

Hartmut Klein-Schneider

# Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

Analyse und  
Handlungsempfehlungen

 mit CD-ROM

Bund-Verlag

Hartmut Klein-Schneider

# **Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit**



**Hartmut Klein-Schneider**

# **Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit**

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

**Analyse und  
Handlungsempfehlungen**

**Bund-Verlag**

**Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2007 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke

Herstellung: Birgit Fieber

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Designkonzeption: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: MediaPrint, Paderborn

Printed in Germany 2007

ISBN 978-3-7663-3725-2

Alle Rechte vorbehalten,  
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung  
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,  
auch einzelner Teile.

**[www.bund-verlag.de](http://www.bund-verlag.de)**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	7
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	9
1. Rahmenbedingungen . . . . .	11
2. Regelungsinhalte . . . . .	14
2.1 Definition und Ziele . . . . .	14
2.2 Geltungsbereich . . . . .	21
2.3 Verfügungsrechte . . . . .	23
2.4 Entscheidungskriterien für Lage und Umfang der Arbeitszeit . . . . .	30
2.4.1 Berücksichtigung der verschiedenen Zeitanforderungen von Unternehmen, Kunden und Beschäftigten . . . . .	30
2.4.2 Einhaltung gesetzlicher Vorgaben in Bezug auf die Arbeitszeit . . . . .	33
2.5 Ausmaß der Flexibilität und Arbeitszeitrahmen . . . . .	38
2.6 Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkontrolle . . . . .	43
2.7 Leistungsregulation . . . . .	52
2.7.1 Strategien zur Leistungsregulation bei Vertrauens- arbeitszeit . . . . .	53
2.7.2 Vereinbarung von Zeitbudgets zur Steuerung der Leistung . . . . .	58
2.8 Ausgleichsfreizeit . . . . .	62
2.9 Überstunden, Regelverstöße und Erprobung . . . . .	68
2.9.1 Abgrenzung von Überstunden und Vertrauens- arbeitszeit . . . . .	68
2.9.2 Umgang mit Verstößen gegen Regelungen zu Vertrauensarbeitszeit . . . . .	70

2.9.3 Erprobung, Wahlfreiheit und gleichbleibendes Entgelt . . . . .	72
<b>3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente . . . . .</b>	<b>75</b>
3.1 Beziehung von betrieblicher zu tariflicher Gestaltung . . . . .	75
3.2 Mitbestimmung der Interessenvertretung . . . . .	77
3.2.1 Informations- und Beratungsrechte . . . . .	78
3.2.2 Regelungen zur Konfliktlösung . . . . .	81
<b>4. Offene Probleme . . . . .</b>	<b>90</b>
<b>5. Zusammenfassende Bewertung . . . . .</b>	<b>99</b>
<b>6. Beratungs- und Gestaltungshinweise . . . . .</b>	<b>103</b>
6.1 Gestaltungsraster . . . . .	103
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung . . . . .	111
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen . . . . .	115
<b>7. Bestand der Vereinbarungen . . . . .</b>	<b>118</b>
<b>Glossar . . . . .</b>	<b>121</b>
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>125</b>
<b>Internet-Adressen . . . . .</b>	<b>128</b>
<b>Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung . . . . .</b>	<b>130</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>132</b>

# Vorwort

Flexible Arbeitszeiten sind attraktiv für Arbeitgeber. Sie sorgen dafür, dass Unternehmen besser auf Marktschwankungen reagieren können und kostengünstiger produzieren, z.B. durch den Wegfall von Mehrarbeitszuschlägen und reduzierten minder ausgelasteten Zeiten.

Flexible Arbeitszeiten sind attraktiv für Beschäftigte, sofern Beschäftigte die Verfügungsgewalt über die geleistete Zeit ganz oder zumindest teilweise besitzen. Wenn Arbeitszeit auf Konten gespart werden kann, ist z.B. der zeitweilige Ausstieg aus dem Beruf zur Weiterbildung, für Familienzeiten oder sogar für den vorgezogenen Ruhestand möglich.

Flexible Arbeitszeiten sind attraktiv, aber auch umstritten. Dem ökonomischen Druck nach Flexibilisierung stehen legitime Beschäftigteninteressen gegenüber. Einen Ausgleich zu finden ist besonders für Gewerkschaften und Betriebsräte schwierig. Betriebsräte stehen vor der Aufgabe, oft unter hohem wirtschaftlichem Druck betriebsspezifische flexible Arbeitszeiten zu vereinbaren und für Beschäftigte tragbare Kompromisse zu finden. Aber welche Regulierung ist »richtig«, damit Beschäftigte gut arbeiten und leben können, Unternehmen konkurrenzfähig bleiben und Arbeitsplätze erhalten werden?

Bei der Vertrauensarbeitszeit handelt es sich um ein Modell, das auf dem Prinzip der Selbststeuerung der Beschäftigten aufbaut, d.h. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen theoretisch so eigenverantwortlich für ihre Arbeitszeit sein, dass betriebliche Belange berücksichtigt, angestrebte Ziele erreicht werden und persönliche Souveränität über die Arbeitszeit herrscht. Man entscheidet selbst, wann und wie lange man arbeitet, Arbeitszeit wird nicht mehr zentral oder vom Arbeitgeber erfasst und kontrolliert.

In den einschlägigen Debatten wird Vertrauensarbeitszeit entweder als höchst problematisch bewertet oder als idealer Weg zu mehr Zeitautonomie angesehen. Befürworter eines solchen Modells sehen das Leitbild des selbstständig tätigen Arbeitnehmers, der souverän entscheidet,



wann er wie viel arbeiten muss und will. Die subjektiven Zeitinteressen würden besonders deutlich berücksichtigt, zugleich seien Handlungs- und Produktionsmöglichkeiten aus der Sicht des Unternehmens besonders flexibel gelöst.

Gegner führen u. a. an, dass Beschäftigte keine Möglichkeiten mehr haben den Nachweis über ihre geleisteten Stunden zu erbringen. Auch sei die Gefahr der Selbstausbeutung durch mangelnde Kontrollmechanismen besonders hoch. Nicht zuletzt könnten zusätzliche Leistungssteigerungen schleichend aufgebaut, aber schlecht kontrolliert werden.

In der Diskussion steht demnach dem »Arbeiten ohne Ende und ohne Zeitnachweis« die »vollkommene Freiheit der Arbeitszeiteinteilung« gegenüber.

Die folgende Analyse von 43 betrieblichen Vereinbarungen versucht aufzuzeigen, welche Regelungstrends zur Vertrauensarbeitszeit in Betrieben bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen und regeln. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, die Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Die beiliegende CD-ROM enthält umfangreiches anonymisiertes Textmaterial und liefert weitere Gestaltungsempfehlungen für eigene Vereinbarungen.

Dr. Manuela Maschke

# Abkürzungsverzeichnis

ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ATG	Altersteilzeitgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
LPersVG	Landespersonalvertretungsgesetz
MuSchG	Mutterschutzgesetz
PersVG	Personalvertretungsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch



# 1. Rahmenbedingungen

1999 erschien eine erste Auswertung betrieblicher Vereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit. Damals lagen nur fünf Vereinbarungen zu Vertrauensarbeitszeit vor. Heute, sieben Jahre später, ist ihre Zahl auf 43 Vereinbarungen gewachsen. Das ist jedoch weniger, als aufgrund der breiten Diskussion in der Fachöffentlichkeit zu erwarten war. Mittlerweile wurde zudem eine Fülle von empirischen Analysen, Positionen und Handlungsanleitungen zur Vertrauensarbeitszeit erarbeitet (vgl. Literaturliste).

