Überstunden werden im Unternehmen nicht in neue Arbeitsplätze umgewandelt. Auch hat der Arbeitgeber weiterhin die Verpflichtung, auf die Einhaltung der Arbeitszeitgesetze zu achten und Arbeitszeiten zu dokumentieren (s. Seite 61).

Vertrauensarbeitszeit – das Aus für die 35-Stunden-Woche?

Auch wenn die Arbeitszeit nicht mehr kontrolliert wird, sie wird nicht beliebig. Nach wie vor schuldet der Arbeitnehmer seinem Unternehmen eine bestimmte Stundenzahl. In der Regel wird eine tägliche bzw. wöchentliche Soll-Arbeitszeit vereinbart, die im Durchschnitt in einem bestimmten Zeitraum (z. B. 24 Wochen) erzielt werden muss. Die so ermittelten Sollarbeitsstunden können flexibel auf die einzelnen Arbeitstage verteilt werden. Es gibt zumeist nur noch einen Arbeitszeitrahmen (z. B. 7 bis 19 Uhr). Eine Kernzeit, in der die Beschäftigten anwesend sein müssen, entfällt. Innerhalb des Arbeitszeitrahmens können sie unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse und in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich gestalten, wann sie zu arbeiten anfangen und aufhören wollen. Ebenso kann ein Beschäftigter

ter den Arbeitstag unterbrechen, wenn z. B. seine Tochter eingeschult wird und er erst um 14 Uhr nach der Feier wieder ins Büro kommt. Oder er kann mehrere Tage am Stück überhaupt nicht arbeiten.

Was sich mit dem neuen Arbeitszeitmodell ändert

Vertrauensarbeitszeit – Arbeit auf Abruf?

Ein erklärtes Ziel der Unternehmen bei der Einführung der Vertrauensarbeitszeit ist es, dass die Beschäftigten ganz flexibel vor allem dann arbeiten, wenn im Betrieb auch tatsächlich viel Arbeit anfällt. Dies darf aber nicht bedeuten, dass der Beschäftigte willkürlich zur Arbeit herangezogen wird, wenn Bedarf ist, und bei einer Flaute heimgeschickt wird. Damit die Zeitsouveränität der Beschäftigten auch bei schwankendem Arbeitsbedarf garantiert ist, muss der Arbeitgeber deshalb genau vorausplanen und Ankündigungsfristen einhalten.

BTQ-Tipp:

Die Vereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit sollte so gestaltet sein, dass Arbeit auf Abruf verhindert wird. Das heißt, es muss z. B. vereinbart werden, dass der Arbeitgeber entsprechend plant und ausreichende Ankündigungsfristen einhält.

Alles flexibel – auch die Entlohnung?

Auch wenn mit den Zeiten in einem Vertrauensarbeitszeitmodell flexibler umgegangen wird, für die Bezahlung der Arbeit gilt das natürlich nicht. Nach wie vor sind die Bestimmungen über Arbeitszeitrahmen und Dauer (Sollarbeitszeit), die im Tarifvertrag, in der Betriebsvereinbarung oder im Einzelvertrag festgelegt sind, die Grundlage für das Entlohnungssystem.

Keine Vertrauensarbeitszeit ohne funktionierendes Team

Vertrauensarbeitszeit wirkt sich nicht nur auf den Umgang der Beschäftigten mit ihrer Zeit aus. In der Regel verändert sich auch die Arbeit selbst. Denn Vertrauensarbeitszeit heißt meistens, dass die Arbeit ab nun im Team bewältigt werden muss. Der Vorgesetzte ist hierbei 'nur' noch Moderator und nicht mehr Kontrolleur. Dies löst auf beiden Seiten Verunsicherungen und Vorurteile aus. Denn unter Teamarbeit verstehen viele aus leidvoller Erfahrung zunächst nur, dass 'einer arbeitet und der Rest zuschaut' (Team = *Toll, ein anderer macht's*) oder 'viel Gerede und nichts kommt raus'. Statt sich zu vertrauen, fürchten sich viele Mitarbeiter vor Chaos, Abstimmungsschwierigkeiten, Auseinandersetzungen und gegenseitiger Kontrolle. In der Tat ist es z. B. eine große Herausforderung für ein Team, die unterschiedlichen individuellen Arbeitszeitinteressen unter einen Hut zu bringen. Da gibt es Beschäftigte, die nach wie vor auf eine Regelmäßigkeit ihrer Arbeitszeit angewiesen sind, z. B. Eltern kleiner Kinder, die an Kinderbetreuungszeiten gebunden sind. Da gibt es mehr und weniger beliebte Arbeitszeiten und mehr und weniger leistungsstarke Beschäftigte. All dies will berücksichtigt sein, und es erfordert ein hohes Maß

Was sich mit dem neuen Arbeitszeitmodell ändert

an gegenseitiger Akzeptanz und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung, um aus einer Gruppe ein richtiges Team zu machen. Geklärt werden müssen dabei folgende Fragen:

- Was ist unsere Aufgabe?
- Was sind unsere gemeinsamen Ziele?
- Wie wollen wir diese Ziele erreichen?
- Bis wann wollen wir diese Aufgabe erreichen?
- Wer übernimmt welche Aufgabe zu welcher Zeit?
- Wie lösen wir Probleme?
- Wie gewinnen wir Zeitsouveränität?
- Wie begegnen wir Selbstüberlastung?

Keine Vertrauensarbeitszeit ohne Qualifizierung

Das System der Vertrauensarbeitszeit erfordert von den Beteiligten erheblich mehr Eigenverantwortung und betriebswirtschaftliches Denken. Beschäftigte müssen sich selbst stärker organisieren, Arbeitsprozesse selber steuern und die Chemie im Team muss auch noch stimmen. Nicht bei allen Beschäftigten (und Vorgesetzten) führt das allerdings zu Glücksgefühlen. Wenn jahrelang praktizierte Arbeitszeitmodalitäten plötzlich wegfallen, kann das zu Verunsicherungen führen. Wer hat welche Befugnisse? Wer macht welche Vorgaben? Wer ist in der Lage, seine Interessen gegenüber dem Team und dem Chef durchzusetzen? Menschen, die bisher in einem starren Zeitkonzept gearbeitet haben, können schlichtweg überfordert sein, die eigene Arbeitszeit gemäß der jeweiligen Aufgabe eigenverantwortlich zu gestalten. Weder Führungskräfte noch Beschäftigte sind ohne Begleitung und Qualifizierung in der Lage, Vertrauensarbeitszeit von heute auf morgen zu praktizieren. Es braucht Zeit und Raum, damit die Beteiligten entsprechend qualifiziert und kontinuierlich unterstützt werden und Führungskräfte wie Mitarbeiter Schritt für Schritt in die neue Arbeitszeitkultur hineinwachsen können.

BTQ-Tipp:

In der Betriebsvereinbarung sollten unbedingt Qualifizierungsmaßnahmen zur Umsetzung des Arbeitszeitmodells bestimmt werden. Sinnvoll ist es auch, die Gründung eines paritätisch besetzten Arbeitszeitausschusses zu vereinbaren, der für alle laufenden Fragen zur Verfügung steht, sowie eine Pilotphase festzulegen, die von Mitgliedern des Arbeitszeitausschusses begleitet wird.

Keine Vertrauensarbeitszeit ohne vertrauensvolle Unternehmenskultur

Soll Vertrauensarbeitszeit erfolgreich sein, muss es im gesamten Unternehmen eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens geben. Dies bedeutet flache Hierarchien, selbstbewusste Beschäftigte und – sichere Beschäftigungsverhältnisse. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, besteht die Gefahr, dass Vertrauensarbeitszeit (und zwar nur im Vertrauen auf den inneren Druck der Beschäftigten, ihre Ziele ja zu erreichen) die Arbeitszeit nur verlängert. Wer gibt in einer Atmosphäre von Kontrolle, Konkurrenz und Stress schon zu, das Ergebnis in der ver

einbaren Zeit nicht erbracht zu haben. Lieber mal ein unbezahltes Stündchen dranhängen, als zu sagen „Ich habe es nicht geschafft“. Dieser Druck kann durch Teamarbeit noch verstärkt werden. Denn es gehört schon eine Portion Selbstbewusstsein und Sicherheit dazu, sich den Kollegen zu verweigern, wenn sie auf Mehrarbeit bestehen und diese selbst auch leisten, nur um das Teamziel zu erreichen.

Was sich mit dem neuen Arbeitszeitmodell ändert

Mit Offenheit und Planung gegen Überlastung

Mehr als je zuvor hat der Beschäftigte in der Vertrauensarbeitszeit die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg seiner Arbeit selbst zu tragen. Nicht mehr sein Chef kontrolliert jetzt, ob er seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einhält, ja noch nicht einmal, ob er das Arbeitsergebnis in dieser Zeit erreicht, sondern er allein. Hat er Probleme, das Ergebnis termingerecht abzuliefern, ist er gefordert, es seinem Vorgesetzten mitzuteilen. Erst dann ist dieser in der Pflicht, zu handeln und Abhilfe zu schaffen. Versteht man Vertrauensarbeitszeit richtig, dann tragen die Führungskräfte jedoch sehr wohl die Verantwortung dafür, dass es erst gar nicht zu diesen so genannten Überlastsituationen kommt. Dazu müssen sie allerdings gut planen und Erfahrungswerte über Fehlzeiten und Störungen des Arbeitsablaufs entsprechend einkalkulieren. Dies setzt zunächst voraus, dass sie den Umfang der Aufgaben detailliert definieren, um anschließend ein realistisches Zeitbudget zuordnen zu können. Klaffen Arbeitsumfang und vereinbartes Zeitbudget dennoch auseinander, übernimmt die Führungskraft die Verantwortung und muss für Abhilfe sorgen – das bedeutet auch, ausreichend und qualifiziertes Personal ggf. einzustellen.

Wie mit der Arbeitsüberlastung von Beschäftigten umgegangen wird, zeigt, wie ernst ein Unternehmen die Aufgabe nimmt, dass von dem neuen Arbeitszeitmodell alle Seiten gleichermaßen profitieren. Konkret heißt das: Können Arbeitsüberlastungen angesprochen werden? Werden die Einwände und Vorschläge des Beschäftigten ernst genommen und entsprechend reagiert? Werden Aufgabe und Zeitbudget zukünftig so geplant, dass Überlastsituationen gar nicht – oder nur im Ausnahmefall – entstehen? Entscheidend für eine sozialverträgliche Umsetzung des Vertrauensarbeitszeitmodells ist, ob es die Unternehmenskultur erlaubt, dass die Beschäftigten offen über ihre Überforderung und Überlastung sprechen. Erst dann können Schwachpunkte in der Arbeitsorganisation aufgedeckt und beseitigt werden, erst dann können Aufgaben delegiert, Mitarbeiter qualifiziert oder zusätzlich eingestellt werden und damit das gesamte Arbeitsklima verbessert werden.



Was sich mit dem
neuen Arbeitszeit-
modell ändert

Erfolgsfaktoren für eine sozialverträgliche Vertrauensarbeitszeit

- Vertrauenskultur als Unternehmensphilosophie
- Intensive Kommunikation vor Beginn und während der Pilotphase
- Beteiligung aller Ebenen an der Schaffung von Spielregeln
- Die Teilnahme ist freiwillig
- Die Arbeitszeit bleibt Grundlage
- Guter Kenntnisstand aller Beteiligten durch Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern
- Eigenverantwortlicher Zeitausgleich durch die Beschäftigten
- Funktionierendes Verfahren für eine faire Ausbalancierung von Arbeitsaufgaben und des für ihre Erledigung benötigten Arbeitszeitbudgets
- Fairer Umgang mit Überlast-Situationen sowie entsprechende Instrumente zur Kontrolle und zum Abbau
- Ausreichende Personalbemessung

Vor- und Nachteile der Vertrauensarbeitszeit für Betriebe, Beschäftigte und Kunden

Die Vorteile für Betriebe

Flexible Reaktion auf Auftragslage

Besonders einleuchtend sind die Vorteile der Vertrauensarbeitszeit für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU): Denn damit kann eine betriebswirtschaftlich kalkulierende Unternehmensleitung auf die schwankende Auftragslage reagieren, ohne – kostspielige – Kurzarbeit einzuführen. Eine absatzorientierte Arbeitszeit kann die Arbeitsintensität und -produktivität steigern und Lagerkosten reduzieren. Kurzfristige Liefertermine können besser eingehalten, Arbeits- und Öffnungszeiten entkoppelt und die vorhandene Infrastruktur besser genutzt werden. Überstundenzuschläge entfallen womöglich, bereits geleistete Arbeit wird vom Beschäftigten zu einem späteren Zeitpunkt in Freizeit ausgeglichen.

Wenig Fluktuation

Durch den Auf- und Abbau von Zeitguthaben können Arbeitsplätze gesichert werden. Entlassungs- und Wiedereinstellungskosten lassen sich so vermeiden. Qualifizierte Arbeitskräfte bleiben erhalten, eingespielte Teams und Abteilungen sichern Arbeitsqualität und Produktivität.

Motivation der Beschäftigten

Wer seine individuellen Zeitwünsche berücksichtigt sieht, ist zudem zufriedener, motivierter und produktiver. Gleichzeitig lassen sich Beruf, Familie und Freizeit besser vereinbaren.

Die Nachteile für den Betrieb

Die Führungsriege wird teilweise 'entmachtet', Teile ihrer Verantwortung landen bei den Beschäftigten. Manager, die sich vor flachen Hierarchien und eigenverantwortlichen Mitarbeitern fürchten, können durch die Einführung flexibler Arbeitszeiten in Bedrängnis geraten. Sie müssen umdenken – in Richtung 'Team'.

Die Vorteile für die Beschäftigten

Fachliche und soziale Kompetenz

„Ich will mir von niemandem sagen lassen, wie und wie lange ich arbeiten darf.“ Solche Aussagen sind kennzeichnend für die immer größer werdende Gruppe von hochqualifizierten Arbeitnehmern, die sich nicht von einem starren Arbeitszeitkorsett einengen lassen wollen. Von ihnen wird Fachkompetenz, hohe Motivation und Verantwortung erwartet – und dazu gehört selbstverständlich auch die Verantwortung für den Umgang mit Arbeitszeit.

Familie und Beruf

Mit flexiblen Arbeitszeiten können Männer und Frauen Familie und Beruf besser vereinbaren. Kinder brauchen Zeit, doch ihr Zeitempfinden und ihre Bedürfnisse richten sich nicht nach der Stechuhr. Es erspart Eltern wie Kindern viel Stress, Wut und Tränen, wenn Vater und Mutter mehr Spielraum bei der Arbeitszeitgestaltung haben. Mangelnde Kinderbetreuungsmöglichkeiten und beschränkte Öffnungszeiten in Kindergärten können jedoch nur von Eltern mit sozialverträglich gestalteten Arbeitszeitregelungen aufgefangen werden, die ein hohes Maß an Planungssicherheit für die Beschäftigten garantieren.

Nicht nur Kinder brauchen Zeit. Das Leben in der Familie bedeutet Arbeit: Einkäufe, Arztbesuche, Verwaltungsaufgaben, Krankenpflege, Hausarbeit, soziale Verpflichtungen. Hinzu kann die Pflege der Eltern oder anderer Angehöriger kommen. All das kostet Zeit und ist mit starren Arbeitszeitregelungen kaum zu bewältigen.

Zeitsouveränität

Last but not least: Arbeitszeit selbst bestimmen zu können, bedeutet ein großes Plus an individueller Freiheit. Keine Stechuhr, keine Hetze, kein Herumstehen und Warten, dass es 16.30 Uhr wird. Es bedeutet mehr Mitbestimmung, mehr Verantwortung und vielleicht auch ein 'Mehr' an Konflikten mit den Kollegen. Nämlich dann, wenn die Frage der Verfahrensregelung (siehe Kapitel 'Schritt für Schritt – Wie eine sozialverträgliche Vertrauensarbeitszeit eingeführt werden kann') nicht befriedigend gelöst ist.

Die Nachteile für die Beschäftigten

Beschränkt wird diese – ideelle – Souveränität durch die Wünsche der Kollegen und die Belange des Betriebs. Unter der Prämisse, das Ziel auf jeden Fall erreichen zu wollen, steigt der Gruppendruck, eigene Interessen geraten dabei leicht in den Hintergrund. Für Beschäftigte, die das Aushandeln als lästig empfindet und die es nicht schaffen – zu Vorgesetzten und Kollegen – 'Nein' zu sagen, werden Belastungen eher zunehmen. Ein gravierendes Problem ist zudem: Wenn (bezahlte) Überstunden und Mehrarbeit wegdefiniert werden und Arbeits-

volumen und -intensität steigen, muss Personal eingestellt werden – was ohne aktive Einmischung des Betriebsrates meistens nicht passiert.

