

Katja Sträde, Ulrike Hellert

# Arbeitszeitgestaltung

## Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Arbeitspapier

von moderne arbeitszeiten

Beratung, Schulung, Organisation Dr. Ulrike Hellert

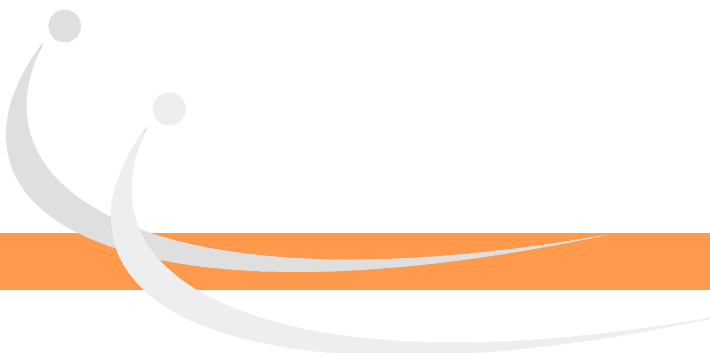
1



Die Arbeitspapiere des Projekts DIWA-IT erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten [www.diwa-it.de](http://www.diwa-it.de) zu beziehen.

© 2008 by ISF München  
Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München  
Tel. 089-272921-0  
[zentrale@isf-muenchen.de](mailto:zentrale@isf-muenchen.de)  
<http://www.isf-muenchen.de>



# Arbeitszeitgestaltung

Dieses Arbeitspapier beinhaltet einen Zwischenbericht aus einem Pilotbetrieb zum Thema Arbeitszeitgestaltung in einem von Moderne Arbeitszeiten, Dr. Ulrike Hellert bearbeiteten Teilprojekt im Rahmen von DIWA-IT.

## Ausgangssituation

Die IT-Wirtschaft, eine Branche mit eher jungen, hoch qualifizierten männlichen Mitarbeitern, ist in den letzten Jahren zunehmend gealtert. Es zeichnet sich ab, dass der Altersstrukturwandel damit auch in der IT-Wirtschaft zu einer Herausforderung für die zukünftige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird.

Mit neuen Managementkonzepten, die die „Selbstorganisation“ in den Vordergrund stellen, erhalten die Beschäftigten der IT-Branche höhere Freiheitsgrade, zudem sind sie selbst verantwortlich für das Erreichen ihrer Ziele. Der Zuweisung von Verantwortung steht andererseits keine echte Handlungsfähigkeit, in Form von mehr Kontrolle über Termine, Arbeitsunterbrechungen, etc. gegenüber.

Neben den positiven Effekten der Selbstorganisation droht die „selbstgemachte“ Überforderung durch das Gefühl, für nicht erreichte Ziele persönlich verantwortlich zu sein. Falsch verstandene Flexibilität, also „Arbeiten ohne Ende“ führt zudem bei immer mehr IT-Fachleuten zu chronischen Erschöpfungszuständen, gesundheitlichen Beeinträchtigungen und vorzeitigen Leistungseinbußen.

Dies macht besondere Konzepte der Arbeitszeitgestaltung erforderlich.

