

**AWF-Arbeitsgemeinschaft:
„Leistungsfördernde Entgelt-
und Führungssysteme“**

Vertrauensarbeitszeit



Die einzelvertraglichen Vereinbarungen zur Arbeitszeit müssen eingehalten werden können
– durch insbesondere diese Maßnahmen:

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

Sie

- unterstützt den Übergang von der Zeit- zur Ergebnisorientierung besonders nachhaltig,
- ermöglicht die Abkehr von der elektronischen Zeiterfassung,
- reduziert die Komplexität des Zeitmanagements erheblich (Regelung, Verwaltung...)
- entlastet die Führungskraft von (nicht wertschöpfenden) Ablenkungen und Irritationen
- ermöglicht den Mitarbeitern die Selbststeuerung ihrer Arbeitsinhalte
- bindet die Mitarbeiter verantwortlich in die Unternehmenspolitik ein (Kundenorientierung)
- erhöht die Attraktivität des Unternehmens für die (potenziellen) Mitarbeiter
- symbolisiert den Mitarbeitern Vertrauen
- die Beurteilung nach Leistung, nicht nach Anwesenheit
- unterstützt ortsungebundenen Arbeiten

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

- Unterstützung der Mitarbeiter bei der Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten der Vertrauensarbeitszeit
- Führungskräfte müssen für ein Klima gegenseitigen Vertrauens sorgen und darauf achten, dass das Sozialverhalten unter den Mitarbeiter/des Teams stimmt
- Führungskräfte müssen mit den Mitarbeitern Serviceversprechen und Anwesenheitszeiten vereinbaren und laufend optimieren sowie ihre Einhaltung überprüfen
- regelmäßige Arbeitsplanungsgespräche durchführen und Zeitbudgets vereinbaren
- Außerdem ist nichts authentischer und prägender als das vorbildliche Arbeitszeitmanagement der Führungskraft.
- Führungskräfte müssen regelmäßige Arbeits(zeit)planungsgespräche mit den Mitarbeitern führen, sie auch sonst beim anforderungsgerechten und sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit unterstützen und eine gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter sicherstellen.
- Führungskräfte müssen auf Überlast-Situationen der Mitarbeiter systematisch und wirksam reagieren, insbesondere indem rechtzeitig kapazitätsbeeinflussende Maßnahmen - wie die Reduzierung des Arbeitsumfangs, die Verbesserung der Effizienz, den teamübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern oder die Vereinbarung von Zusatz-Arbeitszeitbudgets – ergriffen werden.

Wann ist Vertrauensarbeitszeit sinnvoll:

- Wo viel Projektarbeit getätigt wird
- In kleinen überschaubaren Unternehmen, Bereichen etc.
- Wenn ein entsprechendes Pool an fähigen Führungskräften vorhanden ist
- Bei Gruppen- / Teamarbeit
- Wenn eine funktionierende Unternehmenskultur vorhanden ist
- Wenn abrechenbare Ergebnisse vorhanden sind
- Bei stark zergliederten Arbeitsaufgaben (Verwaltung, etc.)
- Wirtschaftliche Effekte nachweislich eintreten
- Wenn eine höhere Flexibilität erreicht werden kann/soll
- Förderung von Motivation und “Wir-Gefühl”
- Wenn bestimmte Rahmenbedingungen vorhanden sind oder in Verbindung mit der VAZ noch sukzessive eingeführt werden sollen (Unternehmenskultur, Termin-/Zielvereinbarung, Besetzungstärke, Führungskräfte/-kultur, Funktionszeiten)

Wann ist Vertrauensarbeit nicht sinnvoll

- Bei kapitalintensiven Maschinen und Anlagen
- Wenn die Mentalität der Mitarbeiter dagegen spricht (Produkt, Nationalität, Intelligenz, etc.)
- Wenn keine “Vertrauensbasis” vorhanden ist
- Im Vorfeld viele Widerstände, Killerphrasen laut werden
- Arbeitsrechtliche Unklarheiten bestehen
- Wenn sie ohne Konsequenzen eingeführt werden soll

- **Greifen Sie ggf. auf erste Erfahrungen mit der Vertrauensarbeitszeit zurück!** Oft gibt es schon Bereiche und Mitarbeiter im Unternehmen, die - mitunter ohne es zu wissen - eine Vertrauensarbeitszeit praktizieren, beispielsweise obere Führungskräfte, der Außendienst, Telearbeiter oder Mitarbeiter im Schichtdienst, die ohne zeitkontenmäßige Verrechnung von ihren Schichtwechselzeiten abweichen können.
- **Greifen Sie auf Erfahrungen mit dem notwendigen Führungs-Instrumentarium zurück!** Vielleicht finden ja schon Arbeitsplanungsgespräche statt, oder es gibt Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche und Führungskräfte-Beurteilungen?
- **Klären Sie Ihre Motive:** Steht der Abschied von der elektronischen Zeiterfassung im Vordergrund oder die Förderung betrieblichen Vertrauens? Hierüber sollte insbesondere zwischen den Betriebsparteien Einigkeit bestehen. Erst dann darf es um die konkreten Regelungselemente gehen.
- **Untersuchen Sie die Interessenlagen!** Wer wartet bereits auf die Vertrauensarbeitszeit - und wer fürchtet sie? Zunächst sollte mit interessierten Bereichen begonnen werden – in der Regel empfiehlt sich hier eine Pilotphase auf freiwilliger Basis.

- **Management und Betriebs-/Personalrat sollten das Projekt gemeinsam durchführen.**
- **Bauen Sie Sicherheiten ein!** Brücken in die Vergangenheit sollten zunächst nicht gleich abgerissen werden. Bewährt haben sich Erprobungsphasen (6 bis 12 Monate) sowie ein „Notaus-Knopf“, den jede der beiden Betriebsparteien drücken kann, wenn es aus ihrer Sicht einfach nicht mehr weitergeht.
- **Achten Sie auf vorhandene "Besitzstände" an bezahlten Überstunden und an Leerzeiten:** Erstere sollten aus sozialen Gründen mit einer „weichen Landung“ abgefedert werden – etwa mittels Streckung ihres Abbaus über einen längeren Zeitraum. In puncto Leerzeiten sollte den Mitarbeitern verdeutlicht werden, dass in der Realisierung dieses wichtigsten ökonomischen Potenzials flexibler Arbeitszeiten gerade auch ein Schlüssel zur Vermeidung von Überlastsituationen liegt.
- **Informieren Sie vor und während der Umsetzung laufend Mitarbeiter und Führungskräfte.** Über neue Arbeitszeitsysteme wird oft heftig und emotional diskutiert. Dies erhöht das Risiko des Scheiterns. Die Führungskräfte müssen die Kernelemente und den „Geist“ der Neuregelung insofern besonders gut verinnerlicht haben, als sich ihre Aufgaben am stärksten ändern.
- **Gehen Sie zügig zu Werke!** Generell gilt: Je länger und je aufwendiger das Verfahren ist, desto höher ist die Erwartungshaltung der Mitarbeiter und desto lauter werden die Bedenken der Skeptiker.