Vertrauensarbeitszeit ist durch den Verzicht des Arbeitgebers auf Zeiterfassung und -kontrolle gekennzeichnet. Sie markiert nach Böhm, Herrmann und Trinczek (2004) »in vieler Hinsicht den Endpunkt des dramatischen Wandels, den betriebliche Arbeitszeiten seit den frühen 80er Jahren erfahren haben und der sich unter dem Stichwort ›forcierte Arbeitszeitflexibilisierung‹ (Hermann et al. 1999) zusammenfassen lässt.«

Flexibilisierung der Arbeitszeit dient zunächst der Kostensenkung: z. B. entfallen Mehrarbeitszuschläge, minder ausgelastete Arbeitszeit wird reduziert. Zudem erleichtert sie die betrieblichen Reaktionsmöglichkeiten auf Anforderungen von Markt, Kunden und Umwelt. Nicht zuletzt erweitert die Flexibilisierung der Arbeitszeit auch den Handlungsspielraum eines Unternehmens. Es kann sowohl auf schwierige als auch chancenreiche Situationen gezielt durch Mehrarbeit bzw. reduzierten Personaleinsatz reagieren.

Arbeitszeit ist gleichzeitig das zentrale Maß für die arbeitsvertragliche Vereinbarung von Leistung und Lohn/Entgelt. Der Umfang der von ArbeitnehmerInnen zu leistenden arbeitsvertraglichen Pflicht wird weiterhin in Arbeitszeit bemessen. Das Entgelt wird auf Grundlage der Arbeitszeit berechnet. Ein Verzicht auf Arbeitszeiterfassung wirft die Frage auf, wie festgestellt werden kann, wann die arbeitsvertraglichen Verpflichtungen der ArbeitnehmerInnen erfüllt sind.

Arbeitgeber sind grundsätzlich an einer auslastungsorientierten Arbeitszeitsteuerung interessiert. Daher ist das Konzept der Vertrauensarbeitszeit mehr als andere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung mit hohen Erwartungen und scharfer Kritik konfrontiert. Befürworter der Vertrauensarbeitszeit sehen in einer möglichen Kostensenkung und einem erweiterten Handlungsspielraum wichtige Faktoren zur Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens.

Vertrauensarbeitszeit ist auch ein Zugeständnis an die Selbstständigkeit der ArbeitnehmerInnen. Anhand der vorausgesetzten Kenntnisse von Markt- und Kundenanforderungen sowie der betrieblichen Abläufe entscheiden sie selbst, wann sie wie viel arbeiten. Laut Befürworter bietet diese Selbstverantwortlichkeit gleichzeitig die besten Voraussetzungen, um den Beschäftigten eine Arbeitszeitsouveränität zu ermöglichen. Sie entscheiden selbst und optimieren so ihr persönliches, individuelles Verhältnis von Erwerbs- und Nichterwerbszeit.

Kritiker befürchten, die ArbeitnehmerInnen könnten dem Verwertungskalkül und den Marktanforderungen vollständig unterworfen werden. Der Arbeitgeber kann die Anforderungen auf verschiedene Weise beeinflussen und sie durch verringerte Personalkapazität sogar steigern. Mangels Arbeitszeiterfassung haben Beschäftigte keine Möglichkeit, die Erfüllung ihrer arbeitsvertraglichen Pflichten nachzuweisen. In kunden-nahen Arbeitsprozessen können sie sich noch weniger auf tariflich regulierte Arbeitsbedingungen berufen. Es liegt scheinbar in ihrer unmittelbaren Verantwortung, Kundenerwartungen auch über das arbeits- und tarifvertraglich vereinbarte Maß hinaus zu erfüllen, um zukünftige Aufträge und damit Beschäftigung zu sichern. Die Gefahr der »Arbeitsentgrenzung«, der Selbstausbeutung droht.

Die vermuteten Vorteile des Konzepts Vertrauensarbeitszeit liegen jedoch nicht einseitig nur bei den Unternehmen und Arbeitgebern. Die befürchteten Gefahren sind nicht nur auf Seiten der ArbeitnehmerInnen erkennbar. Im Hinblick auf die vorliegende Auswertung von betrieblichen Vereinbarungen zu Vertrauensarbeitszeit stellen sich folgende Fragen: Inwieweit wird die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten tatsächlich realisiert? Inwieweit schafft sie einen Ausgleich zwischen (Zeit-)Anforderungen der Erwerbstätigkeit und dem Familien-, Freizeit- und Reproduktionsbereich? Für Unternehmen wird Vertrauensarbeitszeit nur dann langfristig nützlich sein, wenn

ihre Flexibilität wächst und gleichzeitig die Verfügbarkeit von Ressourcen gesichert ist.

Im Rahmen dieser Auswertung sind auch weitere Aspekte von Interesse: Wie werden die verschiedenen Interessen und Zielvorstellungen in den betrieblichen Vereinbarungen umgesetzt? Inwieweit werden sie in Balance gebracht? Welche Handlungsoptionen ergeben sich daraus für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte? Schließlich wird aufgezeigt, welchen Gestaltungsbedarf die Betriebsparteien wahrgenommen und welche Regelungsgegenstände sie auf welche Weise vereinbart haben.

## 2. Regelungsinhalte

### 2.1 Definition und Ziele

Vertrauensarbeitszeit ist momentan viel diskutiert. Immer wieder werden in der Fachöffentlichkeit Konzepte und Ansätze veröffentlicht. Eine einheitliche Definition von Vertrauensarbeitszeit gibt es (noch) nicht. Die Arbeitshypothese für die vorliegende Auswertung lautet: Unter Vertrauensarbeitszeit verstehen wir ein Modell flexibler Arbeitszeit, bei dem die Beschäftigten Beginn, Umfang und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst festlegen und eine Arbeitszeiterfassung – mehr oder weniger – unterbleibt. In den ausgewerteten Vereinbarungen verzichten die Betriebsparteien in den meisten Fällen auf eine Definition. Eine der wenigen Ausnahmen lautet wie folgt.

---

»Vertrauensarbeitszeit ist dadurch definiert, dass der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit verzichtet und darauf vertraut, dass die Mitarbeiter ihren arbeitszeitbezogenen vertraglichen Verpflichtungen auch ohne diese Kontrolle nachkommen.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Diese Definition enthält die genannten Kriterien: Flexibilität, Eigenverantwortung der Beschäftigten, Kontrollverzicht. Zusätzlich wird die Benennung des Arbeitszeitmodells erläutert: Der Begriff Vertrauensarbeitszeit betont insbesondere das Vertrauen des Unternehmens, dass die Beschäftigten ihren Arbeitszeitverpflichtungen auch ohne Kontrolle nachkommen. Nicht erkennbar ist, aus welchem Grund und zu welchem Zweck hier Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird. Die Analyse der Zielsetzungen der Vereinbarungen soll dazu mehr in Erfahrung bringen.

Die hier ausgewerteten Vereinbarungen sind in ihren Zielsetzungen sehr unterschiedlich und verbinden vielfältige Ziele miteinander.

---

»Ziele

Schaffung eines einfachen und flexiblen Arbeitszeitsystems, das

- auf einen kunden- und marktgerechten Einsatz der Arbeitszeit ausgerichtet ist;
- Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen bei der Erfüllung der Aufgaben fordert und fördert;
- einen wirtschaftlichen Einsatz der Arbeitszeit ermöglicht;
- unter Berücksichtigung von betrieblichen Erfordernissen mehr Flexibilität für eine individuelle Arbeitszeitgestaltung der Mitarbeiterinnen schafft;
- auf einen vertrauensvollen und partnerschaftlichen Umgang von Mitarbeitern und Führungskräften setzt.«

**■ KREDITGEWERBE, 030200/1865/2004**

---

Besonders oft findet sich in den Vereinbarungen das oben an erster Stelle stehende Ziel »kunden- und marktgerechter Einsatz der Arbeitszeit«. Folgende Vereinbarung verbindet dieses Ziel direkt mit Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit.