Vor- und Nachteile der Vertrauensarbeitszeit für Betriebe, Beschäftigte und Kunden

Die Vorteile für die Kunden

Öffnungszeiten können sich ausdehnen; motivierte, zufriedene Angestellte sind umgänglicher und freundlicher. Auch das Verständnis der Kunden für das Bedürfnis der Beschäftigten nach akzeptablen Arbeitszeiten kann wachsen – indem sie sich selbst nicht mehr nur als Verbraucher sehen, sondern ebenfalls als 'flexibel Arbeitende', die ihre unterschiedlichen Interessen möglichst gerecht unter einen Hut bringen wollen.

Die Nachteile für den Kunden

Für die Kunden kann flexible Arbeitszeitgestaltung aber auch bedeuten, mit immer wechselnden Ansprechpartnern zu tun zu haben. Wenn nicht betriebsinterne Weiterbildungen dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter einer Gruppe über vergleichbare Kompetenzen und Qualifikationen verfügen, kann die Vertrauensarbeitszeit und der damit zusammenhängende Wechsel der Mitarbeiter für Kunden zum Ärgernis werden.

Vor- und Nachteile der Vertrauensarbeitszeit für Betriebe, Beschäftigte und Kunden

Pro und Contra im Überblick

Mögliche **Vorteile** der Vertrauensarbeitszeit **für die Beschäftigten**

- Die zeitliche Organisation der Arbeit kann an den individuellen Bedürfnissen angepasst werden
- Es können längere Phasen der Arbeitsbefreiung in Anspruch genommen werden
- Zeitkontrolle entfällt
- Vermeintliche Arbeit muss nicht vorgetäuscht werden
- Fortfall des Zwangs zur Pünktlichkeit
- Größeres Vertrauen in die Eigenverantwortung der Beschäftigten
- Arbeitszufriedenheit und Motivation wächst

Mögliche **Nachteile** der Vertrauensarbeitszeit **für die Beschäftigten**

- Erhöhter Gruppendruck, Beschäftigte kontrollieren sich gegenseitig.
- Protest gegen Überlastsituationen ist kaum möglich
- Das Betriebsrisiko wird auf die Beschäftigten verlagert
- Leistungsgeminderte Beschäftigte werden an den Rand gedrängt
- Selbstorganisierte Leistungsverdichtung
- Betriebliche Erfordernisse geben den Ton an; eigene Interessen geraten in den Hintergrund
- Wegfall von Mehrarbeitszuschlägen
- Mehr Belastung durch neue Arbeitsorganisation und Zeiterfassung durch die Beschäftigten
- Zeitverlust durch mehr Planung und Abstimmung im Team
- Veränderung des Alltagsrhythmus
- Abstimmungsstress in der Familie.

Mögliche **Vorteile** der Vertrauensarbeitszeit **für den Arbeitgeber**

- Anpassung des Personalstandes an die Auslastung
- Steigerung der Produktivität
- Größere Kundenorientierung durch kürzere Lieferzeiten, verlängerte Öffnungszeiten und Termintreue
- Abbau von Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschlägen
- Abbau von Fehlzeiten
- Erhöhung der Arbeitsmotivation
- Höhere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Bessere Position am Arbeitsmarkt
- Wegfall von Kontroll- und Hierarchieebenen

Mögliche **Nachteile** der Vertrauensarbeitszeit **für die Arbeitgeber**

- Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen
- Kosten durch Umstellung der Arbeitsorganisation
- Konflikte
- Zeitverlust durch die Umstellung, Planungs- und Abstimmungsnotwendigkeit
- Kontroll- und Hierarchieverlust

Ein Plädoyer für die Vertrauensarbeitszeit

Bei IBM wird Vertrauensarbeitszeit seit einigen Jahren praktiziert. Eingeführt wurde das neue Zeitmodell am 1. Januar 1999 mit dem Arbeitszeit-Tarifvertrag zwischen IBM und DAG. Bei den rund 200 Mitarbeitern einer IBM-Tochter in Rodgau kommt das neue Arbeitszeitmodell gut an. Dennoch wird das Thema kontrovers diskutiert: Denn aus den anderen Betriebsstätten wie auch der Stuttgarter Hauptverwaltung des Konzerns kommen nach den ersten Erfahrungen nicht nur begeisterte Rückmeldungen. Zu viel Druck durch unerreichbare Zielvorgaben, enormer Stress und die Angst zu versagen und dadurch mehr 'freiwillige' Arbeit(szeit) denn je – so lauten die Klagen der Beschäftigten. Martina Schmid, ehemalige stellvertretende Betriebsratsvorsitzende in Rodgau, ist trotz dieser Negativerfahrungen dennoch für das neue Modell. Für sie bedeutet Vertrauensarbeitszeit „Verbesserung der Lebensqualität, wenn beide Seiten – Management und Mitarbeiter – in der Lage sind, das zu leben.“

Interview mit Martina Schmid

Kontakt:

Martina Schmid
ITS Wartungsteile-Vertrieb –
Marketing & Support
Senefelderstr. 2,
63110 Rodgau,
Tel.: (06106) 89 35 35,
Fax: (06106) 89 32 29
E-Mail: mschmid@de.ibm.com

Warum wurde in Ihrem Unternehmen die Arbeitszeit umgestellt?

Man könnte sagen, die Zeit war einfach reif für eine andere, zeitgemäße Form der Arbeitszeit. Die alte Methode der Arbeitszeiterfassung wie z. B. die Stempeluhr passte einfach nicht mehr in unsere High-tech-Landschaft und nicht zum Wandel bei IBM vom Hardwarehersteller zum Dienstleistungsunternehmen. Das neue Arbeitszeitmodell deckt Arbeitsspitzen wie auch Zeiten geringeren Arbeitsvolumens flexibel ab, es verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und unterstützt die ortsunabhängige mobile 'Telearbeit'. Da jeder seine Zeit frei einteilt, entzerrt das die An- und Rückfahrtswege und entlastet damit, mal mehr, mal weniger, auch die Umwelt.

Wie wurde Vertrauensarbeitszeit bei Ihnen umgesetzt?

Bei uns in Rodgau erstaunlich reibungslos. Das liegt aber daran, dass es bei uns viele Vorstufen gegeben hat. Zum einen wurde bei uns schon immer im Team gearbeitet, zum anderen hatten wir schon seit Jahren gute Erfahrungen mit einer sehr flexiblen Gleitzeit gemacht. Außerdem gab es bei einigen Unternehmensteilen, wie z. B. dem Vertrieb, eine 'geübte Praxis' mit dieser Art der Arbeitszeitsouveränität. Es war also im Grunde kaum etwas Neues für uns. Nach Abschluss des Tarifvertrags und nachdem die Mitarbeiter von Geschäftsleitung und Betriebsrat informiert waren, wurde ohne eine spezielle Pilotphase die Arbeitszeitsouveränität zum Stichtag eingeführt. Jedoch haben unser

Tarifpartner, der Betriebsrat und der betriebsärztliche Dienst die Einführung begleitet.

Was heißt das konkret?

Der Betriebsrat hat z. B. in Betriebsversammlungen, Team-Meetings, in Einzelgesprächen informiert und natürlich bei Gesprächen auf dem 'Flur' Fragen, Fragen und nochmals Fragen dazu beantwortet. Der betriebsärztliche Dienst hat den BR bei allen Themen zum Thema Gesundheit unterstützt und beraten und die Mitarbeiter auch direkt informiert, z. B. mit Informationen zum Thema Stress. Zudem gibt es auch eine Datenbank 'Well being', die sich nur mit diesen Themen beschäftigt und auf die alle Mitarbeiter Zugriff haben. Und die DAG schließlich hat in ihren Mitteilungen (dag.memo) das Thema Vertrauensarbeitszeit aufgenommen und aus ihrer Sicht informiert. Das alles hat vielen geholfen, nach einer anfänglichen leichten Verunsicherung, ihre Zeit recht schnell souverän gestalten zu können.

Wie wird Vertrauensarbeitszeit nun gelebt?

Souverän und eigenverantwortlich entscheiden die Beschäftigten über die eigene Arbeitszeit zwischen 6 und 20 Uhr. Sie bestimmen die Verteilung am Tag und in der Woche, im Einklang mit den Notwendigkeiten der Arbeit und der eigenen Ziele. Dazu gehört jedoch auch, dass man lernen muss 'loszulassen' oder aber Arbeitsbelastungen entsprechend rechtzeitig aufzuzeigen. Eigenverantwortung will gelernt sein und manch eine/r muss da auch mal über seinen Schatten springen. Denn viele sind es nicht gewohnt oder haben nicht gelernt, Grenzen aufzuzeigen und auch mal nein zu sagen. Das setzt Durchsetzungsvermögen voraus. Ich als Mitarbeiterin bin gefordert zu sagen, „Stopp, das geht jetzt nicht mehr“.

Heißt das, Vertrauensarbeitszeit ist nur etwas für starke Mitarbeiter?

Jein. Schließlich ist das keine Einbahnstraße. Das Management, das heißt der jeweilige Vorgesetzte, hat dafür Sorge zu tragen, dass ich meine Ziele auch erreichen kann. Die Führungskraft hat die Verantwortung für die Arbeitsbelastung (Zielvergabe) und somit für die Gesundheit des Einzelnen. Bei hoher Arbeitsbelastung muss sie einen möglichst zeitnahen Ausgleich ermöglichen. Und diese Zielvorgaben werden ja nicht einseitig festgelegt. Da wird ja intensiv vorher miteinander geredet. Und da habe ich dann die Möglichkeit zu sagen, das ist mir zuviel.

Und da gibt es in der Praxis keine Probleme?

Eine derartige neue Arbeitsform, in der ich weitgehend selbstbestimmend arbeiten kann, wird selbstverständlich nicht ohne Probleme eingeführt werden. Hier verschieben sich althergebrachte Werte. Es zählt nicht mehr die Anwesenheitspflicht innerhalb eines bestimmten

Zeitraumes, sondern es geht darum, die notwendige Zeit anwesend zu sein, um seine Ergebnisse und Ziele zu erreichen. Problematisch war z. B. in Einzelfällen, das Bewusstsein für diese Souveränität zu wecken. Damit umgehen kann derjenige, der sich der Bedeutung seiner Zielvereinbarung für seine Aufgabe und des Wertes der 'Zeit' für seine persönliche Freizeit bewusst ist. Durch Tarifverträge, wie z. B. zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wird dieser Gedanke vom Unternehmen gefördert und unterstützt.

Generell erfordert die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ein Umdenken bei allen Betroffenen – Mitarbeitern und Management. Besonders gilt das allerdings für das Management: weg von Kontrolle der Anwesenheit hin zu einer vertrauensorientierten Zusammenarbeit. Ein Beispiel: Wenn ich – abgestimmt mit meinem Partner im Team – um 14 Uhr nach Haus gehe, informiere ich meinen Chef, damit er Bescheid weiß, was in seiner Abteilung los ist. Ich frage ihn jedoch schon lange nicht mehr, ob ich um 14 Uhr gehen darf. Er weiß im Gegenzug, dass mein Kollege und ich unsere Arbeit bestmöglich erledigen und vertraut uns. Ohne diese gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen funktioniert das Prinzip der Zeitsouveränität nicht. Mitarbeiter und Management müssen das als gleichwertige Partner leben. Ohne Gegenseitigkeit funktioniert das nicht.

Hat sich bei IBM also der Führungsstil verändert?

Aufgrund der vorangegangenen weitgehenden Erfahrungen mit Gleitzeit und mobiler Telearbeit haben sich die Führungskräfte schon immer mit diesen Themen auseinandersetzen müssen. In einigen Fällen hat das Umdenken allerdings noch nicht so komplett stattgefunden, damit Zeitsouveränität auch gelebt werden kann. Oft steht noch das Anwesenheitsprinzip bei den Führungskräften im Vordergrund. Die Unternehmensleitung ist hier weiter gefordert, das Führungsteam dabei zu motivieren und zu unterstützen. Nicht nur der Mitarbeiter muss lernen 'loszulassen', auch die Führungskraft muss lernen, die Mitarbeiter 'loszulassen'.

Und was muss der Betriebsrat loslassen?

Ja, der Betriebsrat gerät dabei etwas ins Hintertreffen. Er kommt schwerer an Informationen z. B. über Mehrarbeit in kritischen Bereichen. Allen Beschäftigten steht zwar ein Online-Zeiterfassungssystem zur Verfügung. Zur Bezahlung geleisteter Mehrarbeit außerhalb des Zeitkorridors (6 – 20 Uhr) ist diese Online-Zeiterfassung erforderlich. Wer das allerdings nicht will, muss auch nicht. Zusätzlich muss laut Arbeitszeitgesetz dokumentiert werden, wenn die tägliche Arbeitszeit überschritten wird. Bei IBM ist dies allerdings jedem Mitarbeiter freigestellt. Der BR erfährt also nur eingeschränkt von Mehrarbeit, d. h. nur wenn die Online-Zeiterfassung genutzt wird oder wenn der Einzelne reklamiert, falls z. B. ein Zeitausgleich nicht gewährt wird. Für den Betriebsrat heißt das, dass er verstärkt den Kontakt zu den Mitarbeitern suchen muss, um dranzubleiben.

10 Thesen gegen Vertrauensarbeitszeit

Rolf Zimmermann ist Betriebsrat im Allianz Konzern, Mitglied des Bundesfachbereichsvorstands Finanzdienstleistungen und des Bundesfachgruppenvorstands Versicherungen der Gewerkschaft ver.di.

Im Allianz-Konzern ist die Einführung von Vertrauensarbeitszeit bereits verschiedentlich diskutiert, jedoch bis jetzt nicht umgesetzt worden. Wenn auch bislang ohne eigene konkrete Erfahrungen, so hat der Betriebsrat aus der Beobachtung anderer 'Vertrauensarbeitszeitler' dennoch eine klare Meinung dazu: „Vertrauensarbeitszeit ist der Einstieg in die Selbstausbeutung, weil hier die Arbeitnehmer einen Teil des unternehmerischen Risikos tragen müssen, ohne jedoch an dem unternehmerischen Gewinn beteiligt zu sein. Welches Arbeitsergebnis seine Belegschaft erzielt, dieses Risiko hat eben und hatte auch bisher immer der Unternehmer zu tragen und nicht der Arbeitnehmer.“

Der Gewerkschafter weiß dabei sehr wohl solche Werte wie Eigenverantwortung und Zeitsouveränität für die Beschäftigten zu schätzen. Doch wehrt er sich gegen den seiner Meinung nach zu hohen Preis, den sie dafür bezahlen müssen. Danach gefragt, wie er sich Vertrauensarbeitszeit wünscht, damit sie ihre positiven Wirkungen entfalten kann, hat er einen „ganz einfachen Vorschlag“: „Die Zeit freigeben, ohne das Arbeitsergebnis zu kontrollieren. Wenn ein Arbeitgeber es ernst meint mit dem Vertrauen und sagt, wir wollen für die Mitarbeiter Freiräume schaffen und vertrauen darauf, dass sie mit ihrem freiwilligen Einsatz das Unternehmen mit guten Arbeitsergebnissen belohnen – das wäre für mich ein Vertrauensarbeitszeitmodell ohne Pferdefuß. Dieser Preis ist fair und akzeptabel. Selbstausbeutung wird es auch da geben, aber hierbei kann jeder Beschäftigte selbst entscheiden, was er sich zumuten kann und was nicht.“

Von solch einem Modell hat Rolf Zimmermann bislang allerdings noch nie gehört. „Deshalb bleibe ich wohl noch eine Weile bei meinen zehn Thesen gegen die Vertrauensarbeitszeit“.

Interview mit Rolf Zimmermann

Kontakt:

Rolf Zimmermann

Tel.: (069) 71 26 25 58

eMail:

rolf.zimmermann@allianz.de

Arbeitgeber haben KEIN Vertrauen in ihre Arbeitnehmer 1

Vertrauensarbeitszeit bedeutet nicht: „Ich vertraue Dir!“ Es bedeutet: „In Zukunft kontrolliere ich nicht mehr Dein Arbeitszeitverhalten, sondern Deine Arbeitsleistung.“

Arbeitsleistung interessiert den Arbeitgeber MEHR als Arbeitszeit 2

Als Arbeitgeber ist die Information: „Gestern war Müller acht Stunden anwesend“ nicht so spannend wie die Information „Gestern hat Müller 143 Vorgänge bearbeitet.“

Es wird leichter, DRUCK auf den Arbeitnehmer auszuüben 3

Die Arbeitszeit bleibt prinzipiell konstant. „Morgen bleibst Du acht Stunden hier“ ist im Grundsatz nicht steigerbar. Es sagt auch nichts über die Belastung aus. Aber „Morgen erledigst Du 140 Vorgänge“ kann gesteigert werden. Auf 142, 144, 146, 148 Vorgänge etc.