## Einstieg im Unternehmen

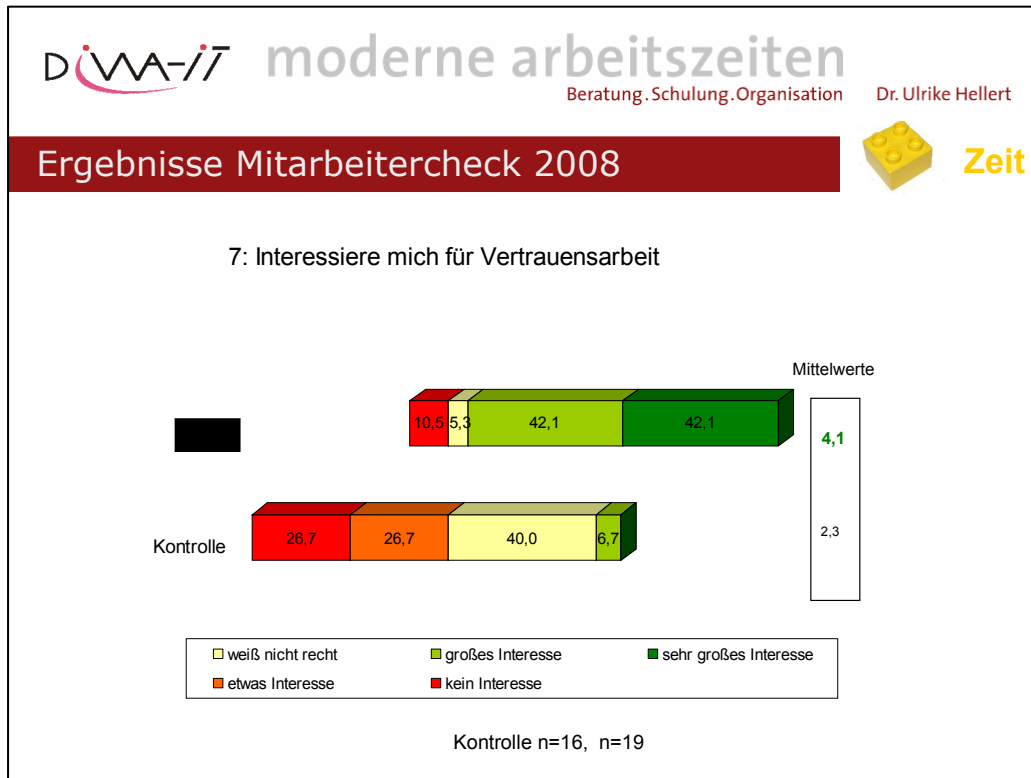
Als Pilotunternehmen beteiligte sich am Projekt „DIWA-IT“ ein IT-Unternehmen, das im Bereich der IT-Beratung/Dienstleistung für Energieversorger tätig ist. Im Unternehmen sind 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an drei Standorten in Deutschland beschäftigt. In mehreren Grundlagen-Workshops wurden die Mitarbeiter über die Projektziele informiert, wobei die drei Bausteine „Zeit“, „Gesundheit“ und „Stress“ in ihrer Bedeutung als wichtige Ressource für die Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung ausführlich erläutert wurden.

Danach erfolgte die erste schriftliche, anonyme Befragung mittels eines Check-up Fragebogens, der die aktuelle Belastungs- und Ressourcensituation sowie mögliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden ermittelt.



An dieser freiwilligen Befragung beteiligten sich alle 19 Workshop-Teilnehmerinnen.

Die Fragebögen wurden deskriptiv ausgewertet. Es zeigte sich u. a., dass die Beschäftigten gleichzeitig über einen hohen Handlungsspielraum verfügen und hohen Zeitdruck empfinden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die fest vorgegebene Arbeitszeitstrukturen als unangenehm oder sehr unangenehm empfinden, haben ein großes Interesse an Vertrauensarbeitszeit und Home Office.



### Grundsätzliches zur Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist ein flexibles, ergebnisorientiertes Arbeitszeitmodell mit stark ausgeprägter Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten.

Es setzt eine Vertrauenskultur und realistische Zielvereinbarungen im Unternehmen voraus.

Mit Bereichsverantwortlichen und in den Teams finden regelmäßig Gespräche zur Arbeitssteuerung statt, sie definieren gemeinsam die der Arbeit zugrunde liegenden Standards. Hilfreich sind realistische Zielvereinbarungen, die die Rahmenbedingungen und ein konkretes Abweichungsmanagement beinhalten. Ziele werden spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und termingerecht definiert werden. (SMART)

Projektziele werden gemeinsam mit den MitarbeiterInnen festgelegt und besprochen. Für Änderungen während des Projektablaufes werden klare Anforderungen an die Durchführung dieser Änderungen, bezogen auf die gesamte Zielvereinbarung, incl. Rahmenbedingungen festgelegt.

Insbesondere für Mitarbeiter mit viel Projektarbeit, bei der die Ergebnisorientierung im Vordergrund steht, ist Vertrauensarbeitszeit grundsätzlich gut geeignet. Beschäftigte, die im Rahmen der Vertrauensarbeit tätig sind, sollten über ein hohes Maß an sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie über die Fähigkeit der Selbststeuerung verfügen, um ein entgrenztes Arbeiten zu vermeiden.

