

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser?!

Bernd Zimmermann

HIER LESEN SIE:

- welche Vor- und Nachteile die Einführung von Vertrauensarbeitszeit für die Arbeitnehmer hätte
- welche Zusammenhänge es zwischen Vertrauensarbeitszeit auf der einen und der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation auf der anderen Seite gibt
- warum elektronische Arbeitszeiterfassung eine notwendige Ergänzung für eine funktionierende Vertrauensarbeitszeit darstellt und für welche konkreten Zwecke sie benötigt wird



Auch wenn sich Vertrauensarbeitszeit zunächst nach Vertrauen und Anerkennung anfühlt, nach Gleichstellung mit „denen da oben“, nach mehr Freiheit, Freizeit, Gestaltbarkeit der Arbeits- und Lebenszeit – meist ist sie doch mehr Schein als Sein. Und aus Sicht der Belegschaftsvertretung gilt deshalb: Wenn Vertrauensarbeitszeit, dann nur zusammen mit elektronischer Zeiterfassung!

Hinter dem Begriff der „Vertrauensarbeitszeit“, verbirgt sich ein System, das als Grundvoraussetzung ein hohes Maß an Flexibilität fordert – Flexibilität des Arbeitnehmers, versteht sich. Denn es ist – in der Regel – ein Kernelement der Vertrauensarbeitszeit, dass die betroffenen Arbeitnehmer keine festgelegten Arbeitszeiten mehr haben. Manchmal können sie sogar selbst entscheiden, wo oder gar wie sie arbeiten. Es scheint so, als würde das System Vertrauensarbeitszeit den Beschäftigten hinsichtlich der Verteilung ihrer Arbeitszeit Handlungsspielräume eröffnen – zum Teil sogar erhebliche.

Doch der Schein trügt. Denn indem der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Einhal-

tung vertraglich fixierter Arbeitszeiten verzichtet, wird er auch auf die Zeiterfassung und -kontrolle verzichten wollen. Instrumente, wie Arbeitszeitkonten spielen plötzlich keine Rolle mehr. An ihre Stelle tritt die eigenverantwortliche Zeitaufschreibung durch den Arbeitnehmer selbst. Die Dauer der betrieblichen Präsenz als Kriterium zur Erfüllung arbeitsvertraglicher Verpflichtungen entfällt und wird ersetzt durch das Arbeitsergebnis – und somit durch die Frage, ob und wie der einzelne Arbeitnehmer die ihm übertragenen Aufgaben erledigt.

In der Tat braucht Vertrauensarbeitszeit also das Vertrauen des Arbeitgebers, dass sein Arbeitnehmer sein Möglichstes tun wird, um die ihm vorgegebenen Ziele zu

erreichen. Um dieses Vertrauen abzusichern, werden für den Fall der Zielerreichung z.B. Bonuszahlungen in Aussicht gestellt.

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit kann dabei nicht nur als neues Arbeitszeitmodell betrachtet werden. Vielmehr erscheint sie bei genauem Hinsehen als eine ziemlich komplexe Angelegenheit, die dazu noch eine ganze Reihe von Mitbestimmungstatbeständen umfasst.

Dazu gehören z.B. Themen wie neue Arbeitsmethoden, Beurteilungsrichtlinien, neue Entgeltverfahren, Personalentwicklung oder die betriebliche Aus- und Fortbildung. Die Arbeit im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit erfordert also eine Reihe von Regelungen, insbesondere wenn die Ver-

trauensarbeitszeit in Verbindung mit Zielvereinbarungen und im Rahmen von Projektarbeit realisiert wird. Andernfalls droht die Gefahr, dass Vertrauensarbeitszeit zu einem reinen Rationalisierungsinstrument wird.

Zielvereinbarungen, Beurteilung und Bonus

Die mit dem Praktizieren von Vertrauensarbeitszeit verbundene Entkoppelung von Arbeitszeit auf der einen und zwangsweisen Anwesenheitszeiten (inklusive der Erfas-

teilen sollen. Mit der Folge, dass dabei in den meisten Fällen entweder Gefälligkeitsbeurteilungen herauskommen oder das genaue Gegenteil.

Wirklich verwertbare Erkenntnisse jedenfalls bringen solche Verfahren nicht. Stattdessen erzeugen sie einen Wust neuer Daten, der dann wiederum nur durch neue, immer leistungsfähigere Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) zu verarbeiten und (vermeintlich) zu nutzen ist.