Der Arbeitnehmer wird zum UNTERNEHMER 4

Prinzipiell ist ein Arbeitnehmer nicht verpflichtet, eine bestimmte Leistung (142 Vorgänge) zu erbringen. Er schuldet Arbeitszeit sowie Einsatz und Qualität mittlerer Art und Güte. Er ist nicht verpflichtet, eine bestimmte Menge oder ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Das ist eigentlich 'das unternehmerische Risiko'. Dieses wird im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit dem Arbeitnehmer aufgebürdet.

Die Gefahr des ,GLÄSERNEN MITARBEITERS' steigt 5

Viele Betriebsräte nutzen ihr Mitbestimmungsrecht nach § 87.1.6 Betr.VG, um EDV-Kontrollen auf Arbeiterebene weitestgehend zu unterbinden. Das ist unter den Bedingungen der Vertrauensarbeitszeit nicht aufrechtzuerhalten.

Vertrauensarbeitszeit ist der Einstieg in 'OLYMPISCHE SPIELE'

Durch Arbeitszeitkontrollen kann man den Mitarbeiter nur sehr schwer in Wettbewerbssituationen bringen. Eine Kontrolle und Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse dagegen erreicht dies sehr wohl. Somit könnte das olympische Motto: „Schneller, weiter, höher“ größere Bedeutung in den Betrieben erhalten.

7 Die SOLIDARITÄT geht flöten

Mitarbeiter, deren Arbeitsergebnisse gemessen werden, haben kein Interesse mehr, einem anderen Mitarbeiter zu helfen. Man will ja der Bessere sein.

8 Zeitguthaben ABZUBAUEN wird schwieriger

Bei einer flexiblen Arbeitszeitregelung kann ich schwarz auf weiß nachweisen, wie viel Gutzeit ich habe und diese abbauen. Bei der Vertrauensarbeitszeit kann ich diesen präzisen Nachweis nicht erbringen. Das erschwert den Abbau von Zeitguthaben, sowohl psychologisch als auch faktisch. „Chef, ich habe so viel gearbeitet, dass ich jetzt eine Woche nicht komme“, ist ohne präzisen Zeitnachweis natürlich viel schwieriger durchzusetzen als mit einem präzisen Zeitnachweis.

9 Die Überprüfung der Einhaltung der tariflichen und gesetzlichen ARBEITSZEITREGELUNGEN wird fast unmöglich

Bereits jetzt gibt es eine riesige Anzahl von Verstößen gegen Arbeitszeitregelungen. Die Vertrauensarbeitszeit wird sich auswirken wie die Abschaffung von Geschwindigkeitskontrollen im Straßenverkehr. Freie Fahrt dem freien Unternehmertum.

10 Vertrauensarbeitszeit ist der Einstieg in weitere Instrumentarien zur ERHÖHUNG DES LEISTUNGSDRUCKS

Zur Vertrauensarbeitszeit gehört die Bereitstellung von Leistungsdaten des einzelnen Mitarbeiters (siehe These 5). Damit ist sie auch ein Einstieg in 'Zielvereinbarungen' und 'Entgeltflexibilisierung'. Hierbei handelt es sich aus Sicht der Arbeitnehmer ebenfalls um sehr problematische risikobehaftete Führungsmethoden.

Schritt für Schritt: Die fünf Phasen zur Einführung der sozialverträglichen Vertrauensarbeitszeit

Nachfolgend stellen wir Ihnen die **fünf Phasen zur Einführung der sozialverträglichen Vertrauensarbeitszeit** vor – Verfahrensvorschläge und Methoden, mit denen Sie 'Ihr' flexibles Arbeitszeitmodell entwickeln können.

Hier zunächst die Schritte in der Übersicht:

Warum eine andere Arbeitszeitgestaltung?

Phase I

Problemanalyse 'Alte Arbeitszeitregelung': Analyse der Bedürfnisse der Beschäftigten, des Betriebs, der Kunden. Information der Mitarbeiter.

Welche Modelle zur Vertrauensarbeitszeit gibt es, und welches passt am besten zu uns?

Phase II

Auswertung der Problemanalyse; Zielfindung und Entscheidung.

Wie soll unser Modell zur Vertrauensarbeitszeit konkret aussehen?

Phase III

Entwicklung einer 'befristeten' Betriebsvereinbarung.

Wie bewährt sich das neue Arbeitszeitmodell im betrieblichen Alltag?

Phase IV

Erprobung, Überprüfung und Entwicklung.

**Was müssen wir nachbessern?
Welche Qualifizierungsmaßnahmen brauchen wir?**

Phase V

Sammeln und Auswerten der Erfahrungen. Optimierung und Erweiterung des Umsetzungsverfahrens.

Bevor Sie loslegen können, sind weitere Vorarbeiten nötig: Bilden Sie eine 'Zeit'-Arbeitsgruppe und leisten Sie bereits im Vorfeld Überzeugungsarbeit; achten Sie darauf, Mitarbeiter und Führungskräfte zu qualifizieren.

**Die 5 Phasen zur
Einführung der sozial-
verträglichen
Vertrauensarbeitszeit**

BTQ-TIPP:

**Keine Geheimbündelei!
Interne
Kommunikation –
das A und O**

Die interne Kommunikation ist das A und O in diesem Prozess. Lassen Sie die Beteiligten – Betriebsrat, Belegschaft, Betriebsleitung – wissen, welche Überlegungen Sie anstellen, welche Schritte Sie planen und welche Ziele Sie verfolgen. Denn zu leicht könnte sonst der Eindruck von Geheimbündelei, versteckten Interessen und dubiosen Machenschaften entstehen, was das Projekt eines innovativen Zeitmodells von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Und vergessen Sie vor allem eines nicht: Halten Sie die Beteiligten über alle Schritte dieses Prozesses auf dem Laufenden! Informieren Sie kurz und knapp, aber trotzdem umfassend, über den Stand der Dinge. Lassen Sie Mitarbeiter und Betriebsleitung, die anderen Betriebsratsmitglieder und Management nicht erst lange über Ihre Arbeit rätseln.

Vermeiden Sie bei Ihrer Informationspolitik großangelegte Zahlenaufstellungen, die doch kaum jemand lesen kann und will. Bei (zeitlichen) Veränderungsprozessen wird oft viel 'Blattwerk' produziert, um auch alle 'Details' zu protokollieren. Dabei geht dann meist die Übersicht verloren. Konzentrieren Sie sich deshalb auf das Wesentliche und machen Sie den 'roten Faden' Ihrer Handlungen deutlich. Das könnte z. B. so aussehen:

Der Betriebsrat informiert

Liebe Kollegen und Kolleginnen!

Es geht um unsere Arbeitszeit! Immer häufiger erreichen uns Beschwerden über unsere Arbeitszeitregelung: Die jetzige Arbeitszeitregelung sei zu starr und nicht mehr bedürfnisgerecht. Manche möchten eine Teilzeitstelle, bekommen aber keine; und andere wollen Altersteilzeit oder ihre Arbeitszeit flexibler und autonomer gestalten können.

Die Zeit scheint reif, dass wir uns flexible Arbeitszeitmodelle genauer anschauen. Wir haben deshalb Frau Petra Sommer von der Dienst AG eingeladen. Frau Sommer ist Mitglied des Betriebsrats und des betrieblichen Arbeitszeitausschusses. Sie wird uns über die Erfahrungen der Belegschaft bei der Umsetzung ihrer flexiblen Arbeitszeitregelung berichten. Anschließend möchten wir Euch zwei Wege vorstellen, um bei uns den Bedarf für „neue Zeiten“ festzustellen.

Wir laden zu einer Betriebsversammlung ein und hoffen auf eine rege Diskussion. Frau Sommer kommt am 15. 8. 2001, von 16.30 bis 18.00 Uhr.

Ort: Großer Sitzungsraum

P.S.: Diese Zeit gilt als Arbeitszeit

Phase I: Warum eine andere Arbeitszeitgestaltung?

**Die Umsetzung:
Phase I:
Warum eine andere
Arbeitszeitgestaltung?**

Die Vorbereitung

Bevor Sie sich an die Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodells machen, sollte Ihnen klar sein, dass solche Veränderungen ihre Zeit brauchen. Versuchen Sie herauszubekommen, wo der Schuh drückt, welche Probleme es mit dem alten Arbeitszeitsystem gibt und welche Bedürfnisse Ihre Kollegen haben. Vereinbaren Sie Gespräche mit der Geschäftsleitung, um deren Interessen zu diesem Thema kennen zu lernen.

Zur Vorbereitung gehören zwei wichtige Bestandteile: Der Arbeitszeitausschuss und die Pilotphase.

Der Arbeitszeitausschuss

Sehr wichtig für die Umsetzung der flexiblen Arbeitszeiten ist ein Arbeitszeitausschuss, den Sie in Kooperation mit dem Management und engagierten Mitarbeitern ins Leben rufen sollten. Er trägt die Verantwortung für die Analyse, die Umsetzung und die Auswertung Ihres Flexibilisierungsmodells und sollte einen festen Kern von Mitgliedern haben. Unserer Erfahrung nach ist eine Gruppengröße von fünf Mitgliedern optimal: jeweils zwei Personen aus Betriebsrat, Geschäftsleitung und eine Person aus der Belegschaft. In heißen Phasen kann es hier sinnvoll sein, die Moderation einer externen Person zu übergeben oder einen Sachverständigen hinzuziehen.

Legen Sie gleich zu Beginn Ihrer Zusammenarbeit Spielregeln fest:

- Einigen Sie sich auf die Aufgabe
- Klären und verteilen Sie die Aufgabenbereiche
- Einigen Sie sich auf die Art der Zusammenarbeit (Mehrheitsentscheidungen contra Einstimmigkeit; externe, interne oder rotierende Moderation)
- Klären Sie den zeitlichen Umfang; treffen Sie Terminabsprachen.

Die Pilotphase

Es ist sinnvoll, Ihr Modell zur Vertrauensarbeitszeit zu testen. Das bedeutet, dass ein Teil des Betriebes mit der 'neuen Zeit' geht und das neue Modell ausprobiert. Erst nach dieser Probephase wird 'grünes' oder 'rotes' Licht für die betriebliche Arbeitszeitveränderung gegeben. Wichtig: Legen Sie gleich zu Anfang die Dauer Ihrer Pilotphase fest.

**Die Umsetzung:
Phase I:
Warum eine andere
Arbeitszeitgestaltung?**

Die Problem-Analyse

Zur Analyse des Ist-Zustandes gibt es verschiedene Methoden:

- Offene Gespräche mit Betroffenen (eignet sich für kleine Betriebe)
- Workshops mit Vertretern der jeweiligen Interessensgruppen (Betriebsrat/Management/Mitarbeiter)
- Fragebogenaktion

Für welche Methode Sie sich auch entscheiden, Sie sollten Antworten auf mindestens drei Fragen bekommen:

1. Welche Probleme gibt es mit unserer bisherigen Arbeitszeitregelung?
2. Was hat sich an der jetzigen Arbeitszeitregelung bewährt?
3. Welche Möglichkeiten verbinde ich mit Vertrauensarbeitszeit?

Nach einer ersten Informationsveranstaltung sollten Sie sich für eine der Methoden entscheiden, um den gegenwärtigen Arbeitszeitproblemen Ihrer Kollegen auf die Spur zu kommen. Wir möchten Ihnen zwei Wege genauer vorstellen:

a) Der Fragebogen

Mit einem Fragebogen können Sie ein relativ differenziertes Bild der Belegschaft zum Thema Arbeitszeitflexibilisierung erhalten. Wir haben dafür einen etwas umfangreicheren Fragebogen entwickelt, der das meist sehr bunte Meinungsbild der Belegschaft widerspiegeln wird. Eine solche anonyme Umfrage wird Sie in die Lage versetzen, die Aussagen Ihrer Kollegen mit auf die Waagschale für oder wider 'Vertrauensarbeitszeit' zu legen. Aber beachten Sie: Eine solche Umfrage ist nur dann sinnvoll, wenn die Belegschaft zum Thema informiert worden ist.

Unser Fragebogen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, ganz im Gegenteil: Der Fragebogen soll von Ihnen (je nach Organisation) modifiziert werden. Achten Sie jedoch darauf, dass er auch nicht zu ausführlich gerät, da sonst Ausfüllen wie Auswerten immer schwerer fallen. Noch eins: Der Fragebogen sollte anonym, aber nach Geschlecht unterscheidbar sein (z. B. über verschiedene Farben).

Fragebogen zur Arbeitszeitgestaltung

**Die Umsetzung:
Phase I:
Warum eine andere
Arbeitszeitgestaltung?**

1. Wie viele Stunden müssen Sie (tarif-)vertraglich arbeiten?
2. Wie viele Stunden haben Sie im vergangenen halben Jahr durchschnittlich gearbeitet?
3. Wie viele Stunden möchten Sie wöchentlich arbeiten?
4. Zu welchen Zeiten möchten Sie gerne arbeiten?
5. Sind Sie mit dem bestehenden Arbeitszeitmodell zufrieden? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
6. Wäre eine flexiblere und eigenverantwortlichere Gestaltung Ihrer Arbeitszeit attraktiv für Sie? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
7. Wenn ja, aus welchen Gründen würden Sie gerne ihre Arbeitszeit flexibler und eigenverantwortlicher gestalten? (<i>Mehrfachnennungen möglich</i>) <input type="checkbox"/> Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie <input type="checkbox"/> Bessere Vereinbarkeit mit meinen Freizeitinteressen <input type="checkbox"/> Mehr Zeit für Fortbildung <input type="checkbox"/> Mehr Möglichkeiten für zusammenhängenden Freizeitausgleich <input type="checkbox"/> Größere Arbeitszufriedenheit <input type="checkbox"/> Weniger Stress bei der An- und Abfahrt <input type="checkbox"/> Weniger Stress bei Versorgungsleistungen (Einkäufen u. ä.) <input type="checkbox"/> Mehr Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit <input type="checkbox"/> Weniger Kontrolle durch den Vorgesetzten <input type="checkbox"/> Sonstige Gründe:
8. Wenn nein, aus welchen Gründen wollen Sie lieber nicht Ihre Arbeitszeit flexibler und eigenverantwortlicher gestalten? (<i>Mehrfachnennungen möglich</i>) <input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit meiner jetzigen Arbeitszeitregelung. <input type="checkbox"/> Das bringt nur Ärger mit den Kollegen. <input type="checkbox"/> Wer kontrolliert dann die Arbeitszeit? <input type="checkbox"/> Ich müsste alles neu organisieren. <input type="checkbox"/> Für meine Kunden bedeutet das nur Unsicherheiten. <input type="checkbox"/> Für meine persönliche Planung (Urlaub u. ä.) sind das Unklarheiten. <input type="checkbox"/> Freizeit und Arbeitszeit sind dann nicht mehr eindeutig getrennt. <input type="checkbox"/> Nach was richtet sich meine Bezahlung? <input type="checkbox"/> Ich habe die Befürchtung, dass die Belastung größer wird. <input type="checkbox"/> Das Unternehmen ist nicht reif dafür. <input type="checkbox"/> Ich kann mir nicht vorstellen, dass es funktioniert! <input type="checkbox"/> Sonstige Gründe:
9. Sind Sie an weitergehenden Informationen zum Thema Vertrauensarbeitszeit interessiert? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

**Die Umsetzung:
Phase I:
Warum eine andere
Arbeitszeitgestaltung?**

Wie gehen Sie nun mit den verschiedenen Ergebnissen um? Zuerst gilt: Machen Sie das Ergebnis bei allen Beteiligten publik. Es ist höchst kontraproduktiv, eine solche Aktion zu starten, ohne hinterher darüber zu informieren – entweder auf einer Betriebsversammlung, in einem Rundschreiben oder in einem Aushang. Zudem sollte das Ergebnis in allen Punkten wiedergegeben werden, d. h. alle Antworten auf alle Fragen, z. B.:

„Sind Sie mit der jetzigen Arbeitszeitregelung zufrieden?“

Diese Frage wurde von 92 Personen beantwortet.
Davon waren: 59 Frauen und 33 Männer.
13% beantworteten diese Frage mit 'Ja',
72% mit 'Nein',
15% mit 'Teilweise'.