Zeit- und Handlungsspielräume können die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern. Voraussetzung dafür ist eine gute Vertrauensbasis zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten.

Die Beschäftigten organisieren die Lage und Verteilung der Arbeitszeit anhand der Projektziele selbst. Zeitautonomie steht im Mittelpunkt dieses Arbeitszeitmodells.

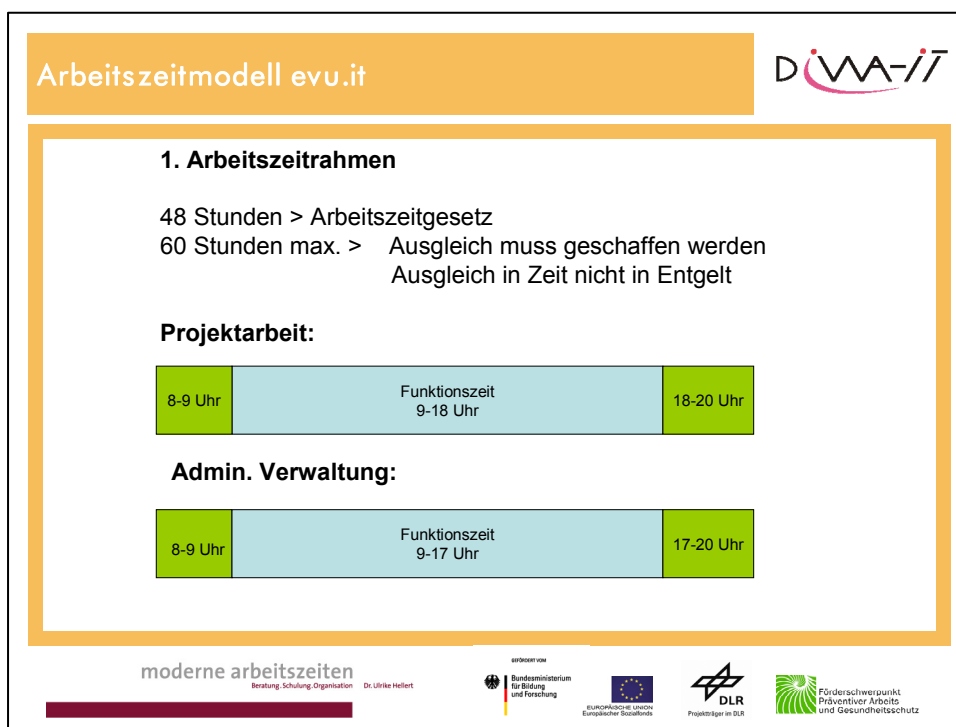
Gem. **§16 Abs. 2 ArbZG** muss jede Arbeitszeit von mehr als 8 Stunden werktäglich, die Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen und die reduzierte Arbeitszeit zum Nachweis des Ausgleichs aufgezeichnet werden und für 2 Jahre aufbewahrt werden.

Der Arbeitgeber kann die Dokumentation an die Beschäftigten delegieren. In welcher Art die Arbeitszeit dokumentiert wird, handschriftlich oder PC gestützt, ist nicht vorgeschrieben. Jeder Beschäftigte führt eigenverantwortlich ein persönliches Zeitkonto. Der Vorgesetzte kontrolliert stichpunktartig.

Eine gut gestaltete Vertrauensarbeitszeit fördert das unternehmerische Denken und Handeln der MitarbeiterInnen. In die Mitarbeiter investiertes Vertrauen führt zu höherer Motivation und Produktivität.

## Umsetzung im Unternehmen

In mehreren Workshops zur Arbeitszeitgestaltung ist basierend auf dem Modell der Vertrauensarbeitszeit ein Arbeitszeitmodell entwickelt worden.