---

»Im Hinblick auf die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gewinnt die Flexibilisierung der Arbeitszeit weiterhin zunehmend an Bedeutung. Dabei gilt es weiterhin, die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit flexibel an Schwankungen des Arbeitsanfalls anzupassen und gleichzeitig eine noch stärkere Ausrichtung am Kunden zu ermöglichen. Diese Flexibilisierung unterstützt die gebotene Kundenorientierung und schafft günstige Voraussetzungen dafür, einerseits nachfrageorientiert arbeiten zu können und andererseits den Mitarbeitern eine größere Arbeitszeitsouveränität im Rahmen der erforderlichen betrieblichen Abläufe einzuräumen.«

**■ MINERALÖLVERARBEITUNG, 030200/1658/2002**

---



Die Arbeitszeit orientiert sich an Arbeitsvolumen und Kunden und soll gleichzeitig größere Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten ermöglichen. Andere Vereinbarungen konzentrieren sich auf das Ziel, die Arbeitszeit der Auftragssituation anzupassen.

---

»Mit der Vertrauensarbeitszeit soll eine flexible Anpassung der Arbeitszeit an die jeweilige Auftragsituation erreicht werden. Hierzu wird das Arbeitsergebnis in den Vordergrund gestellt und nicht vorrangig die tägliche Arbeitszeit. Diese soll um die vertraglich und gesetzlich geregelte Arbeitszeit »pendeln« und wird vom Arbeitgeber nicht erfasst. Das heißt, dass statt der Zeiterfassung eine gegenseitig vertrauensvolle Zeitwirtschaft aufgebaut wird, die sich am Arbeitsanfall und an den Arbeitsergebnissen orientiert.«

■ MASCHINENBAU, 030200/1827/2004

---

Eine Vereinbarung aus der Metallverarbeitung verbindet die Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage eng mit der eigenverantwortlichen Aufgabenerledigung.

- 
- »Im einzelnen soll damit erreicht werden, dass
- die verfügbaren Arbeitskapazitäten noch besser auf Schwankungen des Auftragsvolumens abgestimmt werden können,
  - auch bereichsbezogen unterschiedlich auftretende Spitzen- und Unterauslastungen dezentral und weitgehend eigenverantwortlich kompensiert werden können,
  - unter Wahrung der vollen Funktionsfähigkeit des jeweiligen Bereichs ein selbstgesteuerter Ausgleich arbeitszeitbedingter Belastungen zwischen den Mitarbeiter/innen ermöglicht wird,
  - ein abrechnungstechnisches Nachvollziehen aller zeitbezogenen Schwankungen im Arbeitseinsatz der Mitarbeiter/innen weitgehend vermieden werden kann, ohne betrieblicherseits entscheidende Verluste an Information und Transparenz hinnehmen zu müssen,
  - zugleich ein Höchstmaß an Leistungsgerechtigkeit und Verlässlichkeit der Entgeltzahlung für die Mitarbeiter/innen gewährleistet ist,

- schließlich auch ein höheres Maß an Effizienz und Nachhaltigkeit in der personalwirtschaftlichen Arbeit realisiert werden kann.«

■ **METALLVERARBEITUNG, 030200/999/1999**

---

Ähnlich wie in der oben zitierten Vereinbarung aus der Mineralölindustrie gelten hier Eigenverantwortlichkeit, Selbststeuerung bzw. Arbeitszeitsouveränität nicht uneingeschränkt. Zwar dürfen die Beschäftigten selbst über ihre Arbeitszeit entscheiden, sie sollen sich jedoch an den betrieblichen Belangen orientieren. Persönliche Kriterien, individuelle Zeitwünsche oder Verpflichtungen außerhalb der Erwerbsarbeit wie z. B. die Versorgung von Familienangehörigen bleiben unerwähnt. Wie weit die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten tatsächlich reicht, bleibt unklar.

Andere Vereinbarungen anerkennen und benennen einen möglichen Konflikt zwischen betrieblichen und persönlichen, privaten Zeitinteressen. Sie erklären den Interessenausgleich zum Ziel der Vertrauensarbeitszeit.

---

»Ziel dieser Vereinbarung ist es, den erforderlichen Ausgleich zwischen den betrieblichen Kapazitäts- und Flexibilitätserfordernissen einerseits und den zeitlichen Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen (MA) andererseits als kontinuierlichen Prozess zu regeln und zu fördern. Dies erfordert ein hohes Maß an Vertrauen und Kooperation zwischen den Führungskräften und den MA. Zugleich werden dadurch jedoch attraktive zusätzliche Gestaltungsspielräume für beide Seiten eröffnet.«

■ **INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 030200/1877/2003**

---

Dies garantiert nicht, dass der Interessenausgleich gelingt oder dass die Beschäftigten ihre Zeitinteressen gleichberechtigt berücksichtigen können. Dennoch erscheinen letztere Regelungen der betrieblichen Realität mit ihren konkurrierenden Zeiterfordernissen angemessener. Häufig werden betriebliche Belange und die Erfüllung der Aufgaben in den Vordergrund gerückt. Erst unter dieser Prämisse wird es möglich, auch persönliche Zeitinteressen zu verwirklichen.

---

»Im Rahmen der individuellen Arbeitszeitgestaltung hat jeder Mitarbeiter neben den persönlichen vorrangig die betrieblichen Belange, insbesondere die Gewährleistung der Aufgabenwahrnehmung in seinem Arbeitsbereich, zu berücksichtigen.«

**■ MINERALÖLVERARBEITUNG, 030200/1658/2002**

---

Persönliche Wünsche werden berücksichtigt, sofern sie nicht mit Unternehmensinteressen kollidieren.

---

»Individuelle Flexibilisierungswünsche, die mit diesen Unternehmensinteressen vereinbar sind, müssen realisiert werden.«

**■ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 030200/1375/1997**

---

Ähnlich wird es für ein Unternehmen der Chemieindustrie formuliert. Die betrieblichen Abläufe stehen an erster Stelle. Werden sie optimal gestaltet, kommen die individuellen Interessen zur Geltung.

---

»Die Vertragspartner stimmen darin überein, dass die durch [...] Arbeitszeitflexibilisierung geschaffenen Möglichkeiten die betrieblichen und arbeitsorganisatorischen Abläufe nicht nachteilig beeinflussen dürfen, aber weitestgehend im gewissen Rahmen die individuellen Wünsche der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigen sollen.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---

Schließlich sei detailliert auf das Ziel »selbstständige und eigenverantwortliche Aufgabenerledigung« hingewiesen. Es scheint kennzeichnend für das Modell Vertrauensarbeitszeit zu sein.

---

»Um die Arbeitszeit den Wünschen der Kunden, den betrieblichen Abläufen und den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen (nachfolgend »Mitarbeiter« genannt) anzupassen, vereinbaren Geschäftsleitung und Betriebsrat eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Diese soll so verwirklicht werden, dass unsere Kunden, das Unternehmen und die Mitarbeiter einen hohen Nutzen aus der Neuregelung erzielen.

Ziel der Vertrauensgleitzeit ist eine weitgehend selbständige, eigenverantwortliche Aufgabenerledigung mit eigener Gestaltungscompetenz im Arbeitsumfeld, so dass die Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Erfordernisse aus den Prozessen und Arbeitsabläufen und der Belange ihrer externen und/oder internen Kunden ihre Arbeitszeit möglichst frei gestalten können.«

■ ANONYM, 030200/1450/2001

---

Diese Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit bezieht sich auf die/den Einzelne/n, in anderen Fällen auf die Arbeitsgruppe.