Eine Beurteilung der Beurteiler, sprich der Vorgesetzten, wird übrigens in den seltensten Fällen in Erwägung gezogen.

an, Mehrarbeit „verschwindet“ aufgrund unklarer Selbstaufschreibungsregeln in irgendeinem Nirwana ...

Abhilfe schaffen könnte die Festlegung der für eine Zielerreichung unumgänglichen Rahmenbedingungen. Denn nur unter den zum Zeitpunkt der Zielfestlegung bestehenden Rahmenbedingungen können die definierten Ziele auch erreicht werden. Und diese Rahmenbedingungen müssten dann „aufsteigend“ in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte und von hier dann weiter verdichtet in die Ziele des Managements „zurückfließen“. Ob sie dort dann tatsächlich angekommen sind, dürfte sich relativ leicht an den Veränderungen einzelner Budgets ablesen lassen. Aber ob so etwas jemals als normales Verfahren in Unternehmen oder Behörden Eingang finden wird? Man darf es bezweifeln – womit sich die Frage nach Alternativen stellt:

DEFINITION VERTRAUENSARBEITSZEIT

Ein einheitliches Verständnis von „Vertrauensarbeitszeit“ existiert leider nicht. Teilweise wird darunter bereits die Ersetzung technischer durch händische Zeiterfassung verstanden oder auch nur festliegende Arbeitszeiten, deren Einhaltung nicht überprüft wird. Andere verstehen unter Vertrauensarbeitszeit lediglich Gleitzeitarbeit, bei der auf eine Zeiterfassung verzichtet wird. Nach einer dritten Ansicht schließlich liegt Vertrauensarbeitszeit nur dann vor, wenn generell und gänzlich auf Zeitvorgaben verzichtet wird.

sung von Kommen- und Gehen-Zeiten) auf der anderen Seite führt in der Regel dazu, dass zugleich alte Leistungskriterien aufgewertet werden.

Zwar war die Bewertung von Leistung und Verhalten der Arbeitnehmer schon immer ein Kriterium, das etwa im Rahmen von alljährlichen – wenn auch nicht sonderlich ernst genommenen – Beurteilungen „ermittelt“ wurde. Diese Beurteilungen und damit auch die Messung von Leistung und Verhalten bekommen allerdings durch Vertrauensarbeitszeit und die damit einhergehende Aufwertung der Zielerreichung eine neue, größere Bedeutung.

Das ist um so problematischer, als gleichzeitig zu beobachten ist, dass Zielvereinbarungen immer unkonkreter werden und die Zielerreichung damit immer schwieriger zu „messen“ ist. Das Bewertungsverfahren selbst wird damit zum Problem.

Statt sich nun mit der Frage zu beschäftigen, wie überprüf- und konkret bewertbare Ziele formuliert werden können, werden oft zusätzliche, mehr oder weniger hilf- und sinnlose Beurteilungsverfahren eingeführt, die mitunter sogar das Betriebsklima vergiften. Dazu zählen z.B. sogenannte 360-Grad-Feedbacks, bei denen Arbeitnehmer mehr oder weniger freiwillig ihre Kollegen beur-

Vertrauensarbeitszeit und Managementfehler

Dies alles spielt sich ab vor dem Hintergrund ständiger Fusionen, Umorganisationen, Dezentralisierungen und Ausgliederungen hin wie her – die Unternehmen (und zunehmend auch öffentliche Arbeitgeber) sind in ständiger Bewegung und Veränderung.

Störungen durch schlechte und unklare Aufgabenverteilungen, laufende Führungskräftewechsel, unausgeglichene Führungsstile, permanente Wechsel in der Unternehmensstrategie, Einsparungen beim Personal und immer wieder neue IKT-Systeme finden keine ausreichende Berücksichtigung – von zusätzlichen Belastungen durch immer mehr und häufigere interne Revisionen und externe Überprüfungen (Audits) einmal ganz zu schweigen.