Sie müssen damit rechnen, dass die Ergebnisse ganz unterschiedliche Arbeitszeitwünsche und Vorlieben ergeben. Die Hoffnung, alle Beschäftigten hätten dieselben oder ähnliche Zeitprioritäten, die ein einheitliches Arbeitszeitmodell ermöglichen, trägt in der Regel. Gerade deshalb müssen Umfrageergebnis und Vorgehen transparent und nachvollziehbar sein. Erst wenn über die unterschiedlichen Interessen (von 'früh anfangen und früh aufhören' über den Wunsch nach Langzeiturlaub oder versetzten Arbeitszeiten bis hin zum 'ich bin mit dem jetzigen Modell zufrieden') auch unter den Beschäftigten Klarheit besteht, kann ein Rahmen, in dem die Zeitpräferenzen der Beschäftigten ihren Platz haben, erarbeitet werden.

Der nächste Schritt lautet 'Diskussion der Ergebnisse'. Dafür empfiehlt es sich, mit Hilfe eines (externen) Moderators im Arbeitszeitausschuss zu fragen, welches Vorgehen angesichts des Fragebogen-Ergebnisses anzustreben ist.

Das heißt:

- Müssen wir zunächst eine weitere Informationsveranstaltung zum Thema organisieren?
- Brauchen wir einen externen Berater?
- Können wir an die Umsetzung gehen?
- Müssen wir unsere Ziele selbst klarer benennen?
- Können wir auf die Unterstützung aus der Belegschaft rechnen?
- Müssen wir Missverständnisse klären?
- Können wir unser weiteres Vorgehen planen?
- Müssen wir Überzeugungsarbeit leisten?
- Müssen wir das Projekt aufgeben?

Sie haben die Umfrage gemacht – aber damit wissen Sie noch lange nicht, welche Art von Flexibilisierung die Belegschaft für sinnvoll hält. Wenn Sie mehr als nur ein Placet wollen, nämlich eine aktive Beteiligung der Belegschaft, kann das Workshop-Verfahren sinnvoll für Sie sein.

b) Das Workshop-Verfahren

Der Workshop hat das Ziel, Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv an dem zeitlichen Umstrukturierungsprozess zu beteiligen. Wichtig ist, die bisherige Arbeitszeitregelung aus der Sicht der Betroffenen kennen zu lernen. Der Vorteil dieser Methode: Die Mitarbeiter selbst entwickeln Optimierungsvorschläge, die nachfolgend vom Arbeitszeitausschuss aufgegriffen und zu einem innovativen Zeitmodell modifiziert werden können.

Im Workshop können erste Ziele für einen Arbeitszeitprozess erarbeitet werden. Außerdem wird hier auf die Probleme hingewiesen, die die Umstrukturierung höchstwahrscheinlich mit sich bringen wird – in bezug auf Technik, Finanzen, Personalführung, Qualifizierung etc.

An dem Workshop sollten interessierte Mitarbeiter und Führungskräfte teilnehmen. Achten Sie jedoch auf ein ausgewogenes Verhältnis: So sollten Führungskräfte nicht die Mehrheit stellen, weil die Mitarbeiter sich sonst nicht so offen äußern. Mitunter ist es sinnvoll, getrennte Workshops für Mitarbeiter und Führungskräfte durchzuführen, um unnötige Polarisierungen zu vermeiden. Grundsätzlich gilt: Fünf bis zehn Prozent der Mitarbeiter eines Betriebes sollten sich in dem Workshop wiederfinden. Betriebsrat, aber auch die Geschäftsleitung können dazu einladen. Maximale Teilnehmerzahl: 20 Personen, hinzu kommen ein Moderator und ein Assistent für die Protokollführung.

Der Ablauf des Workshops kann so aussehen:

Der Moderator, der Assistent und die Teilnehmer stellen sich und ihre Funktion vor. Die Aufgabe des Assistenten als Protokollführer sollte hier geklärt werden: Er führt das Protokoll, ohne die Namen der Beteiligten zu nennen. Es wird anschließend dem Arbeitszeitausschuss zur Verfügung gestellt und dient als Grundlage für den gesamten Prozess.

Der Moderator weist für das Gelingen der gemeinsamen Arbeit auf folgende wichtige Regeln hin:

- Zuhören
- Andere ausreden lassen
- Sich kurz fassen
- Sich auf den Vorredner beziehen
- Blickkontakt halten
- Eigenen Standpunkt deutlich machen
- Andere Standpunkte akzeptieren
- Rückmeldung geben und annehmen

**Die Umsetzung:
Phase I:
Warum eine andere
Arbeitszeitgestaltung?**

**Die Umsetzung:
Phase I:
Warum eine andere
Arbeitszeitgestaltung?**

1. Schritt: Die bisherige Arbeitszeitregelung.

Ziel: Die Gruppe erhält einen gemeinsamen Wissensstand. Die Teilnehmer fangen an, gemeinsam zu arbeiten.

Methode: Lehrgespräch/Zusammenfassung auf dem Flip-Chart.

Inhalt: Die gültige Betriebsvereinbarung wird von den Teilnehmern in einem gemeinsamen Gespräch zusammengetragen.

2. Schritt: Problematisches und Bewährtes der bisherigen Regelung

Ziel: Die Gruppe beschreibt die Probleme und erarbeitet heraus, was erhaltenswert ist.

Methode: Kartenabfrage. 5 Karten/Teilnehmer. Dicke Filzschreiber für die Beschriftung.

Inhalt: Der Moderator präsentiert die Fragen 'Welche Probleme bestehen mit der jetzigen Arbeitszeitregelung'; 'Was ist sinnvoll und hat sich bewährt?' und erklärt die Kartenabfrage: Keine Sätze, sondern Stichworte auf jede Karte, am besten in Druckschrift. Die Teilnehmer haben 15 Minuten Zeit. Danach sammelt der Moderator die Karten ein und mischt sie.

3. Schritt: Vorlesen, Besprechen und Zuordnen der Karten

Ziel: Herausbilden von Themenschwerpunkten.

Methode: Vorlesen aller Karten. Diskussion und Zuordnung in Themenschwerpunkten.

Inhalt: Der Moderator liest die einzelnen Karten vor, fragt nach bei Unklarheiten, richtet die Fragen an die Gesamtgruppe und regt zu Diskussionen an. Dabei bilden sich meist von selbst Themenschwerpunkte heraus, die der Moderator in Themensäulen an die Pinwand hängt. Die Oberthemen schreibt der Moderator als neue Karte über die Themensäule

4. Schritt: Problemschwerpunkte einordnen und bewerten

Ziel: Herausarbeiten und Bewertung von Problemschwerpunkten

Methode: Punkteverteilung auf den Karten.

Inhalt: Der Moderator verteilt an die Teilnehmer Klebepunkte (die Anzahl der Klebepunkte orientiert sich an der Menge der Themenschwerpunkte, etwa 1: 3). Jeder Teilnehmer soll nun seine Klebepunkte auf die Oberthemen kleben, die für ihn die wichtigste Priorität einnehmen. Es können auch alle Klebepunkte auf ein Oberthema geklebt werden. Danach ergeben sich meist überraschende Wendungen, dann nämlich, wenn die Oberthemen – also die Problemschwerpunkte – nach ihrer Punktzahl geordnet werden.

Lösungsvorschläge erarbeiten 5. Schritt:

Für die wichtigsten Problemschwerpunkte mit der aktuellen Arbeitszeitregelung sollen Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

Kleingruppenarbeit mit anschließender Präsentation in der Gesamtgruppe. Der Moderator ist Berater und Unterstützer.

In Kleingruppen (maximal 7 Personen) sollen Lösungen für eine neue Arbeitszeit vorgeschlagen werden. Diese Vorschläge werden anschließend im Plenum präsentiert und diskutiert. Auch ganz unterschiedliche Lösungswege sollen einander gegenübergestellt, aber nicht wegdiskutiert werden.

Ziel:

Methode:

Inhalt:

Korrespondenz mit dem Arbeitszeitausschuss 6. Schritt:

Kooperation zwischen Mitarbeitern und Arbeitszeitausschuss. Vermittlung der Problemschwerpunkte zur aktuellen Arbeitszeitlege und eine Vermittlung von praxisnahen Lösungsvorschlägen. Erhöhung der Akzeptanz der neuen Arbeitszeiten bei den Mitarbeitern, weil es auch ihr Modell ist.

Übermittlung des Protokolls und der formulierten Lösungsvorschläge an den Arbeitszeitausschuss. Aufnahme der Lösungsvorschläge in das Konzept des Ausschusses. Rückmeldung an die Workshop-Teilnehmer.

Nach Beendigung der Pilotphase könnte eine Tagung eingerichtet werden, in der die ehemaligen Workshop-Teilnehmer, die Mitglieder des Arbeitszeitausschusses und Vertreter der 'Pilotabteilung' ihre Erfahrungen mit der Umsetzung der neuen Arbeitszeiten in ein optimiertes Arbeitszeitmodell einbringen.

Ziel:

Methode /

Inhalt:

Ausblick:

**Die Umsetzung:
Phase I:
Warum eine andere
Arbeitszeitgestaltung?**

**Die Umsetzung:
Phase II:
Welche Arbeitszeit-
modelle gibt es, und
welches passt zu uns?**

Phase II: Welche Arbeitszeitmodelle gibt es, und welches passt zu uns?

BTQ-TIPP:

Hilfe von außen

**Wenn dem Betriebsrat
Sachkenntnis zum
Thema 'Flexible
Arbeitszeiten' fehlt**

**Sie wollen ein neues
innovatives Arbeitszeit-
system entwickeln, das
die bekannten Schwä-
chen des bisherigen
Systems weitgehend
überwindet? Sie haben
aber im Betriebsrat
niemanden mit ent-
sprechender Sach-
kenntnis? Dann holen
Sie sich Hilfe von au-
ßen. Entweder in einem
Seminar zu flexiblen
Arbeitszeiten oder von
Beratern im Rahmen
der Sachverständigen-
tätigkeit § 80 Abs. 3
BetrVG.**

Sie haben die Zustimmung Ihrer Kollegen für die Einführung flexibler Arbeitszeiten und/oder protokollierte Einschätzungen und Lösungsvorschläge erhalten. Leicht kann es zu diesem Zeitpunkt passieren, dass Sie auf diesen 'Analysetopf' schnell einen passenden Deckel setzen wollen. Hüten Sie sich davor: Der Deckel passt meist nicht, und Sie verbrennen sich die Finger. Denn was bei dem einen Betrieb gut geht, muss bei Ihnen überhaupt nicht funktionieren. Gehen Sie Ihren eigenen Weg. Informieren Sie sich bei zuständigen Beratern, welche Arbeitszeitmodelle möglich sind, laden Sie Leute aus der Praxis ein und geben Sie sich die Mühe, eigene Ziele zu formulieren. Z. B.:

- Attraktive Arbeitszeiten für unsere vorwiegend weiblichen Mitarbeiter einzurichten.
- Kundenfreundlichere Öffnungszeiten zu ermöglichen.
- Verantwortungsvollen Mitarbeitern Verantwortung für ihre Zeit zu geben.
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen verbessern.

Phase III: Wie soll unser Modell zur Vertrauensarbeitszeit konkret aussehen?

**Die Umsetzung:
Phase III:
Wie soll unser Modell
zur Vertrauensarbeits-
zeit konkret aussehen?**

Nachdem Ziele formuliert und Lösungsvorschläge diskutiert wurden, gilt es, eine Entscheidung für 'Ihr Arbeitszeitmodell zu treffen, die in eine 'befristete' Betriebsvereinbarung mündet. Denn erst nach der Pilotphase, für die die Betriebsvereinbarung Grundlage ist, können Sie wissen, ob die neue Arbeitszeitregelung hält, was sie verspricht. Anregungen für Regelungspunkte und Formulierungen können sie im Kapitel 'Mehr oder weniger? Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit' finden. Und auch jetzt gilt wieder: Informieren Sie die Belegschaft!

Phase IV: Wie sieht die Umsetzung in der Praxis aus?

Wie setzen Sie Ihr neues Arbeitszeitmodell nun konkret um? Zunächst müssen Sie im Arbeitszeitausschuss eine ganze Liste von Fragen klären, die vor allem Organisation und Finanzen angehen:

Organisation

- Welche Abteilungen nehmen an dem Projekt teil?
- Wie lange soll die Pilotphase dauern?
- Wie wird die Arbeit im Arbeitszeitausschuss organisiert:
Wer übernimmt die Moderation, wie sind die Aufgaben verteilt, wie sieht der zeitliche Rahmen aus?
- Wie sieht die Koordination und Zusammenarbeit zwischen Arbeitszeitausschuss und den ausgewählten Abteilungen aus, zwischen Arbeitszeitausschuss und Betriebsrat/Geschäftsleitung?
- Wie werden Mitarbeiter und Kunden informiert?

Personal

- In welchem Umfang und welcher Form müssen Mitarbeiter und Führungskräfte geschult werden?
- Brauchen wir eine kontinuierliche (externe) Beratung?
- Sollte jemand (freigestellt) mit der Organisation der Pilotphase betreut werden?

Kosten

- Welche Kosten kommen mit der Umsetzung auf uns zu für Organisation, Personal, Technik?

Recht

- Ist das neue Arbeitszeitmodell rechtlich und tariflich zulässig?

Die Pilotphase

Ist dies alles geklärt, sollten Sie eine 'Modellabteilung' auswählen, die in der Pilotphase Ihr neues Arbeitszeitmodell ausprobiert. Wir empfehlen, diese Abteilung für die neuen Arbeitszeiten sehr sorgfältig auszusuchen: Sie sollte von ihrer Struktur her ein möglichst breites Spektrum des Unternehmens abbilden, um sicherzustellen, dass Erfahrungen und Ergebnisse aus der Pilotphase hinterher auch übertragbar sind. Die Teilnahme sollte freiwillig sein.

Wichtig ist, dass Sie für die Pilotphase einen ausreichenden Zeitraum – etwa sechs bis zwölf Monate – ansetzen, um Erfahrungen in möglichst vielen verschiedenen Arbeitsperioden einzubeziehen, also z. B. Ferienzeiten genauso wie Zeiten großen Arbeitsanfalls. Gleichzeitig

sollte er aber auch nicht zu lang sein, denn Veränderungen machen Angst. Zudem stellt dies sicher, dass der Prozess gut strukturiert und auch wirklich ergebnisorientiert geführt wird. Meint man es zudem ernst mit der Möglichkeit, den Flexibilisierungsversuch auch wieder zurückzunehmen, dann sind sechs Monate Versuchsdauer ein vertretbarer Zeitraum. Die Pilotphase sollte protokolliert werden, um deren Verlauf transparent und auswertbar zu machen.

Für die Pilotphase stehen der Modellabteilung ein Ansprechpartner aus dem Arbeitszeitausschuss zur Verfügung, der den Prozess beobachtet, berät und rückmeldet. Denn in der Praxis können nun eine Reihe von Schwierigkeiten auftauchen, die Ausdruck des neuen Miteinanders sind: Wird der Teammoderator akzeptiert? Wie geht die Führungskraft mit der neuen Situation um? Wie wird mit Überlastsituationen umgegangen? Besitzt der Teammoderator die Fähigkeit, im Konfliktfall zu vermitteln? Wie klappt die Zusammenarbeit zwischen Arbeitszeitausschuss und Abteilung? Kurzum: Es können eine ganze Reihe von Qualifizierungsprozessen für Mitarbeiter und Führungskräfte nötig werden.

Der Arbeitszeitausschuss erarbeitet auf Basis der Rückmeldungen Ideen und Konzepte zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Modells.

Nach Ende der Pilotphase erfolgt noch einmal eine Analyse des gesamten Prozesses. Sie dient als Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Einführung des neuen Arbeitszeitsystems.

Und auch für die Pilotphase gilt: Informieren Sie Mitarbeiter und Führungskräfte des ausgewählten Bereichs sorgfältig und kontinuierlich über Ablauf und Organisation des Umsetzungsprozesses. Denn das wirkt sich auf ihre Motivation aus, und die ist mindestens ebenso wichtig wie das Wissen, gut informiert zu sein. Nur Kollegen, die hinreichend motiviert sind, an einem solchen Modellversuch teilzunehmen, werden mit dem nötigen Engagement dabei sein.

**Die Umsetzung:
Phase IV:
Wie sieht die
Umsetzung in der
Praxis aus?**

BTQ-Tipp:

'Die Chemie' ist launisch

Vertrauen Sie lieber auf Handfestes: Regelungen zur Arbeitszeit

Unsere Erfahrungen aus der Beratungspraxis zeigen, dass das Arbeiten im Team häufig ein sehr heikler Punkt ist. Oft hören wir das Argument „Bei manchen stimmt eben die Chemie, bei anderen nicht!“ Doch statt auf die „Chemie“ zu bauen, sollten Sie lieber auf Regelungen vertrauen – die sind weit weniger launisch und willkürlich, dafür aber um so sicherer. So kann hier die Wahl eines Teamsprechers sinnvoll sein. Der Teamsprecher organisiert die wöchentlichen Besprechungen zur Organisation der Arbeitszeit. Er ist auch zuständig dafür, Konflikte zu schlichten. Wichtig ist es, die Betreuung von Seiten des Arbeitszeitausschusses sicherzustellen. Sitzungen sollten am Anfang der Laufzeit kontinuierlich im Abstand von max. 14 Tagen stattfinden.