- 
- »Beitrag zur Förderung der Vertrauenskultur
  - Grundsätzlich eigenverantwortliche Steuerung der Vertragsarbeitszeiten im Team entsprechend den jeweiligen Anforderungen unter Beachtung von Gesetz und Tarifvertrag; in diesem Rahmen selbstverständliche Berücksichtigung persönlicher Belange
  - Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der laufenden Aktualisierung der Standards, die ihrer Arbeit zugrunde liegen (Service, garantierte Besetzungsstärken, Anlaufstellen, Erreichbarkeiten, Terminmanagement, Qualitätsstandards etc.); regelmäßige Gespräche und Zielvereinbarungen (vor dem Hintergrund der jeweiligen Vertragsarbeitszeit) mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
  - Verzicht auf eine arbeitgeberseitige Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit«

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 030200/1447/1998

---

Dieses Ziel scheint bemerkenswert, da es eine Abkehr von einer zentralen, hierarchischen Arbeitszeitfestlegung mit sich bringt. Der Wechsel zu einer dezentralen Arbeitszeitsteuerung stärkt jedoch nicht, wie man vermuten könnte, die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten. Die Mehrheit der Betriebe möchte auf diesem Wege nicht persönliche Interessen und private Zeitverpflichtungen unterstützen. Vielmehr ist erneut der effiziente, kundenorientierte Einsatz der Arbeitszeit maßgeblich.

---

»Die Regelungen dieser Betriebsvereinbarung sollen den verantwortungsbewussten, kundenorientierten und wirtschaftlichen Einsatz der Arbeitszeit unterstützen.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Damit schließt sich der Kreis. Hauptaugenmerk ist oft nicht die Arbeitszeitsouveränität, sondern die dezentrale Arbeitszeitsteuerung zur Erfüllung der Aufgaben.

---

»Hauptbewertungskriterium ist die Erfüllung der Arbeitsaufgabe und nicht der bloße Nachweis von Anwesenheit.«

**■ MINERALÖLVERARBEITUNG, 030200/1658/2002**

---

Offensichtlich verliert der bloße Nachweis der Arbeitszeit für Unternehmen an Bedeutung. Unternehmen verzichten auf Arbeitszeitkontrolle, um einen effizienteren Arbeitszeiteinsatz durch dezentrale Steuerung zu ermöglichen. Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten und Ausgleich unterschiedlicher Zeitinteressen spielen oft keine unmittelbare Rolle.

Die Vermutung, ein vorhandenes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten biete die Grundlage für einen Kontrollverzicht, bestätigte sich nicht. Vor diesem Hintergrund wird die Forderung nach einem vertrauensvollen Umgang mit der flexiblen Arbeitszeit verständlich.

---

»Die Nutzung variabler Arbeitszeitgestaltung stellt hohe Ansprüche an Führungskräfte und Mitarbeiter in Form von Eigenverantwortlichkeit und Vertrauen.«

■ **GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 030200/1375/1997**

---

---

»Die gleitende Arbeitszeit verlangt besonderes Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen und setzt gegenseitiges Vertrauen und Rücksichtnahme unter allen Mitarbeitern voraus.«

■ **KREDITGEWERBE, 030200/1557/2001**

---

Die Vereinbarungen zur Vertrauensarbeitszeit zielen durchweg auf effizienten, kundenorientierten, dezentral gesteuerten Arbeitszeiteinsatz. Einige Vereinbarungen gewinnen die ArbeitnehmerInnen für dieses Ziel, indem sie ausdrücklich betriebliche und persönliche Zeitinteressen zum Ausgleich bringen (»Arbeitszeitsouveränität«). Andere Vereinbarungen hingegen fordern die Beschäftigten dazu auf, vorrangig bzw. ausschließlich betriebliche Kriterien bei ihren Arbeitszeitentscheidungen zu berücksichtigen.

## 2.2 Geltungsbereich

Diskussionen in Fachzeitschriften ließen vermuten, Vertrauensarbeitszeit werde zunächst bei ausgewählten Tätigkeitsgruppen mit hoher Eigenverantwortung, geringer Standardisierung der Arbeitsweise und unmittelbarem Kundenkontakt erprobt. Die Auswertung ergibt ein anderes Bild: Offenbar wird Vertrauensarbeitszeit nicht mehr nur für kleine Beschäftigtengruppen in Unternehmen eingeführt. Die meisten ausgewerteten Betriebsvereinbarungen gelten für alle MitarbeiterInnen oder zumindest für einen Großteil der Belegschaft.

---

## »Geltungsbereich

### 1.1 Personeller Geltungsbereich:

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Folgenden kurz Mitarbeiter genannt) des Arbeitgebers.

Ausgenommen sind alle Mitarbeiter mit Pauschalvergütung [...], Mitarbeiter mit Stundenvergütung [...] und leitende Angestellte.

### 1.2 Räumlicher Geltungsbereich:

Diese Betriebsvereinbarung umfasst alle Betriebsstätten des Arbeitgebers in Deutschland.

### 1.3 Zeitlicher Geltungsbereich:

Diese Betriebsvereinbarung tritt am [...] in Kraft. Sie ist beidseitig mit einer Frist von drei Monaten zum Quartalsende kündbar. Im Falle einer Kündigung im ersten Jahr tritt die [...]vereinbarung zur variablen Arbeitszeit-Gestaltung in Kraft.

## Mitarbeiter mit Erfolgsvergütung

Für Mitarbeiter mit Erfolgsvergütung [...] gilt Vertrauensarbeitszeit.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Leitende Angestellte werden in vielen Vereinbarungen aus dem personellen Geltungsbereich ausgenommen. Vermutlich, weil der Betriebsrat nach § 5 Abs. 3 BetrVG kein Mandat zur Vertretung der Interessen dieser Beschäftigten hat. Einige Mitarbeiter(gruppen) sind von Vertrauensarbeitszeit ausgenommen, weil besondere Arbeitsabläufe und Anforderungen ihrer Tätigkeit Vertrauensarbeitszeit nicht zulassen.

---

»Die flexible Arbeitszeit [...] gilt für alle Mitarbeiter mit Ausnahme der Mitarbeiter in starren Arbeitszeitmodellen, der Mitarbeiter im [...] sowie der Auszubildenden. Für Mitarbeiter im [...] und für die Auszubildenden gelten die entsprechenden Bestimmungen [...].

In Abstimmung mit dem Betriebsrat können einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen zeitweilig oder auf Dauer [...] ausgeschlossen bzw. [...] aufgenommen werden.«

▣ **VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 030200/1874/2002**

---

Gründe sind z. B. die garantierte Besetzung einer Stelle, Auslastung der Anlagen oder Sicherheitsbestimmungen.

---

»Die Vertrauensarbeitszeit gilt für alle Mitarbeiter einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten (im Sinne des § 5 Abs. 1 BetrVG). Für Bereiche, in denen der technische und organisatorische Arbeitsablauf eine Teilnahme an der Vertrauensarbeitszeit nicht zulässt, werden gesonderte Regelungen zwischen den Vertragsparteien vereinbart.«

▣ **KOHLEBERGBAU, 030200/1872/2001**

---

## **2.3 Verfügungsrechte**

Vertrauensarbeitszeit ist eine besondere Form flexibler Arbeitszeit. Flexible Arbeitszeit bedeutet variable, veränderliche, anpassbare Arbeitszeit. Daraus ergibt sich Regelungsbedarf: Wer entscheidet, wann welche Arbeitszeit geleistet wird? Nach welchen Kriterien wird entschieden? Die Auswertungen zu den Entscheidungskriterien stehen in Kapitel 2.4. Im Folgenden werden die Entscheidungskompetenzen und Verfügungsrechte über die Vertrauensarbeitszeit dokumentiert und analysiert.

Die Entscheidungskompetenz über Lage und Dauer der Arbeitszeit wird in die Hände der Beschäftigten gelegt.



---

»Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie die Lage der Pausen werden in diesem Rahmen von den Mitarbeitern in eigener Verantwortung bestimmt.«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1435/2001

---

Die Beschäftigten erhalten weitgehende Zeitsouveränität. Sie ist lediglich durch den Hinweis »in diesem Rahmen« beschränkt, der in der Vereinbarung selbst genauer bestimmt ist. Ähnliche Formulierungen finden sich in vielen Vereinbarungen. Im folgenden Zitat wird die Arbeitszeitsouveränität durch mehrere Bestimmungen eingegrenzt (Voraussetzungen dieser Betriebsvereinbarung, Gleitzeitrahmen, Zielvorgaben, Ausgleich von Abweichungen, Teamabsprachen).