Für eine Anpassung oder Korrektur der mit dem einzelnen Arbeitnehmer vereinbarten Ziele bleibt dabei meist keine Zeit. Letztendlich sind es deshalb die Arbeitnehmer, die diese Unzulänglichkeiten irgendwie kompensieren müssen. Und dafür eignet sich eine nach der „reinen Lehre“ praktizierte Vertrauensarbeitszeit besonders gut: Bezahlte oder durch Freizeit auszugleichende Mehrarbeit fällt kaum noch

Vertrauensarbeitszeit – minutiös erfasst

Soll Vertrauensarbeitszeit nicht nur als ein reines Rationalisierungsinstrument daherkommen, muss sie – so paradox es klingen mag – minutiös erfasst werden. Das setzt klare Regelungen voraus: Was wird unter Vertrauensarbeitszeit verstanden? Für welche Mitarbeiter(-gruppen) soll sie gelten? Welche Ziele werden mit ihr verfolgt?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, können die Hintergründe ermessen und damit die Regelungsnotwendigkeiten ermittelt werden. Klärungsbedürftig werden dabei Fragen sein wie diese:

Wann beginnt Arbeitszeit, wann endet sie? Kommt es zu Mehrarbeit über das auch bei Vertrauensarbeitszeit festzulegende Arbeitszeitvolumen hinaus? Soll es Kern- und Rahmenarbeitszeiten geben? Wie wird gewährleistet, dass gesetzliche/tarifliche Schutzvorschriften eingehalten werden? Und wer soll das kontrollieren? Wie wird mit Konflikten umgegangen? Und schließlich: Soll es dem Arbeitnehmer frei gestellt sein, wo er seine Arbeit erledigt? Aber Achtung! Hier „droht“ möglicherweise weiterer Regelungsbedarf – und zwar bezogen auf die Themen Tele(heim)arbeit und mobile Arbeit (siehe Brandt/Brandl: „Von der Telearbeit zur mobilen Arbeit ...“ in CuA 3/08).

Viele Fragen, die entsprechende Regelungen nach sich ziehen müssen. Wobei sich Arbeitgeber und Belegschaftsvertretung darüber im Klaren sein sollten, dass jede dieser Regelungen zunächst einen Schritt weg von der „reinen“ Vertrauensarbeitszeit bedeutet.

Vertrauenszeit und Unternehmenskultur

Auch wenn die gefundenen Regelungen noch so ausgefeilt sind: Vertrauensarbeitszeit ist immer abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur und dem Verhalten des Managements und der Führungskräfte. Und längst nicht jede Unternehmens(un)-kultur verträgt sich mit dem Prinzip der Vertrauensarbeitszeit.

Ein Unternehmen, dessen vorrangiges Ziel es z.B. ist, seine wirtschaftlichen Interessen weitgehend ohne Rücksicht auf seine Mitarbeiter zu verfolgen, und das deshalb vor allem daran interessiert ist, stets „das Letzte“ aus seinen Beschäftigten herauszuquetschen, dürfte kein geeigneter Boden für echte Vertrauensarbeitszeit sein.

Denn nur eine Vertrauensarbeitszeit, die sich – ohne allzu lüsterne Blicke auf kostengünstige und die Unzulänglichkeiten des Managements kaschierende Mehrarbeit – auch an den Interessen der Arbeitnehmer

orientiert, kann funktionieren und im positiven Sinne das Beste aus einer Belegschaft herausholen. Die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, ist dann Aufgabe des Managements. Überzogene, unter den gegebenen Bedingungen unrealistische Ziele und Zeitvorgaben, absichtliche Überplanungen von Leistungen und schließlich die Definition überzogener Zielvereinbarungen haben hier keinen Platz.

Stattdessen würden z.B. bei der Planung von Projekten von vornherein zeitliche Puffer eingebaut und Projektziele realistisch definiert (Erfahrungen hat man schließlich genug). Erreicht eine Führungskraft ihre aus dieser Herangehensweise resultierenden Ziele nicht, dann darf sich dies keinesfalls auf den „Zielerreichungsgrad“ eines Untergebenen auswirken. Vielmehr muss es möglich sein, den Zielerreichungsgrad für die Führungskraft realistisch neu festzulegen.

Nun sind wir scheinbar weit abgekommen vom eigentlichen Thema Vertrauensarbeitszeit. Tatsächlich jedoch sind wir mitten drin – denn: Falsche Planungen, fehlende oder sich ändernde Rahmenbedingungen dürfen nicht (a) durch Mehrarbeit der Arbeitnehmer kompensiert und in der Folge dann (b) durch Vertrauensarbeitszeit kaschiert werden!