Phase V: Was müssen wir nachbessern?

Für die Auswertung Ihrer Erfahrungen bietet sich ein weiterer Workshop an. Das Ergebnis des Workshops sollte im Arbeitszeitausschuss diskutiert werden, der nötigenfalls Änderungen vorschlägt und Optimierungsmaßnahmen erarbeitet. Ein Ergebnis kann aber auch sein, die Vertrauensarbeitszeit zugunsten des vorherigen Arbeitszeitmodells zurückzunehmen. Grundsätzlich sollten die Erfahrungen und die Ergebnisse des neuen Systems auf einer Betriebsversammlung vorgestellt werden. Ob das neue System dann übernommen wird oder alles beim Alten bleibt, sollten Betriebsrat und Geschäftsleitung besprechen und gegebenenfalls in einer Betriebsvereinbarung formulieren.

Workshop zum Modellversuch 'Vertrauensarbeitszeit'

In diesem Workshop werden die Teilnehmer des Workshops aus der Phase I, aber auch die Mitglieder des Arbeitszeitausschusses sowie Vertreter aus der 'Modellabteilung' an einen Tisch geholt.

Ziel: Auswertung der gemachten Erfahrungen
Optimierung des Arbeitszeitmodells

Methode: Moderiertes Gespräch
Arbeitsgruppen
Metaplan

Inhalt: Im Plenum unter Anleitung einer Moderation werden die ehemaligen Lösungsvorschläge des Analyse-Workshops in Erinnerung gerufen und per Wandzeitung vorgestellt. Die konkrete befristete Betriebsvereinbarung wird allen Beteiligten nochmals vorgestellt. Die Regelungen der Pilotabteilung werden deutlich gemacht. Die Mitglieder des Arbeitszeitausschusses sowie die Teilnehmer der Modellabteilung berichten von ihren Erfahrungen. Dabei sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was lief gut?
- Was lief schlecht?
- Welche Konflikte gab es?
- Wie hat sich die Zusammenarbeit verändert?
- Wie hat sich die Rolle des Vorgesetzten verändert?
- Wie wurde mit Überlastsituationen umgegangen?
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen braucht es noch?
- Welche Verbesserungen sind nötig?

Anschließend erarbeiten alle gemeinsam in Arbeitsgruppen konkrete Verbesserungsvorschläge. Die Ergebnisse des Workshops werden den Mitarbeitern, der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit

Wer eine Betriebsvereinbarung (BV) entwickelt, macht sich Gedanken darüber, wie ein neues Arbeits(zeit)modell konkret umgesetzt werden kann. Je sorgfältiger dies geschieht, um so größer ist die Garantie, dass das Modell in der Praxis auch erfolgreich funktioniert. Das heißt nicht, dass jede Eventualität geregelt sein muss. Aber die gründliche Auseinandersetzung zu den einzelnen Punkten einer BV – sowohl innerhalb des Betriebsratsgremiums als auch mit dem Arbeitgeber – macht Positionen deutlich und beugt späteren Fehlinterpretationen vor. Beim Thema Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit ist zum Beispiel von Arbeitgeberseite oft der Satz „Weniger ist mehr“ zu hören. Wer schlägt sich auch schon gern mit kompliziert verfassten Regelungen herum? Tatsächlich ist hier jedoch Vorsicht geboten, verbirgt sich doch dahinter die Aussage: „Je weniger die Betriebsvereinbarung regelt, um so mehr kann zwischen Beschäftigten und Führungskraft hinter verschlossenen Türen individuell verhandelt werden“. Bestenfalls erfahren noch die Kollegen davon – dem Betriebsrat bleiben die meistens Informationen verschlossen, seine Beteiligungsrechte werden geschickt umgangen. Um so wichtiger erscheint uns, in der Betriebsvereinbarung auf die gesetzlich verankerten Beteiligungsrechte des Betriebsrats hinzuweisen (siehe auch Kapitel 'Alles was Recht ist', Seite 57), oder diese durch alternative Regelungen zu ersetzen.

Außerdem kombiniert diese Betriebsvereinbarung Vertrauensarbeitszeit mit dem Modell des 'Ampelkontos'. Das heißt, die Arbeitszeiten werden zum Schutz vor 'freiwilliger' und unbezahlter Mehrarbeit auch weiterhin erfasst. Denn die Zeitautonomie der Beschäftigten hängt keineswegs davon ab, dass die geleisteten Arbeitsstunden nun nicht mehr dokumentiert werden. Viel wichtiger ist dabei, dass den Beschäftigten zugetraut wird, verantwortungsbewusst mit ihrer Zeitautonomie umzugehen, ihre Arbeitszeit also bis zu einer bestimmten Grenze individuell zu gestalten, ohne sich hierfür vom Vorgesetzten die Einwilligung zu holen.

Präambel

Die Präambel markiert die Ziele der neuen Arbeitszeitregelung. Ziele formulieren heißt, sich zu positionieren – innerhalb des Betriebsratsgremium und gegenüber der Geschäftsführung. Es ist eben ein Unter

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit

schied, ob mit Vertrauensarbeitszeit erreicht werden soll, dass die Beschäftigten maximal verfügbar sind und sich alles nur noch am Ergebnis orientiert, oder ob es dabei auch um sozialverträgliche Ziele gehen soll, wie den Beschäftigten mehr Zeitautonomie, mehr Planungs- und Beschäftigungssicherheit, mehr Qualifizierung und Schutz vor Überlastung zu gewährleisten. In der Präambel zeigt sich, wohin die Reise mit Einführung der Vertrauensarbeitszeit gehen soll. Es lohnt sich, diesem Punkt die nötige Sorgfalt zu widmen. Aufgabe des Betriebsrates ist es hierbei, zunächst einmal die momentane Arbeitszeitregelung unter die Lupe zu nehmen und sich zu fragen:

- Welche Probleme weist die bisherige Arbeitszeitregelung auf?
- Was hat sich bewährt?
- Was wollen wir mit einem neuen Arbeitszeitmodell erreichen?
- Was darf auf keinen Fall geschehen?

Beispiel aus einer Betriebsvereinbarung:

Mit der Einführung der Vertrauensarbeitszeit in Verbindung mit dem Ampelkonto sollen gleichermaßen zwei Ziele erreicht werden: flexibel auf Kunden- und Markterfordernisse reagieren können sowie die Zeitsouveränität und Planungssicherheit der Beschäftigten erweitern.

Mit dieser Vereinbarung können die Mitarbeiter/innen Beginn, Ende und Lage der eigenen Arbeitszeit im Rahmen betrieblicher Erfordernisse und rechtlicher Schutzvorschriften selbst bestimmen. Dazu wird ein Ampelkonto eingeführt. Dies macht es möglich, Zeitguthaben anzusparen oder – und zwar geschützt vor Überlastung – Arbeitszeitkonten zu überziehen.

Die Einführung sozialverträglicher, flexibler Arbeitszeiten bedeutet, sie so in die Praxis umzusetzen, dass bestehende Arbeitsplätze gesichert und neue gefördert werden. Um den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität zu gewährleisten und ihre Auslastung zu optimieren, sollen mehr arbeitsplatzübergreifende Vertretungen möglich gemacht werden. Hierfür werden entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt. Das Modell soll darüber hinaus den Bedürfnissen der beschäftigten Eltern Rechnung tragen.

Von den Betriebsparteien wird ausdrücklich unterstützt, Arbeitszeitguthaben abzubauen. Aus Gründen des präventiven Gesundheitsschutzes und um Kosten zu reduzieren, streben die Betriebsparteien an, zuschlagspflichtige Mehrarbeit zu vermeiden.

Zur Realisierung dieser Ziele wird begleitend ein Arbeitszeitausschuss eingerichtet.

Geltungsbereich

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit

Für welche Beschäftigtengruppen soll und kann die Arbeitszeitregelung gelten? Generell gilt: möglichst viele der Beschäftigten sollten an dem Arbeitszeitmodell partizipieren können, auch Außendienstler, Teilzeitkräfte und Auszubildende sowie Führungskräfte und außertariflich bezahlte Angestellte. Grundsätzlich ist zu klären, ob die Mehrheit der Beschäftigten in der Lage ist, die vertragliche Arbeitszeit einzuhalten und dies eigenverantwortlich zu regeln. Wenn nicht, bedarf es hier zur Einführung des neuen Arbeitszeitmodells besonderer Unterstützung und Begleitung. Zudem muss analysiert werden, ob die Rahmenbedingungen des Unternehmens einen entsprechenden Spielraum zur eigenverantwortlichen Gestaltung der Arbeitszeit garantieren. Enge Schichtpläne, starre Kernzeiten mit Anwesenheitspflicht, zu kleine Teams und mangelnde arbeitsplatzübergreifende Vertretungsmöglichkeiten sind in der Regel Ausschlusskriterien für die Vertrauensarbeitszeit.

Ist zuschlagspflichtige Mehrarbeit und ein Arbeitszeitrahmen vorgesehen, werden Führungskräfte vom Arbeitgeber gern aus dem Geltungsbereich herausgenommen. Meistens sind Führungskräfte jedoch ebenso Arbeitnehmer im Sinne des §5 BetrVG. Hat die Betriebsvereinbarung das Ziel, Mehrarbeit zu verhindern, sollten gerade die Führungskräfte Vorbildfunktion übernehmen. Ob außertariflich bezahlte Angestellte, die eine bestimmte Gehaltsgrenze überschreiten, z. B. mehr als 25 Prozent des höchsten Tarifgehaltes, herausgenommen werden, wäre dann zu verhandeln.



Arbeitszeitrahmen

Zum Schutz der Beschäftigten sollte nach wie vor ein Arbeitszeitrahmen festgelegt werden. Innerhalb dieses Rahmens z. B. zwischen 7 Uhr und 19 Uhr kann der Beschäftigte seine Arbeitszeit selbstbestimmt einteilen. Der Arbeitgeber wird in der Regel für einen möglichst weiten Arbeitszeitrahmen plädieren. Der Beschäftigte soll ihm und dem Kunden möglichst lang zur Verfügung stehen. Oft wird damit argumentiert, dass ein festgesetzter Arbeitszeitrahmen die Zeitautonomie des Beschäftigten unnötig einschränke. Unseres Erachtens sollte es jedoch nach wie vor eine Begrenzung geben, an der sich der Beschäftigte orientieren und auf die er sich berufen kann. Arbeit außerhalb dieses Rahmens bedarf der Zustimmung der Beschäftigten und des Betriebsrats. Diese Zeiten sind wie Mehrarbeit zu vergüten.

zur Anwesenheit verpflichtet zu müssen. Funktionszeiten und Mindestbesetzungstärken müssen so festgelegt sein, dass genügend Spielraum bleibt, um die Arbeitszeit autonom zu gestalten.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit

Wie diese individuelle Arbeitszeit, die Arbeitsgruppen und Teams während der Funktionszeiten eingeteilt werden, klärt das Team selbst. Bei der Planung sind die persönlichen Wünsche und die persönliche Situation zu berücksichtigen, soweit dadurch der Betriebsablauf nicht beeinträchtigt wird. Dies setzt einen offenen Führungsstil voraus: die Beschäftigten werden rechtzeitig über bevorstehende Arbeiten und Projekte sowie über die zeitlichen Planungen des Managements informiert. Außerdem wird dabei berücksichtigt, ob dies Auswirkungen auf andere Abteilungen hat.

Musterformular zu Funktionszeiten und Besetzungstärken

Serviceversprechen und Servicezeit			
[]		[]	[]
Organisationseinheit	Anz. Vollzeit-AP	Anz. Teilzeit-AP	
Serviceversprechen:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sämtliche Leistungen werden schnellstmöglich bzw. termingerecht erbracht. ▪ Zeitkritische Routine-Aufgaben werden sofort erledigt. ▪ Eine der Aufgabenstellung dieser Organisationseinheit entsprechende Auskunft- und Dienstleistungsbereitschaft wird durchgängig während der gesamten Service- bzw. Öffnungszeit sichergestellt. 			
[]			
Service- bzw. Öffnungszeit:			
[]			
Jeweils geplante Besetzungstärke:			
[]			
[]			
[]			
Datum gültig ab			
[]			
[]			
[]			
Abteilungsleitung Regionaldirektion	Betriebsrat	Personalleitung	Organisation

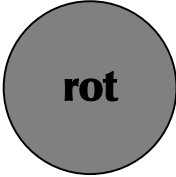


Pausenregelung

In Vertrauensarbeitszeitregelungen muss der Beschäftigte selbst bestimmen können, wann er Pausen macht. Die gesetzlichen Bestimmungen bestehen selbstverständlich nach wie vor. So ist im § 5 Arbeitszeitgesetz geregelt, dass aus gesundheitlichen Gründen und um die Leistungsfähigkeit sicherzustellen, die Arbeit spätestens nach sechs Stunden, bei Jugendlichen nach 4,5 Stunden, zu unterbrechen ist. Diese Pause muss mindestens eine halbe Stunde betragen. Kürzere Pausen sind zu vermeiden, da sie nicht ausreichen, um sich zu erholen. Außerdem ist nach § 5 Arbeitszeitgesetz eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden nach Ende der Tagesarbeit sicherzustellen. Da dies vielen Beschäftigten gar nicht bewusst ist, sollte die BV auf diese gesetzlichen Regelungen hinweisen.

Arbeitszeitkonto

Da in der Vertrauensarbeitszeit nicht ganz auf eine Zeiterfassung verzichtet werden soll, bietet sich an, lediglich die Abweichungen von der Sollarbeitszeit festzuhalten – hierfür eignen sich statt sekundengenaue Abrechnung 5-Minuten-Schritte. Komm- und Gehzeiten werden dagegen nicht mehr kontrolliert. Hierfür ist es sinnvoll, ein Arbeitszeitkonto zu führen. Das Konto ermöglicht eine flexible Einteilung der Arbeitszeit, gibt aber dennoch einen Überblick über Plus- oder Minusstunden. Gleichzeitig ist damit die Pflicht der Dokumentation gemäß § 16 ArbZG erfüllt.

Wird das Arbeitszeitkonto als 'Ampelkonto' geführt, dient es darüber hinaus als Planungsinstrument. Das Ampelkonto ist wie die Verkehrsampel in drei Signalphasen unterteilt. In der **grünen Phase** stehen den Vollzeitbeschäftigten z. B. 20 Plus- oder Minusstunden zur Verfügung. In diesem Rahmen können sie ihre Arbeitszeit frei einteilen. Wird dieses Limit überschritten, ist die **gelbe Phase** erreicht. Sie reicht dann von 21 bis 40 Plus- oder Minusstunden. Der Vorgesetzte muss in diesem Fall den Arbeitszeitausschuss umgehend darüber informieren, wie die grüne Phase wieder erreicht werden soll. Um die Ausnahmesituation zu bekräftigen, sollte sich die Arbeitszeit ab dieser Phase verteuern, indem z. B. Zuschläge von 25 Prozent anfallen. Die **rote Phase** beginnt bei 41 Plusstunden bei Vollzeitbeschäftigten und bedarf der Genehmigung des Vorgesetzten und der Zustimmung des BR. Damit die Beschäftigten nicht zu sehr ins Minus rutschen, was dann nicht mehr abgearbeitet werden kann, ist es ggf. ratsam, im roten Bereich Minusstunden nicht mehr zuzulassen. Ist die rote Phase erreicht, muss mit dem Arbeitszeitausschuss ein Plan zum Überstundenabbau erarbeitet werden. Je nach Ursache der Mehrarbeit kann dies auch bedeuten, dass für personellen Ausgleich gesorgt werden muss (Einstellung, befristet und/oder Springer). In dieser Phase zahlt der Arbeitgeber einen Überstundenzuschlag von z. B. 40 Prozent.

