

Machen Sie Vertrauensarbeitszeit zum Erfolgsmodell in Ihrem Unternehmen

Wir begleiten eine nachhaltige Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit. Warum begleiten? Weil die Einführung von Vertrauensarbeitszeit die Unternehmenskultur betrifft. Vertrauensarbeitszeit lebendig zu gestalten ist eine Entwicklungsaufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende.

Ist Vertrauensarbeitszeit für Ihr Unternehmen geeignet? ...

Im Prinzip kann man Vertrauensarbeitszeit in jedem Unternehmen einführen, wenn man darunter nur den Verzicht auf eine Arbeitgeberseitige Kontrolle der Arbeitszeit versteht. Wirklich effektiv ist die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

- **Die Beschäftigten haben erheblichen Einfluss darauf, wie sie ihre Arbeitszeit steuern.** D.h., es ist nicht erforderlich, Arbeitszeiten unternehmenseitig genau festzulegen (wie etwa bei Dienstplan-Systemen).
- Es ist möglich und sinnvoll, die Beschäftigten über **Zielvereinbarungen** zu führen.
- **Unternehmerisches Denken und Handeln** der Beschäftigten ist für das Unternehmen und die Mitarbeitenden ein Gewinn.

Das sollten Sie vor der Einführung von Vertrauensarbeitszeit wissen

Es gibt einige verbreitete Missverständnisse bezüglich der Vertrauensarbeitszeit:

- "Für leitende Angestellte gilt das Arbeitszeitgesetz nicht."
 - Das ist an sich richtig. Aber die Definition leitender Angestellter ist sehr eng gefasst. In der Regel wird es sich nur um 4-5 Personen in einem Unternehmen handeln, die z.B. auch Prokura haben.
- "Wenn Vertrauensarbeitszeit eingeführt ist, muss man die Arbeitszeit nicht erfassen."
 - Das ist falsch: Bei Abweichungen, die die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes tangieren, müssen die Abweichungen erfasst werden. Die Abweichungserfassung darf den Arbeitnehmern delegiert werden, es bleibt jedoch in der Verantwortung des Unternehmens, dass die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sichergestellt ist.
 - § 16 Abs. 2 ArbZG: "Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen. Die

- Aufzeichnungen sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.“
Als werktägliche (Mo-Sa) Arbeitszeit sind 8 Stunden definiert.
- Besonders zwingend ist die Aufzeichnungspflicht dann, wenn die Einhaltung der "48-Stunden-Grenze" in Frage steht. (= maximal 48 Stunden Arbeit in 6 Monaten ohne Anrechnung von Urlaub und Feiertagen)
 - Auch bei Vertrauensarbeitszeit sollte den Mitarbeitenden ein Instrument zur Erfassung ihrer **Arbeitszeit** an die Hand gegeben werden ...
 - ... womit - bei Vermischung von privaten und dienstlichen Zeiten - nicht die Erfassung der reinen Anwesenheitszeit gemeint ist
 - "Man kann Überstunden pauschal abgelden."
 - Bei Einführung von Vertrauensarbeitszeit gilt die arbeitsvertraglich festgelegte Arbeitszeit weiter.
 - Von einer pauschalen Überstundenabgeltung kann in der Praxis der Rechtsprechung nur bei hohen (6-stelligen) Einkommen ausgegangen werden.

Uns ist natürlich klar, dass die Praxis der "Vertrauensarbeitszeit" in vielen Unternehmen nicht diesen Hinweisen entspricht. Immer wieder wurde und wird Vertrauensarbeitszeit eingeführt, nur um Überstunden unsichtbar zu machen. Inwieweit dies problematisch ist, entscheidet sich letztendlich an der Erfahrung und Wahrnehmung der Beschäftigten. Was würde ein Mitarbeiter antworten, wenn er gefragt wird, ob er die Vertrauensarbeitszeit fair findet und ob sie auch ihm/ihr selbst nützt? Was würden Mitarbeiter antworten, wenn man sie fragt, ob es in ihrem Unternehmen wirklich ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gibt? Bitte bedenken Sie, dass Mitarbeitende immer einen Weg zum Ausgleich finden werden, wenn Sie (subjektiv) *glauben*, dass sie ungerecht behandelt oder übervorteilt werden.

Unser Vorschlag für eine Arbeits-Definition von Vertrauen: Jede Seite berücksichtigt die Bedarfe / Bedürfnisse der jeweils anderen in angemessener Weise - und beide Seiten verlassen sich diesbezüglich aufeinander.