---

### »Gleitzeitrahmen

Innerhalb des Gleitzeitrahmens kann der Mitarbeiter unter den Voraussetzungen dieser Betriebsvereinbarung Beginn und Ende seiner individuellen täglichen Arbeitszeit selbst bestimmen. Gleichzeitig ermöglicht der Gleitzeitrahmen betriebsbedingte längere Arbeitszeiten, die dann durch variable Freizeitnahme ausgeglichen wird.

Bei der Wahl des Arbeitszeitmodells 2 müssen die Mitarbeiter die Zeiterfassungsgeräte nicht betätigen.

In diesem Modell können die Mitarbeiter unter Beachtung betrieblicher oder abteilungsnotwendiger Zielvorgaben innerhalb des Gleitzeitrahmens selbst bestimmen, wann sie die Arbeit aufnehmen und beenden. Sie sind jedoch verpflichtet Abweichungen von der Normalarbeitszeit eigenverantwortlich auszugleichen. Die Verfügbarkeit des Gleitzeitguthabens ist individuell und kann in einzelnen Stunden und/oder ganzen Tagen abgebaut werden [...]. Dabei ist in Teamabsprachen sicherzustellen, dass jederzeit eine qualifizierte Erreichbarkeit der einzelnen Bereiche, Abteilungen und Teams gegeben ist [...].«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999

---

Die Mehrheit der vorliegenden Vereinbarungen überträgt den ArbeitnehmerInnen die Entscheidungskompetenz über die Arbeitszeit. Sie können jedoch nicht frei über die Arbeitszeit verfügen. Nicht selten sind Absprachen mit den Vorgesetzten Bedingung.

---

»Konkret funktioniert das System so, dass jedem Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange das Recht eingeräumt wird, Beginn und Ende der Arbeitszeit frei zu wählen, wobei die Bandbreite sich von 7.00 Uhr bis 20.00 Uhr erstreckt und nicht überschritten werden sollte.«

**■ KREDITGEWERBE, 030200/1557/2001**

---

Oft sind die Beschäftigten gehalten, ihre Arbeitszeiten mit den KollegInnen bzw. im Team abzusprechen.

---

»Basis des Modells ist eine teamorientierte Regelung der Arbeitszeiten, die Teams haben zu regeln, wer zu welchem Zeitpunkt zur Mindestbesetzung gehört und wer seine Arbeitszeit frei bestimmen kann. Mindestbesetzungspläne werden von Betriebsrat und Geschäftsleitung festgelegt. Die jeweilige Größe der Mindestbesetzung ist nur durch Zustimmung des Betriebsrats zu verändern.«

**■ ENTWURF EINER BETRIEBSVEREINBARUNG, 030200/1587/2002**

---

Einige Vereinbarungen legen zwar eine Absprache fest, jedoch ohne Ansprechpartner für den konkreten Fall zu bestimmen.

---

»Die Mitarbeiter legen ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich unter Beachtung der [...] aufgeführten Grundsätze sowie der gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes fest. Als Arbeitstage stehen alle Werktage (montags bis samstags) zur Verfügung. Im Vordergrund steht dabei die vertragsgemäße Aufgabenverteilung und nicht die Dauer der Arbeitszeit. Die Zeiterfassung entfällt.

Im Rahmen ihrer Führungsaufgabe sind die Führungskräfte verpflichtet darauf zu achten, dass ihre Mitarbeiter die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes insbesondere im Hinblick auf Arbeitsdaten, Ruhepausen sowie Sonn- und Feiertagsruhe einhalten.«

**📍 GROSSHANDEL (OHNE Kfz), 030200/1876/2002**

---

Eine Vereinbarung überlässt es gänzlich der Verantwortung der Beschäftigten, mit wem sie ihre Arbeitszeiten absprechen und wie sie die Mindestbesetzung gewährleisten. Die Beschäftigten werden in die Verantwortung genommen.

---

»Während der Normalarbeitszeit-Gleitzeit ist innerhalb einer Abteilung eine Mindestbesetzung zu gewährleisten.

Zwischen Werksangehörigen, die eng zusammenarbeiten müssen, sind Absprachen mit dem Ziel zu treffen, die erforderliche Zusammenarbeit während der Normalarbeitszeit-Gleitzeit zu gewährleisten.

Die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit kann in Abstimmung mit dem Vorgesetzten auf 4 Tage von Montag bis Freitag erfolgen. Der 5. Tag ist dann aus Gleitzeitguthaben als arbeitsfreier Tag [...] zu entnehmen.

Über- und Unterschreitungen sind im Rahmen der Gleitzeitspannen und des Gleitzeitvortrages zulässig.«

**📍 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 030200/1257/1996**

---

Die zitierten Formulierungen machen es deutlich: Die Beschäftigten sind befugt, über Beginn, Dauer und Ende der konkreten Arbeitszeit zu entscheiden. Diese Kompetenz wird gleichzeitig durch Abstimmungsaufgaben begrenzt.

Weitere Einschränkungen der Verfügungsrechte der Beschäftigten bestehen z. B. durch direktes Eingreifen der Führungskräfte.

---

»Alle Mitarbeiter können Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb eines Arbeitszeitrahmens von 6:00 Uhr bis 22:00 Uhr eigenverantwortlich bestimmen. Kernarbeitszeiten oder Mindestanwesenheitszeiten bestehen nicht, stattdessen können jedoch Funktionszeiten [...] vereinbart werden.

Bei mangelnder Auslastung kann die Führungskraft in besonderen Fällen und nach vorheriger Zustimmung des Betriebsrats innerhalb des Dispositionsrahmens des Arbeitszeitkontos einen Freizeitausgleich anordnen. Ebenso kann ein Freizeitausgleich für das Überstundenkonto angeordnet werden.«

■ **VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 030200/1874/2002**

---

In dieser Vereinbarung des Verlags- und Druckgewerbes kann die Führungskraft unter bestimmten Umständen einen Freizeitausgleich anordnen. Dahinter stehen möglicherweise Befürchtungen der Unternehmensleitung, dass die Beschäftigten sich nicht um einen möglichst effizienten Einsatz der Arbeitszeit bemühen. Dies läge vor, wenn Beschäftigte bei zu geringer Auslastung ihre Arbeitszeit einsetzen; oder trotz geringer Auslastung keinen Freizeitausgleich nützen.

Weitergehend sind die Eingriffsmöglichkeiten der Vorgesetzten in den folgenden Vereinbarungen. Beschäftigte und Führungskraft treffen eine Arbeitszeitvereinbarung, wenn die Beschäftigten den Arbeitszeitbedarf nicht von sich aus erfüllen. Dabei bleibt offen, wer über die Notwendigkeit des Arbeitseinsatzes entscheidet.

---

»Die Vertrauensgleitarbeitszeit macht es erforderlich, dass die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten gewährleistet sein muss. Sollte an bestimmten Tagen aus betrieblichen Gründen eine bestimmte Arbeitszeit notwendig sein, so ist dies zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten zu vereinbaren.«

■ **GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 030200/1375/1997**

---

Eine Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe überträgt den Vorgesetzten volle Verantwortung. Sie überwachen und koordinieren die Arbeitszeitgestaltung.

---

»Der jeweilige Vorgesetzte ist für den reibungslosen Geschäftsverlauf innerhalb seines Verantwortungsbereiches verantwortlich. Er hat die Einhaltung dieser Regelungen zu überwachen, bei entsprechenden Verstößen seinen Vorgesetzten zu informieren und entsprechende Maßnahmen zur Behebung zu ergreifen.