Ampelkonto als Planungsinstrument	
	<p>Ausnahmebereich!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zustimmung durch Abteilungsleiter/ Personalleitung und Betriebsrat erforderlich ▪ Verbindlicher Ablaufplan ▪ Zeitzuschläge
<p><i>Die rote Phase beginnt bei X (z.B. + 41) Stunden. Diese Phase darf nur ausnahmsweise, nur vorübergehend und nur mit Zustimmung der Führungskraft und dem Betriebsrat genutzt werden. Es ist ein verbindlicher Abbauplan zu erstellen, mit dem die Rückkehr in die grüne Phase gewährleistet wird. Die in dieser Phase anfallenden Überstunden sind zuschlagspflichtig.</i></p>	
	<p>Abteilungsleitung und Mitarbeiter/innen planen Rückkehr in die grüne Phase</p>
<p><i>Die gelbe Phase beginnt bei +/- X (z.B. +/- 21) Stunden und endet bei +/- X (z.B. +/- 40) Stunden. Wird diese Phase erreicht, planen Mitarbeiter/innen und Führungskraft die Rückkehr in die grüne Phase. Der Arbeitszeitausschuss* ist über die geplanten Maßnahmen zu informieren.</i></p>	
	<p>'freies Bewegen'</p>
<p><i>Die grüne Phase reicht bis +/- X (z.B. +/- 20) Stunden. Innerhalb dieses Bereichs können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit frei disponieren.</i></p>	

*Der Arbeitszeitausschuss setzt sich aus Mitgliedern des Betriebsrats, Mitarbeitern und Führungskräften zusammen.

Dieses Ampelmodell hat wesentliche Vorteile gegenüber anderen Zeitkontenmodellen:

- Es nimmt Führungskräfte in die Planungsverantwortung.
- Es verhindert, dass zu viele Plus- bzw. Minusstunden auflaufen, die dann kaum noch abgebaut werden können.
- Es schafft Transparenz, indem mit Mitarbeitern und Arbeitszeitausschuss über die Ursachen von Überlastung geredet werden muss, und wie diese abgebaut werden können.
- Der Betriebsrat erhält Informationen und kann weiterhin mitbestimmen.

Mehrarbeitszuschläge bleiben erhalten und werden laufend (nicht nur an einem Stichtag) vergütet.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit

Arbeitszeitkonto Waltraud Meier				
Datum	Ist-Std.	Abw. Soll-Std.	Ampelkonto	Zuschläge in Zeit
01.03.2001	7,5	0	+10	0
02.03.2001	7,5	0	+10	0
03.03.2001	Samstag	0	+10	0
04.03.2001	Sonntag	0	+10	0
05.03.2001	10	+2,5	+12,5	0
06.03.2001	10	+2,5	+15	0
07.03.2001	10	+2,5	+17,5	0
08.03.2001	10	+2,5	+20	0
09.03.2001	10	+2,5	+22,5	0,625
10.03.2001	Samstag	0	+22,5	0,625
11.03.2001	Sonntag	0	+22,5	0,625
12.03.2001	0	-7,5	+15	0,625
13.03.2001	10	+2,5	+17,5	0
14.03.2001	10	+2,5	+20	0
15.03.2001	10	+2,5	+22	1,250
16.03.2001	10	+2,5	+25	1,875
17.03.2001	Samstag	0	+25	1,875
18.03.2001	Sonntag	0	+25	1,875
19.03.2001	10	+2,5	+27,5	2,500
20.03.2001	10	+2,5	+30	3,125
21.03.2001	10	+2,5	+32,5	3,750
22.03.2001	10	+2,5	+35	4,375
23.03.2001	10	+2,5	+37,5	5,000
24.03.2001	Samstag	0	+37,5	5,000
25.03.2001	Sonntag	0	+37,5	5,000
26.03.2001	10	+2,5	+39,5	5,625
27.03.2001	10	+2,5	+40	6,250
28.03.2001	10	+2,5	+42,5	7,250
29.03.2001	10	+2,5	+45	8,250
30.03.2001	10	+2,5	+47,5	9,250
31.03.2001	Samstag	0	+47,5	9,250
01.04.2001	Sonntag	0	+47,5	9,250
02.04.2001	0	-7,5	+40	9,250
03.04.2001	0	-7,5	+32,5	9,250
04.04.2001	0	-7,5	+25	9,250
05.04.2001	2,5	-5	+20	9,250
		rot	gelb	grün

Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschläge

Ein Ziel des Arbeitgebers bei Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist es, Überstundenzuschläge zu reduzieren oder abzuschaffen. Werden also die Arbeitsstunden nicht mehr erfasst, gibt es auch keine Kontrolle mehr darüber, ob oder wie viel die Beschäftigten mehr gearbeitet haben. Jeder einzelne allein hat dann die Verantwortung, sich selbst um einen Ausgleich zu kümmern, damit sich am Ende eines bestimmten Zeitraumes keine Plusstunden auf seinem Arbeitszeitkonto ansammeln. Ist das nicht möglich, muss er es seinem Chef sagen, damit dieser Abhilfe schafft. Dass sich dies viele Beschäftigte – angesichts unsicherer Arbeitsverhältnisse – verkneifen, liegt auf der Hand. In diesem Fall hat auch der Betriebsrat keine Handhabe mehr, was dann in der

Praxis häufig bedeutet, dass Überstunden verfallen und damit auch die Zuschläge. Wird jedoch ein 'Ampelkonto' geführt, kann Mehrarbeit verhindert werden. Und sollte dies im Ausnahmefall nicht möglich sein, wird sie zumindest entsprechend bezahlt.

Mehrarbeit an Samstagen sowie Sonn- und Feiertagen sollte gesondert geregelt werden.

Formblatt für Überlastsituationen			
Bereich/Team:			
Ursache			
aus Sicht des Mitarbeiters		aus Sicht der Führungskraft	
Vorgeschlagene Maßnahme(n)			
Maßnahme	Begründung	Wer?	Bis wann?
Mitarbeiter(innen)	Führungskraft	Datum	
Kopie an Clearingstelle <input type="text"/>			
© Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Hermann, Berlin			

Überlastsituationen

Das größte Problem bei Vertrauensarbeitszeit ist der Umgang mit der Arbeitsüberlastung von Mitarbeitern. Da der Beschäftigte eigenverantwortlich dafür sorgen soll, seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einzuhalten, und der Arbeitgeber die Arbeitszeiten nicht mehr kontrolliert, muss jeder Mitarbeiter melden, wenn er seine Aufgaben in

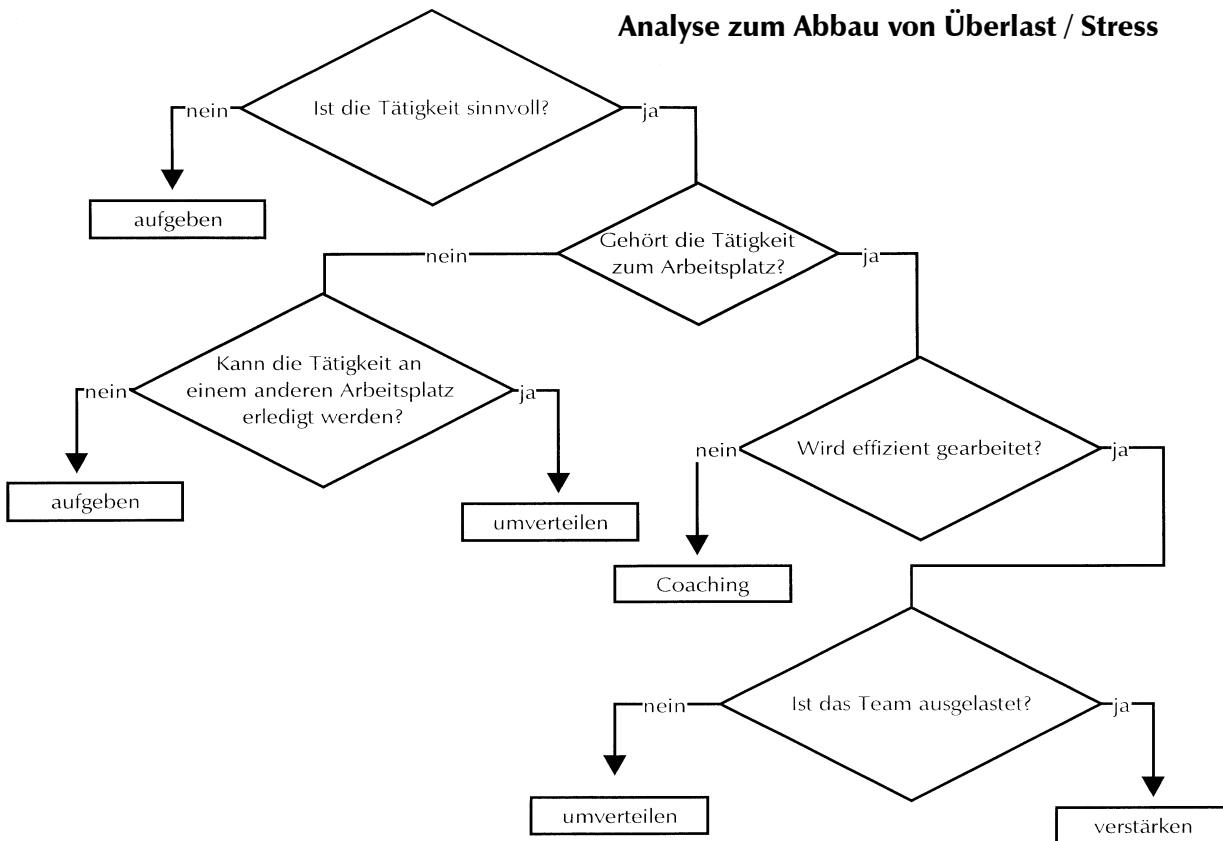
Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit

der vorgesehenen Zeit nicht schafft. Dies fällt vielen Beschäftigten nicht leicht, könnte es doch als Schwäche interpretiert werden. Es braucht also offizielle Regeln und Hilfsmittel, die es den Beschäftigten erleichtern, dieses Problem offen anzusprechen. Solch ein Hilfsmittel können z. B. standardisierte Formulare sein, die gleichzeitig als Dokumentation für den Arbeitszeitausschuss dienen (siehe Muster), wenn sich Beschäftigte und Vorgesetzte nicht einigen. In der BV sollten Überlastsituationen auf jeden Fall beschrieben und definiert werden und Vorschläge gemacht werden, wie damit umzugehen ist.

Beispiel aus einer Betriebsvereinbarung:

Eine Überlastsituation ist gegeben, wenn ein Beschäftigter seine Aufgaben nicht in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erfüllen kann und sein Arbeitszeitbudget um X Stunden überschreitet (hier bietet sich das Ampelkonto mit den entsprechenden Phasen als Orientierung an). Die Führungskraft ist für die Entlastung des Beschäftigten verantwortlich. Sie informiert den Arbeitszeitausschuss, wie dies bewerkstelligt werden soll. Das Arbeitszeitbudget darf nur dann um X Stunden überschritten werden, wenn der Betriebsrat dies genehmigt. Gemeinsam mit dem Arbeitszeitausschuss muss der Vorgesetzte einen verbindlichen Plan entwickeln, wie diese Mehrarbeit abgebaut werden kann.

Analyse zum Abbau von Überlast / Stress



Aufgabendefinition

Überlastungen können minimiert werden, wenn die Aufgaben klar definiert sind. Erst wenn der Umfang eines Auftrages offen benannt ist, kann man beurteilen, ob das Zeitbudget dafür ausreicht. Die Deutsche Shell Chemie GmbH hat beispielsweise ein Modell entwickelt, wonach bei Überlastsituationen das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters (ähnlich wie im Schaubild) analysiert wird und das Unternehmen ggf. zu reagieren hat. Wird der Beschäftigte auf Dauer (3 – 6 Monate) so stark beansprucht, dass die Vertrauensarbeitszeit nicht ausreicht und er auch längerfristig keinen Zeitausgleich nehmen kann, informiert er mit einem sogenannten Überlastprotokoll seinen Chef. Einfach Mehrarbeit zu vereinbaren, soll in diesem Fall kein Ausweg sein. Statt dessen analysieren beide gemeinsam die Ursachen für die Überlastung und bemühen sich um eine Lösung. Zu dieser Analyse gehört unter anderem auch, den Sinn bestimmter Tätigkeiten zu überprüfen. Stellt sich tatsächlich heraus, dass die Anforderungen zu hoch gestellt sind und der Beschäftigte, obwohl er effizient arbeitet, überlastet ist, muss die Arbeit im Team, in der Abteilung oder im Unternehmen umverteilt, das Arbeitsvolumen reduziert oder zusätzliches Personal eingestellt werden. Die Führungskraft ist gefordert, eine Lösung zu entwickeln und die Entscheidung zu dokumentieren. Das Problem muss innerhalb von vier Wochen behoben sein. Sofern sich Beschäftigter und Vorgesetzter nicht einigen, wird der Betriebsrat als 'Clearingstelle' hinzugezogen.

Ankündigungsfristen bzw. Planungszeiträume

Soll garantiert sein, dass jeder Mitarbeiter individuelle zeitliche Spielräume hat, muss er auch planen können. Das heißt, er muss rechtzeitig über Vorhaben des Arbeitgebers informiert sein. Andererseits ist es auch für die Planung des Arbeitgebers wichtig zu wissen, wann seine Mitarbeiter im Betrieb sind und wann nicht. Damit die Beschäftigten nicht zum Spielball vermeintlich unvorhersehbarer Arbeitsaufträge werden, sollten in der Betriebsvereinbarung Ankündigungsfristen mit entsprechenden Konsequenzen bei Nichteinhaltung (siehe Beispiel) festgelegt werden.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit

Beispiel aus einer Betriebsvereinbarung:

Ohne Beeinträchtigung der betrieblichen Belange können die Ankündigungsfristen des Arbeitnehmers zum Zeitabbau sehr kurzfristig sein. Zur Erhöhung der Zeitsouveränität wird vereinbart, dass bei mindestens vierwöchiger Ankündigungsfrist persönliche Belange (wie familiäre Verpflichtungen und Behördengänge) den betrieblichen voranzustellen sind. Ablehnungen sollten schriftlich begründet werden. Seitens des Arbeitgebers soll die voraussichtliche Arbeitszeit entsprechend dem aktuellen Geschäftsvorgang für vier Wochen im Voraus angekündigt werden. Abweichungen hiervon sind mindestens eine Woche im Voraus mitzuteilen. Erklären sich die Beschäftigten bereit, bei Unterschreitung einer 4-Tagesfrist einem Abruf zur Arbeit Folge zu leisten und hat der Betriebsrat zugestimmt, ist für jede über die geplante Tagesarbeitszeit hinausgehende Stunde ein Zeitzuschlag von X % zu erteilen.

Qualifizierung

Soll die Betriebsvereinbarung mehr Wert sein als das Papier, auf dem sie steht, muss dafür gesorgt werden, dass sie im gesamten Unternehmen bekannt gemacht wird. Dabei können zwar Fragen beantwortet, Missverständnisse ausgeräumt und Ängste verringert werden. Doch längst nicht alle Fragen und Probleme, die das neue Arbeitszeitmodell mit sich bringt, lassen sich dadurch lösen. Das trifft besonders auf den neuen Umgang miteinander zu, auf neue Formen der Zusammenarbeit. Da müssen Arbeitsorganisation, Verantwortung und Kontrolle neu definiert werden – und damit auch die Rolle von Vorgesetzten und Beschäftigten. Und auch das viel beschworene Vertrauensverhältnis fällt nicht einfach so vom Himmel – es muss aufgebaut und gefördert werden. Ohne gezielte Weiterbildung geht das nicht. Sie sollte deshalb bei der Entwicklung eines Modells zur Vertrauensarbeitszeit gleich mitgedacht werden. Die Beschäftigten müssen in puncto Teamentwicklung unterstützt werden und vor allem in Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Konfliktfähigkeit und Projektmanagement qualifiziert werden. Führungskräfte müssen sich mit einem neuen Führungsstil und den damit zusammenhängenden Anforderungen auseinandersetzen. Bei kleinen Organisationseinheiten muss zudem über zusätzliche Qualifizierungen gewährleistet werden, dass gegenseitige Vertretungen möglich sind, damit die Zeitwünsche der Beschäftigten auch umgesetzt werden können.

Beispiel aus einer Betriebsvereinbarung:

Bevor Vertrauensarbeitszeit umgesetzt wird, müssen die Beschäftigten in Einführungsveranstaltungen insbesondere über die Regelungen der Betriebsvereinbarung, deren praktische Umsetzung und die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen informiert werden. Diese Schulungen sollen zudem Anregungen zur Umsetzung der neuen Arbeitszeiten liefern.

Ferner sind alle Führungskräfte im Hinblick auf ihre veränderten Aufgaben zu qualifizieren. Die Teams erhalten entsprechende Weiterbildung, um die Teamentwicklung zu unterstützen. Diese Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit.