Was brauchen Ihre Führungskräfte? ...

Vertrauensarbeitszeit stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte und sollte von einer entsprechenden **Führungskultur** getragen werden (die wiederum durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit gestärkt werden kann). Konkret bedeutet das:

- **Führen mit Zielen** sollte etabliert sein.
 - Ziele werden im Führungsdialog *vereinbart*.
 - Ziele werden SMART formuliert: **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**elevant, **T**ime-bound.

- Zur Praxis der Zielvereinbarungen gehört ein entsprechender Tracking-Prozess. Eine jährliche Überprüfung der Zielerreichung ist hier nicht mehr ausreichend.
- Es gibt ein wirksames **Überlastungskonzept**.
 - Mitarbeiter wissen, dass sie sich an ihre Führungskraft wenden können und sollen, wenn sie sich (über längere Zeit) die Frage stellen: "*(Wie) schaffe ich das noch?*"
 - Führungskräfte (mittlere Ebene) wissen, dass die dann notwendigen Maßnahmen von der nächsthöheren Führungsebene unterstützt werden.
- Es gibt geeignete Methoden zur **Auslastungs- und Terminsteuerung**.
 - Belastungsgrenzen sind kein Steuerungsinstrument.
 - Daher bedarf es auch (und gerade) bei der Vertrauensarbeitszeit geeigneter, praktikabler Methoden, um Arbeitsaufwand *soweit* zu bemessen, zeitlich zu planen und aufzuteilen, dass die Mitarbeiter die persönliche Steuerung selbst übernehmen können.
 - Daraus ergibt sich eine geeignete Praxis für Terminvereinbarungen
 - Regelungen für die (auch ganztägige) **Freizeitentnahme** und die **Erreichbarkeit** von Mitarbeitenden mit Vertrauensarbeitszeit (in enger Verbindung mit Regelungen zur mobilen Arbeit)
- Für den Konfliktfall wird ein (kleines!) Clearing-Komitee definiert, das ggf. auch bei Überlastungssituationen unterstützen kann.

Mit uns machen Sie die Einführung von Vertrauensarbeitszeit zum Erfolgsprojekt

Wir bieten Ihnen eine umfassende Beratung und Begleitung für die Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit in Ihrem Unternehmen:

- Klärung der Frage: Ist Vertrauensarbeitszeit **der beste Weg** für unser Arbeitszeitmanagement?
 - Bei Bedarf "**Systemcheck**": Basis-Analyse bzgl. Art der Tätigkeit & Aufgaben, Rahmenbedingungen, bisherige Saldenverläufe, Führungsprozesse, Unternehmenskultur, etc.
- Unterstützung bei der **Kommunikation mit dem Betriebsrat**.
- **Schulung der Führungskräfte** bezüglich der Grundhaltung und bei der Umsetzung der erfolgsrelevanten Führungsmethoden.
 - Bei Bedarf ergänzt um Aspekte, die bei [mobiler Arbeit](#) besonders zu beachten sind.
- Bedarfsgerechte **Entwicklung von praktischen Instrumenten** zur Zielvereinbarung, Auslastungssteuerung, Freizeitentnahme sowie Regelungen für die Erreichbarkeit.



Arbeit. Zeit. Leben.

- Beratung beim Abschluss einer **Betriebsvereinbarung** zur Vertrauensarbeitszeit.
 - Ziele, Grundsätze, Geltungsbereich, Grundverteilung der Arbeitszeit, Definition von *Arbeitszeit*, Arbeitszeitrahmen, mobile Arbeit, Teilzeit-Modelle in der Vertrauensarbeitszeit, Überlastsituationen, Umsetzung der Aufzeichnungspflicht, ...

Auf Wunsch begleiten wir Sie gerne auch bei der **Umsetzung**, damit in der Umstellungsphase die richtigen Weichen gestellt werden.

Mit unserer Unterstützung etablierend Sie Vertrauensarbeitszeit so, dass unternehmerisches Denken, Selbst- und Mitverantwortung gestärkt und Freiräume geschaffen werden. Mit positiven Folgen für Produktivität, Zufriedenheit und Organisationsklima.

Ihr Kontakt für eine erfolgreiche Einführung von Vertrauensarbeitszeit

Müller & Mooseder Unternehmensberatung

Schleißheimer Str. 87a, 85221 Dachau

Büro: +49 8131 / 3106872

Mobil: +49 152 / 56 56 56 10

E-Mail: info@win-win-work.de

Web: www.win-win-work.de