Entsprechend hat er im Vorwege oder/und bei aktuellem Bedarf koordinierend und steuernd in die Arbeitsgestaltung einzugreifen, um einen derartigen Geschäftsablauf sicherzustellen.«

**▲ KREDITGEWERBE, 030200/1865/2004**

---

Im Folgenden kann die Entscheidungskompetenz der Beschäftigten über ihre Arbeitszeit, das Kernstück der Vertrauensarbeitszeit, zeitweise eingeschränkt werden.

---

»Das Recht der unter diese Betriebsvereinbarung fallenden Dienstkräfte, Beginn und Ende der Arbeitszeit selbst zu bestimmen, kann vorübergehend eingeschränkt sein:

- durch Absprache zwischen Dienstkräften, die an einer gemeinsamen Aufgabe beteiligt sind,
- durch Anweisung des Verwaltungsdirektors, wenn die Erledigung einer gemeinsamen Aufgabe durch mehrere Dienstkräfte die gleichzeitige Anwesenheit erfordert und eine Einigung zwischen den Dienstkräften nicht zustande gekommen ist.«

**▲ BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1875/2003**

---

Die vorstehenden Regelungen sollen gewährleisten, dass die Beschäftigten nicht willkürlich oder unabhängig von Auslastung und anstehenden Aufgaben Arbeitszeit einsetzen oder Freizeit nehmen. Die folgenden Vereinbarungen schaffen dazu einen Ausgleich. Auch hier können

Führungskräfte die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten einschränken. Ankündigungsfristen und Zustimmung durch den Betriebsrat stellen sicher, dass sie hierbei nicht willkürlich verfahren.

---

»Einschränkungen von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit  
Das Recht des Mitarbeiters auf eigenständiges Bestimmen von Beginn und Ende seiner täglichen Arbeitszeit kann durch ausdrückliche, zu begründende Weisung des Vorgesetzten für einzelne Mitarbeiter, Gruppen oder Abteilungen eingeschränkt werden, wenn betriebliche Gründe dies erfordern. Die Belange der Mitarbeiter sind hierbei zu berücksichtigen. In der Regel sind die Mitarbeiter mindestens einen Tag vorher zu informieren. Bei Einschränkungen von zusammenhängend mehr als einer Woche oder periodisch mehr als einem Monat ist die Zustimmung des Betriebsrates einzuholen.«

 ANONYM, 030200/1450/2001

---

Die Regelungen zur Frage, wer über Lage und Umfang der Arbeitszeit entscheidet, lassen sich wie folgt zusammenfassen: Im Modell Vertrauensarbeitszeit erhalten die Beschäftigten das Verfügungsrecht über die Arbeitszeit. Führungskräfte haben die Möglichkeit, unter bestimmten Bedingungen die Arbeitszeitsouveränität einzuschränken und Arbeitseinsatz bzw. Freizeitausgleich festzusetzen. Einige Vereinbarungen bieten hierzu ein Gegengewicht, indem sie die Befugnisse der Führungskräfte durch den Betriebsrat kontrollieren.

Im Gegensatz zum Modell Arbeitszeitkorridor gewährt das Modell Vertrauensarbeitszeit den Beschäftigten das Verfügungsrecht über eine flexible Arbeitszeit. Dieses Verfügungsrecht unterliegt starken Einschränkungen (vgl. Kapitel 2.4 Entscheidungskriterien). Es ermöglicht jedoch dezentrale Entscheidungen, d.h. einen Arbeitseinsatz, der verschiedenen Arbeitsbereichen und ihren aktuellen Anforderungen angepasst ist. In folgender Vereinbarung kommt dieser Aspekt deutlich zum Ausdruck.

---

»Die Aufgaben- und Arbeitszeitplanung erfolgt abteilungs- bzw. projektbezogen. Die Absprachen und Vorgaben hinsichtlich der Arbeitszeit erfolgen direkt zwischen den Beteiligten und bedürfen nicht der Schriftform. Dies ermöglicht einen optimalen Gestaltungsspielraum für alle Beteiligten [...]. Kapazitätsplanungen werden abteilungsintern veröffentlicht.

Es finden regelmäßige Arbeits(zeit)planungsgespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern statt (situationsabhängig oder auf Verlangen der Beteiligten). Ziel dieser Gespräche ist es, frühzeitig größere Abweichungen von der arbeitsvertraglichen Regelung und Arbeitsplanung zu vermeiden. Bei festzulegenden Maßnahmen sind persönliche Belange der Mitarbeiter zu berücksichtigen und gesundheitliche Beeinträchtigungen [...] zu vermeiden.«

▣ MASCHINENBAU, 030200/1827/2004

---

## **2.4 Entscheidungskriterien für Lage und Umfang der Arbeitszeit**

Neben personellen Bestimmungen, wer über die Arbeitszeit entscheiden darf, enthalten die meisten der vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen weitere Kriterien, die für den Arbeitseinsatz maßgeblich sind. Insbesondere werden verschiedene Zeitanforderungen und gesetzliche Vorgaben benannt, die es zu berücksichtigen gilt.

### **2.4.1 Berücksichtigung der verschiedenen Zeitanforderungen von Unternehmen, Kunden und Beschäftigten**

Die Herangehensweisen sind unterschiedlich. Ein Teil der Vereinbarungen versucht, persönliche und betriebliche Interessen an der Arbeitszeit auszugleichen. Andere Vereinbarungen räumen unternehmerischen

Entscheidungskriterien unmissverständlich den Vorrang ein. Zunächst ein Beispiel für die Suche nach einem Interessenausgleich.

---

»Die individuelle Arbeitszeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll im Einklang zwischen den betrieblichen Anforderungen und den persönlichen Erfordernissen stehen. Innerhalb der Arbeitszeitbandbreite kann der Beginn der individuellen Arbeitszeit unter Wahrung der Funktionsfähigkeit des Teams oder der Abteilung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst bestimmt werden.

Das Team oder die Abteilung ist für die Ansprechbarkeit und somit für die Serviceleistung gegenüber den internen und externen Kundinnen und Kunden verantwortlich. Dies erfordert eine Abstimmung zwischen den einzelnen Beschäftigten, um die betrieblichen Erfordernisse zu gewährleisten. Ist eine Einigung nicht möglich, gilt für einzelne Beschäftigte, das Team oder die Abteilung die Standardarbeitszeit als verbindliche Arbeitszeit.«

**■ VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1808/2003**

---

Diese Vereinbarung ermöglicht den Beschäftigten zwar grundsätzlich die Selbstbestimmung hinsichtlich der Arbeitszeit. Betriebliche Erfordernisse haben demgegenüber jedoch einen großen Stellenwert.

Viel häufiger wird den betrieblichen Anforderungen klar Priorität eingeräumt. An ihnen muss sich die »freie« Arbeitszeitgestaltung orientieren und stets einen glatten Arbeitsablauf gewährleisten.

---

»Alle Mitarbeiter/innen können, orientiert an den betrieblichen Anforderungen, ihre Arbeitszeit einschließlich der Pausen frei gestalten. Voraussetzung für die freie Gestaltung der Arbeitszeit ist die Gewährleistung eines den internen und externen Interessen/Anforderungen entsprechenden reibungslosen Arbeitsablaufs.

In der Abteilung/Gruppe werden – den internen und externen Interessen/Anforderungen entsprechend – Ansprechzeiten sowie mögliche Änderungen mit allen Beteiligten (Vorgesetzte, Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, Betriebsrat) festgelegt.



Die Abstimmung der Arbeitszeit eines jeden einzelnen Mitarbeiters (persönliche Ansprechzeiten) – innerhalb der zuvor festgelegten Abteilungsansprechzeiten – erfolgt zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der jeweiligen Abteilung/Gruppe. Auf die besonderen Bedürfnisse der Teilzeitmitarbeiter/innen ist Rücksicht zu nehmen.«

■ **KOHLEBERGBAU, 030200/1872/2001**

---

Die Gewichtung der persönlichen Arbeitszeitinteressen wird sehr unterschiedlich formuliert. Die zitierte Vereinbarung berücksichtigt etwa die besonderen Bedürfnisse der Teilzeitmitarbeiter/innen. Im Folgenden sind individuelle Zeitinteressen an die Vereinbarkeit mit betrieblichen Erfordernissen gebunden.