Parallel dazu werden alle Beschäftigten dazu qualifiziert, sowohl ihre gegenwärtigen Aufgaben zu bewältigen als auch darüber hinaus arbeitsplatzübergreifende Aufgaben zu übernehmen. Hierzu wird für jeden Beschäftigten ein Qualifizierungsplan erstellt, in dem der notwendige Qualifizierungsbedarf für die gegenwärtigen und zukünftigen Tätigkeiten festgelegt ist. Diese konkreten Qualifikationsziele kann der BR mitbestimmen. Das Unternehmen trägt die Kosten sowie den entsprechenden Zeitaufwand für die erforderlichen Schulungsmaßnahmen.

Arbeitszeitausschuss

Bevor Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird, sollte ein Ausschuss gebildet werden, der die einzelnen Schritte zur Umsetzung der neuen Arbeitszeitregelung abstimmt. Ist die BV verabschiedet, übernimmt der Arbeitszeitausschuss beratende und kontrollierende Aufgaben. Er setzt sich paritätisch zusammen aus zwei Beauftragten des Arbeitgebers und zwei Betriebsratsmitgliedern. Zur Klärung von Problemen können Beschäftigte und externe Sachverständige hinzugezogen werden. Die Sitzungen finden nach Bedarf, in der Regel jedoch einmal im Monat statt. Interne und externe Sachverständige können hinzugezogen werden. Die Erfahrung zeigt, dass sich trotz Schulung und Begleitung viele Fragen und auch Unsicherheiten erst dann ergeben, wenn nach dem neuen Arbeitszeitmodell gearbeitet wird. Denn selbst wenn eine BV mit Sorgfalt entwickelt wurde, wird es in der Praxis immer wieder Situationen geben, die nicht geregelt sind. Oder es zeigt sich, dass ein Punkt nachgebessert werden muss. Dann sind schnelle Entscheidungen nötig, brauchen Beschäftigte und Führungskräfte kompetente Ansprechpartner. Wichtigste Aufgabe des Arbeitszeitausschusses in der Vertrauensarbeitszeit ist es, Überlastsituationen zu kontrollieren und insbesondere in strittigen Fällen entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Hier kann es strategisch von Vorteil sein, wenn dank der paritätischen Besetzung der Arbeitgeber gleich mit am Tisch sitzt. So ist es nicht immer nur der Betriebsrat, der Beschäftigten und Führungskräften „auf die Füße tritt“, wenn zu viel gearbeitet wird. Auch der Arbeitgeber hat dann darauf zu achten, dass das Arbeitszeitbudget eingehalten wird, und kann entsprechende Anweisungen geben. Um

**Eckpunkte einer
Betriebsvereinbarung
zur Vertrauens-
arbeitszeit**

diese Aufgaben erfüllen zu können, hat der Arbeitszeitausschuss das Recht, die Arbeitszeitkonten einzusehen.

Die Aufgaben des Arbeitszeitausschusses sind:

- Ansprechpartner für Führungskräfte und Beschäftigte bei Fragen und Unklarheiten zur Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells
- Schlichtungsstelle für die einzelnen Teams bei Differenzen, Unklarheiten und Auslegungsschwierigkeiten bei der Anwendung der neuen Arbeitszeiten
- Sichern, dass Mitarbeiter vor Überlastung geschützt sind und geeignete Maßnahmen zum Abbau von Überlastsituationen entwickeln
- Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten ermöglichen

Der rechtliche Rahmen zur Vertrauensarbeitszeit

Positiv wird die Vertrauensarbeitszeit dort aufgenommen, wo das Verhältnis zum Vorgesetzten und zu den KollegInnen stimmt. Dann werden die freie Einteilung der Arbeitszeit, die Flexibilität und das Vertrauensverhältnis sehr begrüßt. Auf Ablehnung stößt sie, wenn eine freie Zeiteinteilung aufgrund der Arbeitsbelastung nicht möglich ist oder vom Chef nicht gern gesehen wird und überlastete KollegInnen ihre Mehrarbeit gar nicht mehr nachweisen können.

Damit Vertrauensarbeitszeit zu einer echten Chance für die Beschäftigten wird, bedarf es einer neuen Führungskultur: Führungskräfte müssen Beschäftigte ausdrücklich dazu auffordern, Überlastsituationen anzuzeigen, um damit zusammenhängende Schwachstellen im Unternehmen entdecken und beseitigen zu können. Eine Situation, die nach unserer Erfahrung eher selten ist. Bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit nur auf das Vertrauensverhältnis als Voraussetzung für ein gutes Klima zu vertrauen, reicht nicht aus. Klare Regeln sind gefragt, die sich auf Tarifverträge, geltende Gesetze und höchstrichterliche Rechtsprechung beziehen.

Wenn Vertrauensarbeitszeit – als Ausweis eines modernen Unternehmens – mit zum Teil hohem finanziellen Aufwand eingeführt wird, sind die Beteiligten in den Pilotprojekten häufig sehr angetan und hoch motiviert. In dieser Einführungs- und Erprobungsphase geraten rechtliche Bedingungen und verbindliche Absprachen häufig aus dem Blick oder werden gar als Barriere empfunden. Erst in Konfliktfällen greifen alle Beteiligten fast immer auf 'Recht und Gesetz' zurück. Deshalb lohnt der Blick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Tipp:

„Das Gericht ist der Auffassung, dass ein Arbeitgeber mindestens mit einer Woche Vorlauf seine Arbeitnehmer zu einer betrieblichen Veranstaltung außerhalb der Arbeitszeit bitten kann. Eine kürzere Frist als eine Woche verstößt derart gegen die Interessen des Arbeitnehmers, dass sie nicht bindend sein kann. Hiervon ist lediglich dann eine Ausnahme zu machen, wenn in dem Betrieb ein akuter Notfall eingetreten ist, der es unumgänglich erscheinen lässt, dass der Arbeitnehmer im Betrieb auch über die reguläre Arbeitszeit hinaus verbleibt.“

(Arbeitsgericht Frankfurt / M, Az: 7 Ca 5014/99)

Allgemeine Rechte und Pflichten des Betriebsrats

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regelt die Aufgaben und Pflichten sowie die Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates. Und es bietet dem Betriebsrat ausreichend Gestaltungsmöglichkeiten. So bestimmt das BetrVG (§ 87) zum Beispiel, dass nur im Einvernehmen mit dem Betriebsrat geregelt werden kann, wie sich die Arbeitszeit auf die Woche verteilt, wann die Arbeitszeit beginnt und endet, wann und wie lange Pausen gemacht werden dürfen und wie die Arbeitszeiten erfasst werden. Dies ge

Der rechtliche Rahmen zur Vertrauens- arbeitszeit

schieht normalerweise in einer Betriebsvereinbarung. Kommt sie nicht zustande, kann eine Einigungsstelle oder eine tarifliche Schlichtungsstelle (§ 76 BetrVG) darüber entscheiden.

Daneben müssen Betriebsräte darauf achten, dass die geltenden gesetzlichen und arbeitsrechtlichen Bestimmungen befolgt werden. Ihre Aufgabe ist es auch, darauf zu drängen, dass Behinderte und ausländische Beschäftigten integriert und alle Betriebsangehörigen fair behandelt werden, ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Nationalität, Herkunft, Abstammung sowie politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung. Zu diesen Aufgaben (§§ 75, 80) gehört ebenfalls, ältere Arbeitnehmer zu fördern, die Gleichberechtigung durchzusetzen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter und Mütter zu ermöglichen.

Und was besonders wichtig ist: Das 'Gesetz über Teilzeit' regelt in den Paragraphen 6, 7 und 8, dass Teilzeit ermöglicht werden soll – auch für Beschäftigte in leitenden Positionen. Soweit betriebliche Gründe nicht entgegen stehen, muss der Arbeitgeber den Teilzeitwünschen entsprechen. Das bedeutet gerade für Vertrauensarbeitszeit, möglichst alle Beschäftigten mit einzubeziehen und verschiedene Arbeitszeitformen zu ermöglichen. Auch zur Sicherung und Förderung der Beschäftigten kann der Betriebsrat aktiv werden – im § 92a des Betriebsverfassungsgesetzes wird dem Betriebsrat ein Initiativrecht zugestanden.

Die Normen-Pyramide

Bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten muss eine ganze Reihe von Gesetzen und Normen eingehalten werden – und zwar in dieser Reihenfolge:



Dabei gelten folgende Prinzipien:

- Auf der unteren Rechtsebene darf es gegenüber der höheren nicht zu Verschlechterungen kommen, es sei denn, die übergeordnete Ebene erlaubt dies.
- Die untergeordnete Rechtsebene lässt dagegen Verbesserungen zugunsten der Arbeitnehmer zu, sofern dies nicht verboten ist oder der Gesetzgeber einen Sachverhalt zwingend geregelt hat.
- Bei mehreren Regelungen auf einer Rechtsebene gilt vorrangig immer die detailliertere Regelung.
- Die Arbeitsgerichtsbarkeit entscheidet bei strittigen Regelungen, konkretisiert allgemeine Vorschriften und füllt Lücken aus, die Gesetzgeber und Tarifparteien nicht geschlossen haben.
- Insbesondere zur Arbeitszeit gibt es eine umfangreiche Rechtsprechung (des europäischen Gerichtshofes, des Bundesverfassungsgerichtes, des Bundesarbeitsgerichtes wie auch der Landesarbeitsgerichte), die entsprechende Regelungen auslegt und konkretisiert.

Im Einzelnen dröseln sich die Bausteine der ‚Normen-Pyramide‘ in viele verschiedene Gesetze, Vorschriften und Richtlinien auf. Da es nicht gelungen ist, bundesweit ein einheitliches Arbeitsrechtsgesetzbuch zu schaffen, sind die Rechtsquellen, was die deutsche Gesetzeslage angeht, zudem sehr verstreut. Hier können Arbeitgeber bei den Kammern und Betriebsräte bei ihrer zuständigen Gewerkschaft Informationen erhalten.

Mitbestimmungsrechte in Gefahr

Bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit in ‚Reinform‘ entsteht eine schwierige Situation für den BR: Da Lage und Verteilung der Arbeitszeit nicht mehr zwischen BR und Arbeitgeber verhandelt werden, zielt Vertrauensarbeitszeit auf die Abschaffung der Mitbestimmungsrechte des BR. Damit kann es Vertrauensarbeitszeit eigentlich nur zu den Bedingungen des BR geben – oder gar nicht. Denn auch eine Einigungsstelle ist nicht befugt, das Mitbestimmungsrecht nach § 87. Absatz 1 Ziffer 2 und 3 vollständig zu beseitigen.

Auf die BR kommt damit eine neue und schwierige Aufgabe zu: Sie können nicht darauf verzichten, ihre Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen, müssen diese aber den besonderen Bedingungen anpassen und eigene Vorstellungen von sozialverträglicher und familienfreundlicher Vertrauensarbeitszeit entwickeln und durchsetzen (siehe auch das Kapitel ‚Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zu Vertrauensarbeitszeit‘).

Tipp:

Der Beschluss des Arbeitsgerichts Mönchengladbach hat erfreulicherweise klargestellt, dass mit der Einführung der Vertrauensarbeitszeit kein kontrollfreier Raum für den Betriebsrat geschaffen wird.

Ist Vertrauensarbeitszeit mit den Grundlagen des Arbeitsvertragsrechtes vereinbar?

Kennzeichnend für das deutsche Arbeitsvertragsrecht ist der Austausch von Leistung und Gegenleistung; die Abhängigkeit der Beschäftigten wird durch das so genannte Dispositions- und Direktionsrecht des Arbeitgebers deutlich. Die herrschende Meinung bei den Gerichten lautet deshalb, dass ArbeitnehmerInnen nicht über ihre Arbeitszeiten selbst bestimmen dürfen. Arbeitsrechtlich gesehen ist Vertrauensarbeitszeit also schwierig, weil sie ja gerade mit diesem Prinzip brechen will – allerdings ohne andere Abhängigkeitsverhältnisse gleichermaßen aufzulösen: Das Prinzip, in die betrieblichen Abläufe eingebunden sein zu müssen, bleibt erhalten.

Dies führt zu einer äußerst arbeitgeberfreundlichen Gestaltung von Arbeitsverhältnissen. Im klassischen Modell hat der Arbeitgeber die Verantwortung und das Risiko, dass trotz fehlendem Material, ausbleibenden Kunden oder einer EDV-Störung der Lohn bezahlt werden muss, wenn der Arbeitnehmer – auch ohne zu arbeiten – seine Arbeitskraft zur Verfügung gestellt hat. Im neuen System passieren solche Arbeitsausfälle selbstverständlich auch noch, nur trägt der Beschäftigte diesmal das Risiko allein, denn das zählt dann nicht mehr als Teil der vergüteten Arbeitszeit. Ausgefallene Arbeit(szeit) ist ohne besondere Vergütung nachzuholen. Im schlechtesten Fall handelt es sich bei einer mangelhaften Betriebsvereinbarung um 'Arbeit auf Abruf' – allerdings ohne Ankündigungsfristen und betriebsrätliche Mitbestimmung.

Tipp:

Kontrolle der Vertrauensarbeitszeit durch den Betriebsrat

Die Einführung der Vertrauensarbeitszeit in einem Betrieb entbindet den Arbeitgeber nicht von der Verpflichtung, den Betriebsrat über alle relevanten Arbeitszeitdaten jedes einzelnen Arbeitnehmers, auf den das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung findet, zu unterrichten. Diese Unterrichtung kann auch mündlich erfolgen (Leitsatz der Bearbeiterin).

Arbeitsgericht Mönchengladbach, Beschluss vom 5.4.2000 – 5 BV 8/2000 (rechtskräftig)

Konflikte mit Tarifverträgen

Neben diesen Konfliktpunkten gibt es ein deutliches Konfliktpotenzial mit Tarifverträgen. In nahezu allen Tarifverträgen gibt es Zuschläge für Mehrarbeit. Sie orientieren sich daran, ob die geplante oder betriebsübliche Arbeitszeit überschritten wurde. Ist die Arbeitszeit ungleichmäßig verteilt, entfallen häufig die Zuschläge. Um dies zu verhindern, empfehlen wir als Planungsinstrument ein Ampelkonto, auf dem auch Überstundenzuschläge gebucht werden können.

Vertrauensarbeitszeit droht hier zu unterlaufen, was ursprünglich beide Tarifvertragsparteien (Arbeitgebern und Gewerkschaften) wollten: dass Mehrarbeit entsprechend vergütet wird. Hier sind konkretisierende Betriebsvereinbarungen (siehe 'Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit') notwendig. Gleiches gilt für die Vergütung von Arbeitszeiten, die ungünstig liegen: In zahlreichen Tarifverträgen gibt es in der Regel für Arbeit nach 18 Uhr (in Ausnahmefällen noch früher) oder bei erlaubter Wochenendarbeit Zuschläge. Bei selbstständiger Einteilung der Arbeitszeit sind Arbeitgeber in der Regel nicht gewillt, diese Zuschläge zu zahlen, da Vertrauensarbeits

zeit schließlich auch unter Kostengesichtspunkten eingeführt wird. Hier droht die Gefahr, dass tarifliche Bestimmungen unterlaufen werden. Dies ist unzulässig und muss ebenfalls in der Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Ist Vertrauensarbeitszeit ein Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz?

Nach dem Arbeitszeitgesetz gibt es verschiedene Grenzen für die tägliche Arbeitszeit. Dies betrifft deren Dauer, die dazwischen liegenden Ruhezeiten, die Einhaltung von Pausen sowie bestimmte Arbeitsverbote, etwa am Sonntag. Diese Grenzen gelten auch dann, wenn Vertrauensarbeitszeit für den Betrieb vereinbart wurde. Allerdings sind die Beschäftigten dann selber für die Einhaltung der Grenzen verantwortlich, was zunächst einmal voraussetzt, sie zu kennen. Welche Schwierigkeiten es bereits verursacht, allein die tägliche Höchstarbeitszeit einzuhalten, zeigt sich dann, wenn genauer nach dem Begriff der 'werktäglichen Arbeitszeit' gefragt wird – Maßstab für die Einhaltung der Höchstarbeitszeit. Das landläufige Verständnis, damit seien die 24 Stunden von 0 bis 24 Uhr gemeint, ist falsch, aber weit verbreitet. Tatsächlich fängt der Arbeitstag immer erst dann an, wenn die Arbeit aufgenommen wird. Von hier ausgehend wird gemessen, ob innerhalb der nächsten 24 Stunden die Höchstarbeitszeit überschritten wurde und ob Ruhezeiten eingehalten sind.

Solche Feinheiten des Arbeitszeitrechts sind schon in den Personalabteilungen kaum bekannt. Wie Beschäftigte dann ihre Zeiten selbst korrekt erfassen sollen, ist schleierhaft. Wenn sie tatsächlich ohne Schulung damit betraut werden, ist damit zumindest die Verpflichtung nach dem Arbeitszeitgesetz nicht ordnungsgemäß erfüllt. Danach muss nämlich festgehalten werden, wenn die Höchstarbeitszeit überschritten wurde.