Deshalb sind Sicherungsmechanismen bei der Vertrauensarbeitszeit unerlässlich.

Und dazu ist vor allem eine Grundvoraussetzung einzuhalten: Die Arbeitnehmer müssen sich vor Überlastungen selbst schützen (können)!

Und damit das wirksam möglich ist, werden ausreichende arbeitszeitrechtliche Kenntnisse gebraucht, z.B. über die Höchst-arbeitszeit (§ 3 und § 6 ArbZG), die Pausen (§ 4 ArbZG), die Ruhezeiten (§ 5 ArbZG) und mögliche Arbeitsverbote (§ 9 ArbZG). Regelmäßige betriebliche Schulungsmaßnahmen, die den Arbeitnehmern zumindest grundlegende Kenntnisse über die Organisation ihrer Arbeitszeit unter Berücksichtigung der gesetzlichen und vertraglichen Regelungen vermitteln, sind also erforderlich.

Transparenz und Kontrolle

So widersprüchlich es sich anhört oder so alt der Spruch auch sein mag: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser!

Anders ausgedrückt: Vertrauensarbeitszeit braucht (zumindest zunächst) Unterstützung durch eine elektronische aber ► anonymisiert funktionierende Zeiterfassung. Und das deshalb, um auf diesem Weg Informationen z.B. über die durchschnittliche Arbeitszeit aller Mitarbeiter im Unternehmen zu gewinnen. Ebenso kann nur eine elektronische Zeiterfassung Informationen

RECHTLICHE FRAGEN DER VERTRAUENSARBEITSZEIT

Dass der Arbeitgeber auf die Arbeitsergebnisse der Beschäftigten statt auf ihre Arbeitszeit abstellt und diese so zum entscheidenden Kriterium für eine Bewertung macht, könnte den Eindruck erwecken, dass es sich bei einem solchen Arbeitsverhältnis eher um einen Werk- (§ 631 BGB) als um einen Arbeitsvertrag (§ 611 Abs. 1 BGB) handelt.

Der Arbeitnehmerstatus bedeutet jedoch in jedem Fall, dass es ganz und gar nicht unwesentlich ist, wie lange ein Beschäftigter insgesamt arbeitet. Zwar tritt das Arbeitsergebnis in den Vordergrund, rechtlich gesehen bleibt aber die Bereitstellung der Arbeitskraft im vereinbarten zeitlichen Umfang eine arbeitsvertragliche Verpflichtung.

Ein Ziel des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) ist es, „die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten“ (§ 1 Nr. 1 ArbZG). Das Gesetz gibt dafür eine Reihe von Grenzen vor, die bei der Arbeitszeit zu beachten sind, unabhängig davon, ob es sich um feste Arbeitszeiten oder um ein flexibel gestaltetes Arbeitszeitmodell handelt.

Hierdurch können sich spezifische Schwierigkeiten ergeben: Denn bei Vertrauensarbeitszeit steht die Verteilung der Arbeitszeit ja nicht von vornherein fest, sondern sie ist variabel (und soll es auch sein). Und das heißt, dass der Beschäftigte und nicht der Arbeitgeber die Arbeitszeit organisiert. Somit ist also auch der Beschäftigte selbst dafür (mit)verantwortlich, die zu seinem Schutz bestehenden Regeln einzuhalten.

Wie wir gesehen haben, bedeutet ein Verzicht auf die Erfassung/Kontrolle der Arbeitszeit nicht etwa, dass die gesetzlichen Vorgaben zur Arbeitszeitdauer und -verteilung keine Rolle mehr spielen. Der Arbeitgeber ist z.B. unverändert verpflichtet, gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer (nach § 3 Satz 1 ArbZG) aufzuzeichnen und diese Aufzeichnungen mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

Diese Aufzeichnungspflicht beginnt also spätestens dann, wenn an einem Werktag die 8-Stunden-Grenze überschritten wird – ansonsten könnte die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen durch die Aufsichtsbehörden nicht mehr überwacht werden.