---

»Dabei hat jeder Mitarbeiter seine Arbeitszeit so einzurichten, dass ein erfolgreicher Geschäftsverlauf mit Interessenten und Kunden sowie ein reibungsloses Zusammenarbeiten mit Kollegen gewährleistet ist. Individuelle Zeitwünsche können vom Mitarbeiter realisiert werden, sofern sie mit den betrieblichen Erfordernissen zu vereinbaren sind. Die Abwesenheit vom Arbeitsplatz soll bewusst gefördert werden, wenn nicht genug Arbeit vorhanden ist.«

■ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Immerhin werden hier individuelle Zeitwünsche ausdrücklich erwähnt. Die folgende Vereinbarung aus einem Maschinenbauunternehmen bescheinigt den Beschäftigten zwar »volle Zeitautonomie«. Worin diese besteht, bleibt jedoch unklar. Persönliche Zeiterfordernisse bleiben unerwähnt. Betriebliche Aufgaben und Ziele haben bei Arbeitszeiteinteilungen ausdrücklich Vorrang.

- 
- »Die Mitarbeiter können unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange in Absprache mit den Kollegen und ihrem Vorgesetzten ihre Arbeitszeit weitestgehend frei gestalten.
  - Freizeitnahme kann nach Absprache mit dem Vorgesetzten und den Kollegen eigenverantwortlich disponiert werden.

Für die Mitarbeiter gilt volle Zeitautonomie; Aufgaben und Zielorientierung stehen im Vordergrund (Gestaltungskompetenz/unternehmerisches Handeln).«

■ ELEKTROMASCHINENHERSTELLER, 030200/1344/1999

---

#### **2.4.2 Einhaltung gesetzlicher Vorgaben in Bezug auf die Arbeitszeit**

Neben den beschriebenen Entscheidungskriterien (betriebliche Belange, persönliche Interessen) thematisieren einige Vereinbarungen einen weiteren Aspekt: die Einhaltung von Arbeitszeit- und Arbeitsschutzvorschriften. Es scheint selbstverständlich, dass Entscheidungen von Einzelnen und Gruppen im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung nicht gegen gesetzliche und tarifvertragliche Vorgaben verstoßen dürfen.

---

»Die Arbeitszeit wird in Absprache mit dem Vorgesetzten bzw. im Team von den MitarbeiterInnen unter Berücksichtigung der Auslastungssituation des entsprechenden Bereichs und der betrieblichen Interessen selbst gesteuert.

In Gruppenabsprachen ist die Funktionstüchtigkeit der Gruppe sicherzustellen, wobei die einschlägigen Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes ebenso wie die persönlichen Belange der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen sind. Hierzu finden regelmäßige Gespräche zur Arbeitsplanung in den Teams mit den [...] Vorgesetzten statt.«

■ MASCHINENBAU, 030200/1826/2003

---

Gleiches gilt für die folgende Betriebsvereinbarung. Wer auch immer Arbeitszeitentscheidungen trifft, muss die gesetzlichen und tariflichen Vorschriften einhalten.

---

»Die Arbeitszeit wird zukünftig grundsätzlich eigenverantwortlich im Team bzw. vom Mitarbeiter/in selbst gesteuert entsprechend den jeweiligen Anforderungen der verschiedenen Bereiche. Dabei sind die einschlägigen Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes und des Manteltarifvertrages zu beachten. In diesem Rahmen sollen persönliche Belange der Mitarbeiter/innen Berücksichtigung finden.«

■ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/2218/1997**

---

Ein Unternehmen benennt die gesetzlichen Anforderungen ausführlicher.

---

»Die Unfallverhütungsvorschriften, welche bei bestimmten, gefahren geneigten Tätigkeiten die Anwesenheit mindestens eines weiteren Mitarbeiters vorschreiben, die innerbetrieblichen Sicherheitsbestimmungen (Vieraugen-Prinzip), wie auch die Regelungen des Arbeitszeit-, Mutterschutz- und Jugendschutzgesetzes sind in jedem Fall einzuhalten.«

■ **VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 030200/1874/2002**

---

Möglicherweise wurden hier die Anforderungen aus Gesetzen und Tarifverträgen vor allem aufgenommen, um Führungskräften und Beschäftigten zu verdeutlichen, dass ihre Einhaltung ebenso wichtig ist wie die Berücksichtigung betrieblicher Vorgaben. Gemäß folgender Vereinbarung sind Vorgesetzte und Mitarbeiter für die Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen gleichermaßen verantwortlich.

---

»Der Mitarbeiter arbeitet im Rahmen der gesetzlichen und ggf. der tarifvertraglichen Vorschriften. Der Arbeitgeber achtet darauf und gewährleistet die erforderlichen Rahmenbedingungen. Die wöchentliche

Normalarbeitszeit muss im Durchschnitt eines Verteilzeitraumes von einem Kalenderjahr erreicht werden.

Grenzen der zulässigen Arbeitszeit und Mindestruhezeiten zwischen Beendigung und Wiederaufnahme der Arbeit ergeben sich aus dem Arbeitszeitgesetz, Sozialgesetzbuch IX, sowie dem Jugendarbeits- und dem Mutterschutzgesetz in der jeweils gültigen Fassung. Für die Einhaltung dieser Zeiten sind die Vorgesetzten wie auch die Mitarbeiter verantwortlich.«

**▣ MINERALÖLVERARBEITUNG, 030200/1658/2002**

---

Unten zitiertes Unternehmen geht einen Schritt weiter. Es überträgt die Verantwortung für die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes allein den Mitarbeitern.

---

#### **» Grundsätze**

- Im Vordergrund steht die selbständige, eigenverantwortliche Aufgabenerledigung.
- Führungskräfte und Mitarbeiter sind gemeinsam dafür verantwortlich, dass die vereinbarten Ziele in der vereinbarten Arbeitszeit erbracht werden können.
- Die Arbeitszeit richtet sich nach Kundenbedarf, Arbeitsaufgabe und Abteilungsbelangen.
- Die (Fein-)Steuerung der Arbeitszeiten erfolgt eigenverantwortlich innerhalb der Abteilung.
- Anzustreben sind effektive Arbeitszeiten und -abläufe; Zeitverbrauch allein ist kein Leistungsmaßstab.
- Die Arbeit soll so organisiert werden, dass im Jahresdurchschnitt 40 Stunden pro Woche ausreichen.
- Für die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sind die Mitarbeiter selbst verantwortlich. Dies gilt insbesondere für die Einhaltung der Pausen (§ 4 ArbZG), die Höchstarbeitszeit von 10 Stunden pro Tag (§ 3 ArbZG) sowie die Aufzeichnungspflicht nach § 16.2 ArbZG.«

**▣ ELEKTROMASCHINENHERSTELLER, 030200/1344/1999**

---

Die Beschäftigten allein oder zusammen mit ihren Vorgesetzten für verantwortlich zu erklären für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, hat rechtlich einen ganz anderen Charakter. Dies geht über eine Vorgabe, die gesetzlichen Bestimmungen zu beachten, hinaus. Die Betriebsparteien haben kein Verfügungsrecht über Schutzpflichten, die dem Arbeitgeber vom Gesetzgeber auferlegt sind. Eine Übertragung dieser Schutzpflichten auf die Beschäftigten ist daher unzulässig.