Die Vereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit, die etwa einen Zeitkorridor von 7 bis 22 Uhr festlegt, innerhalb dessen die tägliche Arbeitszeit zu erbringen ist, ist in dieser Hinsicht absolut unvollständig, wenn sie keine Beschränkungen vorsieht, die verhindern, dass Beschäftigte an einem Tag bis 22 Uhr arbeiten und dann – unter Verzicht auf die elfstündige Ruhezeit – bereits um 7 Uhr des nächsten Tages ihre Arbeit wieder aufnehmen.*

Eine relativ unbekannt Stelle im ArbZG ist der § 16. Dort ist geregelt, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, alle Arbeitszeiten zu erfassen und

* Dieser Abschnitt beruht auf einem Beitrag von Ingo Hamm (Fachanwalt für Arbeitsrecht/Arbeitszeitberater, www.jurix.de) in der Zeitschrift 'Arbeitsrecht im Betrieb – Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder', Ausgabe 3/2000.

Der rechtliche Rahmen zur Vertrauens- arbeitszeit

zwei Jahre lang zu dokumentieren, wenn an einem Werktag mehr als acht Stunden gearbeitet wird. Auch wenn der Arbeitgeber diese Verpflichtung – rechtlich zulässig – an den Arbeitnehmer delegiert, bleibt der Arbeitgeber in der Pflicht. Sinn der Dokumentation ist es, den Aufsichtsbehörden (= die staatlichen Ämter für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, ab 1.1.2002 den Regierungspräsidien zugeordnet) zu ermöglichen, die Einhaltung der Ausgleichszeiträume zu kontrollieren oder Verstöße gegen andere Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (insbesondere Höchstarbeitszeit, Pausen und Ruhezeiten) aufzudecken.

Führungskräfte tragen übrigens ein nicht geringes Risiko, wenn gegen diese gesetzlichen Bestimmungen verstoßen wird. So drohen den Unternehmen nicht nur Bußgelder bis zu 30.000 DM, die verantwortlichen Manager müssen auch damit rechnen, die hohen Bußgelder vom eigenen Gehalt bezahlen zu müssen, wie etwa Manager eines Touristikunternehmens, die Strafbefehle von 30.000 DM und 8.400 DM erhalten hatten (Quelle: Wirtschaftswoche Nr. 24 vom 7.6.2001).

Doch auch für die ArbeitnehmerInnen birgt es Risiken, wenn sie vollständig darauf verzichten, ihre Arbeitsstunden zu erfassen. Der Arbeitgeber kontrolliert zwar nicht mehr die Arbeitszeit, dennoch schulden die Beschäftigten ihm die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit. Eine 30-Stunden-Woche bei normalem Gehalt nach dem Motto 'Meine Arbeit ist getan' ist nicht möglich; solche Ergebnisse werden eher die kontinuierlichen Rationalisierungsanstrengungen befördern. Schwieriger noch ist der umgekehrte Fall, wenn der Beschäftigte nachweisen muss, dass er die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erbracht hat. Dies muss bei Gericht nicht nur dargelegt, sondern bewiesen werden. Wie 'komfortabel' die Situation für die Arbeitgeber ist, belegt ein vor kurzem veröffentlichtes Urteil, dass der rigiden Praxis der Arbeitsgerichtssprechung entspricht:

Überstundennachweis muss vom Chef bestätigt sein

„Frankfurt dpa. Eigene Aufzeichnungen eines Arbeitnehmers sind vor Gericht grundsätzlich kein Beweismittel für einen Anspruch auf Zahlung von Überstunden. Das hat das Arbeitsgericht Frankfurt festgestellt. Die Richter wiesen mit Ihrem Urteil die Klage eines Angestellten gegen ein Computerunternehmen zurück.

Nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen hatte der Arbeitnehmer auf Bezahlung von 250 Überstunden geklagt. Vor Gericht konnte er aber nur eigene Aufstellungen vorweisen, die von seinem Chef nicht gegengezeichnet worden waren. Laut Urteil reicht auch die persönliche Glaubwürdigkeit eines Arbeitnehmers nicht aus, um einen Anspruch auf die Bezahlung von Überstunden gerichtlich durchsetzen zu können.

Der Gerichtsvorsitzende wies darauf hin, dass sich Arbeitnehmer Überstunden regelmäßig von ihren Vorgesetzten schriftlich bestätigen lassen sollten, um so Beweislücke in einem möglichen Prozess auszuschließen. (Aktenzeichen: 7 Ca 8832 / 99)“
(Frankfurter Rundschau Online vom 30.11.2000)

Wie unsicher es ist, nachträglich vor Gericht wohlmeinende Regelungen zu klären und zu präzisieren, zeigt das auch erstinstanzliche Urteil des Stuttgarter Arbeitsgerichtes (6 BV 167/00): BR und IG Metall wollten feststellen lassen, dass die Zentrale der DaimlerChrysler AG am Standort Stuttgart gegen die Mitbestimmungsrechte des BR verstößt und ihren Verpflichtungen zum Abbau von Überstunden und Mehrarbeit nicht gerecht wird. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung waren Gleitzeitguthaben von 750.000 Stunden im Jahr (das sind 500 Arbeitsplätze) vorhanden, die zu verfallen drohen. Das Gericht allerdings gab dem Arbeitgeber Recht. In der Entscheidung heißt es u. a.: „Es mag sein, dass Mitarbeiter in Erwartung zusätzlicher Karrierechancen oder wegen der Erfolgsabhängigkeit ihrer Vergütung von der Geltendmachung ihres Freizeitausgleichs absehen. Diesen stände aber jederzeit die Möglichkeit offen, umzudenken und ihren Zeitausgleichsanspruch wahrzunehmen, ohne im Bestand ihres Arbeitsverhältnisses gefährdet zu sein. Sie wären für die Zukunft nicht verpflichtet, der Arbeitgeberin weiterhin unentgeltlich Arbeitsleistung anzudienen.“

Davon abgesehen, dass Arbeit nicht 'angedient', sondern erledigt wird, bestätigt dieses eigentlich naive Urteil, dass Zeitsouveränität und das Verwirklichen von Arbeitsplatzpotenzialen sinnvollerweise verbindlich in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben wird.

„Balance-Akt“ – Das Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung

Das Handbuch soll allen Beteiligten – Betriebsrat wie Management – bei der Einführung neuer Arbeitszeiten helfen. Leicht zu handhaben, schnell und gut zu lesen, bietet der „Balance-Akt“ konkrete Hilfe beim komplizierten Prozess der Umsetzung von neuen Arbeitszeiten in einem Unternehmen.

Wer sich also mit Plänen der Arbeitszeitflexibilisierung trägt und konkrete Fragen zum Ablauf oder zur Beratung hat, kann hier fündig werden: Neun Kapitel, jeweils in einem gesonderten Heft untergebracht, sorgen für Orientierung zu den unterschiedlichen Themen. Wer sich über die Argumente „pro und contra“ flexibler Arbeitszeiten informieren will, kann in Kapitel 3 nachschlagen. Geht es um Weiterbildung für Betriebsrat, Beschäftigte und Management im Zuge der Einführung flexibler Arbeitszeiten, gibt das Kapitel 5 Auskunft. Und wer wissen will, wie der rechtliche Rahmen aussieht und welche Kriterien es für familienfreundliche und sozial verträgliche Arbeitszeiten gibt und wie mögliche Betriebsvereinbarungen aussehen, kann dies in den Kapiteln 6 und 7 nachlesen.

Eine umfangreiche kommentierte Literaturliste, eine Übersicht über Untersuchungen zur Arbeitszeit und etliche Arbeitszeitmodelle im Überblick – von Ampelkonten über Schichtarbeit bis hin zu Altersteilzeit – sowie Fragebogen-Vorschläge für Umfragen im Betrieb finden sich im Kapitel 8 und 9.

So sehen es andere ...

Deutscher Wirtschaftsdienst: Beeindruckend gut

Die Einführung flexibler und sozialverträglicher Arbeitszeiten hat sich dieses Praktiker-Handbuch zum Ziel gesetzt. Das Ergebnis ist beeindruckend gut ... Insgesamt spiegelt das Werk die intensiven Erfahrungen der Arbeitszeitberatungsarbeit des QUAM-Projektes wider. Beide Autoren und Initiatoren wissen augenscheinlich, worüber sie schreiben: Maria Wanisch ist Mitautorin von QUAM und Geschäftsführerin eines Beratungsinstitutes, Walter Lochmann war Betriebsratsvorsitzender, hat Betriebsräte bei Arbeitszeitgestaltung beraten und ist heute Geschäftsführer des Bildungswerkes der DAG in Hessen. Insbesondere der no-nonsense-Ansatz in der Sprache des Werkes wird Mitarbeitervertretungen und Betriebsleitungen gleichermaßen ansprechen.

(Bildungsbrief des Deutschen Wirtschaftsdienstes im Internet: <http://www.dwd-verlag.de>)

Computer Fachwissen: Originelles und modernes Bild

„Balance-Akt“ so heißt es, ist allerdings gar kein Buch, sondern besteht aus einer Reihe DIN A 4-Hefte, die in einer Sammelmappe zusammengefasst sind. Was mehr ist als ein gestalterischer Gag: Es erleichtert beispielsweise die Handhabbarkeit, erlaubt es, dass mehrere Gremienmitglieder gleichzeitig mit verschiedenen Teilen arbeiten und macht es für die Zukunft leichter, Erweiterungen und Aktualisierungen vorzunehmen ... Auch sprachlich ist das „Handbuch“ durchaus verständlich.

(ComputerFachwissen für Betriebs- und Personalräte 1/99)

WiPo-Dienst: Nützliche Tipps

Von einer Einführung mit Pro- und Contra-Argumenten über Umsetzung, Folgen und rechtlichen Rahmen bis hin zu Praxisbeispielen, Beratung und Service werden nützliche Tipps, Beispiele und Mustervorlagen für die Arbeitszeitgestaltung angeboten ... Besonders hilfreich wird das Handbuch, wenn es darum geht, die Vorgehensweise und die Phasen der Arbeitszeitgestaltung zu vermitteln.

(DAG WiPo-Dienst 2/99)

Dem häufig geäußerten Wunsch nach Erfahrungsaustausch und „Mustervereinbarungen“ wurde in der 2. Auflage Rechnung getragen. Rund 900 Betriebsvereinbarungen wurden von der Böckler-Stiftung zum Thema Arbeitszeit analysiert und interessante

Regelungsinhalte in einer Dokumentation zusammengefasst. Dieser Nachdruck ist unter der Überschrift „Was machen die anderen?“ als Heft A dem Handbuch beigelegt.

Preis: DM 50,-; 140 Seiten, 2. Auflage,
Verlag b+r, ISBN 3-93238444-44-X.
Zu bestellen im Buchhandel oder bei der
BTQ Kassel.

Literatur

Blechschmidt, Peter u.a.: **Welche Arbeitszeit will ver.di?**,
Hamburg 2000

BTQ-Infos*:

Balance-Akt, Nr. 3/1998.

Vertrauensarbeitszeit ist gut – Kontrolle besser?, QUAM-Sonderinfo/2000.

Höchst flexibel, höchst stabil, Nr. 1/2001.

Immer das Ziel vor Augen, Nr. 2/2001.

Buschmann, Rudolf / Ulber, Jürgen: **Arbeitszeitgesetz. Basiskommentar mit Nebengesetzen**, Köln 2000.

Fauth-Herkner, Angela (Hrsg.): **Flexibel ist nicht genug. Vom Arbeitszeitmodell zum Arbeits(zeit)management**, Fechen 2001.

Hamm, Ingo: **Arbeiten im Zeitgeist. Die Vertrauensarbeitszeit hält Einzug in den Unternehmen**, in: Arbeitsrecht im Betrieb – Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder, 3/2000, S. 152 ff.

Hamm, Ingo: **Flexible Arbeitszeiten in der Praxis**, Köln 2001.

Henkel, Peter: **Ohne Stechuhr in die neue Zeit**,
in: Frankfurt Rundschau, 19.4.2001.

Hermann, Christa u.a.: **Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung**,
Berlin 1999.

Hielscher, Volker: **Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten**, Berlin 2000 (Wissenschaftszentrum Berlin).

Holch, Christine: **Arbeiten ohne Ende**, in: Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt, 16.7.1999.

IG Metall, Abteilung Tarifpolitik (Hrsg.): **Vertrauensarbeitszeit. Reich der Freiheit oder moderne Selbstausbeutung?** Grüne Reihe Nr. 6, Frankfurt am Main 2000.

Kappelhoff, Hubert: **Arbeits Zeiten ...?**, Hamburg 2001.

* Die BTQ-Infos können bei der BTQ in Kassel kostenfrei angefordert oder als PDF-Datei (ab dem Jahr 2000) aus dem Netz geladen werden. Adresse: www.bwbttq.de/bttq

- Kerber, Bärbel: **Arbeiten bis zum Umfallen**, in: Psychologie Heute, November 2000, S. 30 ff.
- Kutscher, Jan / Weidinger, Michael / Hoff, Andreas: **Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxishandbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle**, Wiesbaden 1996.
- Leendertse, Julia: **Ganz schön kriminell. Der Kampf um die Überstunden geht in eine neue Runde**, in: Wirtschaftswoche Nr. 24, 7.6.2001, S. 53 ff.
- Lochmann, Walter / Wanisch, Maria: **Balance-Akt – Die Einführung flexibler und sozialverträglicher Arbeitszeiten im Betrieb**, Kassel 1999.*
- Maack, Klaus / Beile, Judith: **Beteiligungsorientierte Betriebsvereinbarungen am Beispiel Arbeitszeitflexibilisierung. Handlungsleitfaden basierend auf Erfahrungen aus dem Projekt MOTIF**, 2001.
- Mückenberger, Ulrich: **Zeiten der Stadt**, Bremen 2000.
- Rinderspacher, Jürgen P.: **„Ohne Sonntag gibt es nur noch Werk-tage“. Die soziale Bedeutung des Wochenendes**, Bonn 2000.
- Stück, Heiner: **Im Wandel der Zeit. Arbeitszeiten und Arbeitswünsche von Angestellten**, Hamburg 1999.

Webseiten

- www.arbeitszeitberatung.de
- www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle
- www.boeckler.de
- www.bwbttq.de
- www.dbg.de
- www.flexible-unternehmen.com
- www.jura.uni-sb.de
- www.jurix.de
- www.sobi-goettingen.de
- www.tempi.de
- www.verdi.de

Doris Batke

Jahrgang 1960, Diplom-Pädagogin und Beraterin. Langjährige Tätigkeit als Jugendbildungsreferentin der DAG Hessen, als Projektleiterin „Integration von beruflicher, allgemeiner und politischer Bildung“ und „Telelearning und Multimedia in der beruflichen Weiterbildung“ in der Landesvereinigung für politische Bildung der DAG in Rheinland-Pfalz / Saar, als Dozentin für Betriebsräteschulungen im Bildungswerk der DAG Hessen. Seit 1999 im Bereich Arbeitszeitberatung bei der BTQ mit den Tätigkeitsschwerpunkten Seminare, Fachtagungen und Beratung von Betriebs- und Personalräten.

Walter Lochmann

Jahrgang 1957, Diplom-Pädagoge und Geschäftsführer im Bildungswerk der DAG im Lande Hessen e.V. Seit Sommer 2001 Fachbereichsleiter Bildung / Wissenschaft / Forschung im ver.di-Landesbezirk Hessen. Mehrjährige Erfahrung als Betriebsratsvorsitzender und langjährige Tätigkeit in der Erwachsenenbildung und der Beratung von Betriebsräten zu den Themenbereichen Betriebsratshandeln, sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung und neue Managementstrategien.

Impressum:

BTQ Kassel
Akazienweg 22, 34117 Kassel
Tel: 0561/776004, Fax: 0561/776057
E-Mail: btqks@bwbtq.de
Web: <http://www.bwbtq.de>

V.i.S.d.P.: Regine Franz, Kassel
Redaktion: Doris Batke, Schmitt, Walter Lochmann, Frankfurt
Gestaltung und Überarbeitung der Texte: PFIFF, Pressefrauen in Frankfurt
Layout: Eva-Maria Jilg
Gefördert vom Europäischen Sozialfonds und dem Land Hessen

Im Spätsommer 2001 wurde das DAG-Bildungswerk bei unveränderter Aufgabenstellung in Bildungswerk der vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. umgewandelt. Geschäftsführerin ist Regine Franz. Die BTQ ist die Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im ver.di-Bildungswerk Hessen.