Allerdings verpflichtet § 16 Abs. 2 ArbZG den Arbeitgeber nicht, die Aufzeichnungen selbst vorzunehmen, sondern er kann die Aufzeichnungspflicht auch auf den Arbeitnehmer übertragen. Allerdings muss der Arbeitgeber dann die erforderlichen organisatorischen Maßnahmen treffen, die es dem Beschäftigten ermöglichen, seine Arbeitszeit gerichtsfest (also im Notfall durch ein Gericht überprüfbar) zu dokumentieren.

über die Arbeitssituation in einzelnen Organisationseinheiten liefern als Voraussetzung dafür, bei Abweichungen von festgelegten Normen genauer hinschauen zu können. Dabei wird man dann immer auch die Frage stellen, ob es aktuelle und vorübergehende Gründe für besonders hohe Arbeitszeiten gibt. Weitere (anonyme) Informationen – wie Fehlzeitenstatistiken oder Stellenbesetzungen/freie Stellen – können unterstützend herangezogen werden.

Eine anonymisierte Arbeitszeiterfassung hat logischerweise zur Folge, dass sich die vom einzelnen Arbeitnehmer geltend gemachte Mehrarbeit der Kontrolle des Arbeitgebers weitgehend entzieht.

Dennoch ist es natürlich denkbar, dass der Arbeitgeber die vom Arbeitnehmer gel-

tend gemachten Überstunden im Einzelfall einmal nicht anerkennt. Für die Klärung solcher Fälle könnte eine separate betriebliche Stelle mit Zugriffsrecht auf die erfassten personenbezogenen Aufzeichnungen der Arbeitszeit hilfreich sein. Zusammensetzung und Rechte einer solchen Stelle (und die Beteiligung der Belegschaftsvertretung!) müssen vereinbart werden.

Andererseits muss der einzelne Mitarbeiter in der Lage sein, selber über die eigene Arbeitszeit zu wachen. Eine Möglichkeit dafür sind „Ampelkonten“, auf die – außer im Streitfall – selbstverständlich nur der einzelne Mitarbeiter selbst Zugriff haben darf. Hierbei vereinbaren Arbeitgeber und Belegschaftsvertretung die Bewertung bestimmter an gesetzlichen oder tarif-

lichen Regelungen orientierten Grenz- und Vergleichswerte. Diese werden vom Zeiterfassungssystem ermittelt und können vom Mitarbeiter abgerufen werden. Eine solche Meldung könnte dann z.B. so lauten:

„Sie arbeiten seit 10 Wochen regelmäßig im Durchschnitt über 45 Stunden/Woche! Gibt es einen aktuellen Grund dafür und wird dieser Grund in der nächsten Zeit wegfallen? Wenn nicht, gibt es in der betrieblichen Organisation liegende Gründe? Es ist sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Betriebsrat nicht gewünscht, dass Sie so lange arbeiten. Sollten die Gründe für Ihre Arbeitszeiten im Betrieb liegen, sprechen Sie bitte mit Ihrem Vorgesetzten, der Personalabteilung oder dem Betriebsrat!“

Voraussetzung für Modelle dieser Art ist – wie bereits erwähnt – eine entsprechende Qualifizierung und damit einhergehende Sensibilisierung der Mitarbeiter.

Fazit

Wie auch immer ein Modell der Vertrauensarbeitszeit aussehen oder geplant sein mag, dieser Artikel sollte gezeigt haben, dass die Einführung und Anwendung der Vertrauensarbeitszeit eine Reihe von Fallstricken – und damit eine Menge Regelungsbedarf – bereithält.

Gezeigt hat sich aber hoffentlich auch, dass eine Beschäftigung mit diesem Thema einer Belegschaftsvertretung etliche Möglichkeiten bietet, bestimmte, an sich nicht unbedingt leicht durchzusetzende Themen oder Forderungen zu realisieren.

Oder dieser Artikel hat einfach nur einige gute Argumente geliefert, um dem Arbeitgeber eine von der Belegschaftsvertretung vielleicht gar nicht gewollte Vertrauensarbeitszeit auszureden ...

Autor

Bernd Zimmermann, ist Dipl.-Pädagoge mit dem Schwerpunkt betriebliche Aus- und Fortbildung; er arbeitet seit 16 Jahren als Berater für Betriebsräte und ist Mitglied im Netzwerk Innovative Mitbestimmung (NIM); fon 0209 9592940, www.nim-online.de

Lexikon

anonymisiert/pseudonymisiert ► siehe Lexikon auf Seite 24