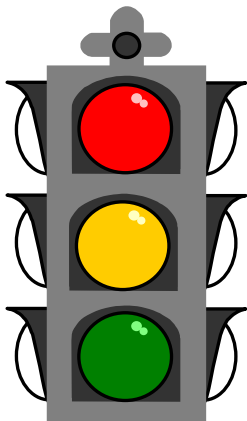
In der Funktionszeit sind die Abteilungen/Teams für ihre Kunden erreichbar. Die Anzahl der anwesenden MitarbeiterInnen ist von Projektgruppe zu Projektgruppe unterschiedlich. Das angestrebte Ziel ist, die vorliegenden Arbeiten termingerecht und richtig zu erledigen. Eine der Funktionszeit vor- und nachgestellte Ein- und Ausgleitphase ermöglicht es den Mitarbeitern die Arbeitszeit individuell zu steuern. Durch diese Phasen werden Zeitfenster zur Verfügung gestellt, in denen die Mitarbeiter weitgehend ungestört, möglichst ohne Arbeitsunterbrechungen,

Aufgaben erledigen können.

Als Instrument der Arbeitszeiterfassung dient ein Arbeitszeitkonto, das in Form eines Ampelkontos geführt wird.

Das Ampelkonto gibt jederzeit den Stand der geleisteten Arbeitsstunden wieder. Der Stand kann entweder ausgeglichen sein oder Plus- bzw. Minusstunden aufweisen.

Basierend auf einer 40 Stunden Woche wurden folgende Phasen wurden festgelegt:



**Rote Phase: ab +/- 100 Stunden**

Beschäftigte und Vorgesetzte analysieren gemeinsam den hohen Zeitkonto-Saldo und vereinbaren z. B. eine Freizeitentnahme oder treffen individuelle Lösungen, die zum gewünschten Zeitausgleich führen.

**Gelbe Phase: ab +/- 50 Stunden**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam mit der Gruppe und den Vorgesetzten Maßnahmen, um Zeitkonten auszugleichen.

**Grüne Phase: 0 bis +/- 49 Stunden**

Die Beschäftigten verwalten den Stundenbereich eigenverantwortlich. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können Zeitentnahmen nach Absprache mit Kolleginnen und Kollegen erfolgen.

Zusätzlich wurden individuelle Zeitspielräume festgelegt, die bei Abwesenheit eines Beschäftigten einzuhalten sind, dazu zählen die Rufumleitung des Telefons, die Weitergabe eines Ansprechpartners für Kunden sowie die frühzeitige Information über Zeitentnahmen an das Team, um Vertretungsmaßnahmen einzuleiten.

Die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit einen Tag pro Woche im Home Office zu arbeiten.

Die Arbeitszeit wird von den Mitarbeitern eigenverantwortlich in einem SAP Tool festgehalten, indem die tatsächlichen Arbeitsstunden ohne Pausen und Wegezeiten dokumentiert werden. Zudem werden Feiertage, Urlaubstage und Krankheitstage erfasst.

Ein entscheidender Regelungspunkt für einen reibungslosen Arbeitsablauf ist zudem ein einheitlicher Umgang aller Beschäftigten mit Reisezeiten. Für die häufig in den Projekten reisenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Regelung wann Dienstreisezeit als Arbeitszeit zu werten ist notwendig.

Bei der Planung von Dienstreisen wird neben der Arbeitszeit, die Reisezeit mitberücksichtigt, damit die 10 Stunden Höchstarbeitszeit nicht überschritten werden. Wenn die Arbeitszeit durch eine Reisezeit zum Kundentermin die 10 Stunden Höchstarbeitszeit überschreitet, übernachtet der Mitarbeiter vor Ort im Hotel oder führt die Reise mit öffentlichen Verkehrsmitteln durch.

Dementsprechende Regelungen wurden ebenfalls in der Arbeitszeitvereinbarung festgehalten.

Zusätzlich werden weitere Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durchgeführt. Insbesondere Maßnahmen zur aktiven Pausengestaltung, sowie Maßnahmen zur Umsetzung gesundheitsgerechten Verhaltens beim Kunden vor Ort.

## Fazit

Vertrauensarbeitszeit ist eine wichtige Schlüsselressource zur Verbesserung der Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit. Zusätzliche Handlungsspielräume bei der Verteilung der betrieblichen Arbeitszeit sowie der Zeiten im Home Office können einen wichtigen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten, wenn sie entsprechende Schutzmechanismen enthalten und vor allem die täglichen Höchstarbeitszeiten und Pausen eingehalten werden.