Selbstverständlich müssen Beschäftigte die geltenden gesetzlichen Vorschriften beachten. Verantwortung für die Einhaltung von (Arbeitsschutz-)Gesetzen zu übernehmen, entspricht dem Leitbild mündiger, verantwortungsvoll handelnder Staatsbürger. In der Praxis kann es zu Widersprüchen zwischen den betrieblichen Anforderungen und denen des gesetzlichen Arbeitsschutzes kommen. Der Gesetzgeber hat deshalb die zentralen Arbeitsschutzpflichten den Arbeitgebern und ihren Führungskräften auferlegt. Sie sind berechtigt und verpflichtet, in einer Situation konkurrierender Anforderungen dem Arbeitsschutz Vorrang einzuräumen und betriebliche Belange unterzuordnen.

Sollen Beschäftigte selbst Verantwortung für die Einhaltung gesetzlicher Arbeitsschutzvorgaben übernehmen, müssen sie berechtigt sein, dem Arbeitsschutz gegebenenfalls Vorrang gegenüber betrieblichen Belangen wie z.B. Produktionserfordernissen einzuräumen. Dies ist den vorliegenden Vereinbarungen nicht zu entnehmen. Den Beschäftigten wird Verantwortung für den Arbeitsschutz übertragen. Dennoch sind sie uneingeschränkt weisungsgebunden gegenüber Vorgesetzten, die die betrieblichen (Produktions-)Anforderungen durchsetzen sollen.

Die dargestellte Regelung lässt Unklarheiten erwarten, die möglicherweise den Arbeitsschutz beeinträchtigen. Vorgesetzte und Arbeitgeber sehen sich unter Umständen nicht verantwortlich und vernachlässigen ihre Schutzpflichten. Die Beschäftigten stehen widersprüchlichen Erwartungen gegenüber und geben, um Konflikte mit Vorgesetzten zu vermeiden, dem Arbeitsschutz nicht die notwendige Priorität.

Die folgende Formulierung, die Vorgesetzte und Mitarbeiter für gleichermaßen verantwortlich erklärt, ist in beschriebenem Sinne missverständlich.

---

»Bei Mitarbeitern, für die besondere Schutzvorschriften gelten (Mutterschutzgesetz, Schwerbehindertengesetz, Jugendschutzgesetz etc.) ist diese Betriebsvereinbarung unter Berücksichtigung der jeweiligen Vorschriften anzuwenden.

Der Mitarbeiter sowie [...] Vorgesetzte sind gleichermaßen für die Einhaltung der [...] gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. In Einzelfragen ist die fachliche Unterstützung durch das Personalwesen einzuholen, gegebenenfalls der Betriebsrat hinzuzuziehen. Die entsprechenden Regelwerke können dort eingesehen werden.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---

Selbstverständlich sind auch gesetzliche Schutzvorschriften bei Anwendung einer Betriebsvereinbarung zu berücksichtigen. Eine gemeinsame Verantwortlichkeit aller Beteiligten bei der Einhaltung gesetzlicher Schutzvorschriften entspricht ebenfalls den heutigen Erwartungen an verantwortlich handelnde Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ob jedoch die Hinweise auf fachliche Unterstützung, Hinzuziehung des Betriebsrats und Einsichtnahme in das Regelwerk im Arbeitsalltag tauglich sind, ist fraglich. Wie entscheidet sich wohl eine Schwangere, wenn Vorgesetzte sie zu Mehrarbeit an einem Sonntagnachmittag auffordern, obwohl dies den Vorschriften des § 8 MuSchG widerspricht? Ist die oben zitierte Regelung in einem solchen Fall wirklich eine (Entscheidungs-)Hilfe?

Auch folgende Betriebsvereinbarung bietet wenig Hilfe. Immerhin begrenzt bzw. konkretisiert sie die Verantwortung von Beschäftigten und Führungskräften.

---

»Im Hinblick auf das [...] zu erwartende Arbeitsvolumen planen und sprechen die Mitarbeiter untereinander und mit dem Vorgesetzten den Arbeitseinsatz ab. Die Mitarbeiter stellen im Rahmen der [...] Eigenverantwortung und die Vorgesetzten im Rahmen ihrer Aufsichtspflicht die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften sicher.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1630/2002**

---

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Bei Vertrauensarbeitszeit wird den Beschäftigten das Recht eingeräumt, Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst festzulegen. Dieses Recht wird gebunden an Abstimmungserfordernisse und an die zum Teil vorrangige Berücksichtigung betrieblicher Anforderungen. Im Mittelpunkt steht nicht eine an persönlichen Interessen ausgerichtete Arbeitszeitsouveränität. Ein Ausgleich zwischen persönlichen und durch Erwerbsarbeit entstehenden Zeitanforderungen ist in den vorliegenden Vereinbarungen eher die Ausnahme. Die zahlreichen Regelungen zum Verfügungsrecht und zu den Entscheidungskriterien über Arbeitszeit schaffen die Voraussetzungen, dass Beschäftigte dezentral als Einzelne oder als Arbeitsgruppe entsprechend den betrieblichen Anforderungen über ihre Arbeitszeit entscheiden.

## **2.5 Ausmaß der Flexibilität und Arbeitszeitrahmen**

Warum ist die Gestaltung des Ausmaßes der flexiblen Arbeitszeit wichtig?

Je mehr Arbeitszeit innerhalb eines Tages, einer Woche, eines Monats oder des Ausgleichszeitraums eingesetzt werden darf, desto mehr Gestaltungsspielraum hat, wer über Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit entscheidet. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten wachsen demnach mit dem Ausmaß der flexiblen Arbeitszeit. Gleichzeitig erwarten – im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit – Arbeitgeber oder Vorgesetzte bei entsprechendem betrieblichen Bedarf maximalen Arbeitseinsatz ihrer MitarbeiterInnen. Hinzu kommt, dass ein großes Ausmaß flexibler Arbeitszeit tarifliche (Arbeitszeit-)Vereinbarungen aushebeln kann.

Unabhängig davon, ob man Flexibilität maximieren oder minimieren will – ihr Ausmaß ist ein wichtiges Merkmal und fordert Aufmerksamkeit bei der Gestaltung der Vertrauensarbeitszeit.

Viele der vorliegenden Vereinbarungen bestimmen den Zeitrahmen, der für die Erfüllung der Aufgaben genutzt werden kann.

---

»Mitarbeiterinnen können innerhalb der Rahmenarbeitszeit (7.00 Uhr bis 19.00 Uhr) von montags bis freitags arbeiten. Die Arbeitszeit darf hierbei 10 Stunden pro Tag nicht überschreiten.«

**🏢 MASCHINENBAU, 030200/1826/2003**

---

Einige Vereinbarungen erweitern die Flexibilität auf eine größere Rahmenarbeitszeit pro Tag bzw. pro Woche. Eine starke Ausweitung findet im folgenden Beispiel statt.

---

#### »Arbeitszeitrahmen

- Es stehen alle Werktage (Montag bis Samstag) von 0 Uhr bis 24 Uhr zur Verfügung; außer Sonn- und Feiertage.
- In Bezug auf Ausfalltage (Urlaub, Krankheit, Dienstreise) beträgt die tägliche Sollarbeitszeit von Montag – Freitag 8 Stunden.
- An Samstagen kann auf freiwilliger Basis unter Berücksichtigung der betrieblichen und persönlichen Belange gearbeitet werden.
- Für Teilzeitmitarbeiter gelten die jeweils vereinbarten Regelungen.«

**🏢 ELEKTROMASCHINENHERSTELLER, 030200/1344/1999**

---

Sogar der Arbeitsort ist teilweise flexibel.

---

»Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit in Absprache mit seiner Führungskraft außerhalb des Büros (z.B. zu Hause, im Hotel oder beim Kunden) zu arbeiten. Er hat die Verpflichtung, einen Vertreter bzw. einen Ansprechpartner, der über die Erreichbarkeit Auskunft geben kann, zu benennen.«

**🏢 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Für Beschäftigte scheint ein großer Arbeitszeitspielraum dann attraktiv, wenn sie tatsächlich selbst unter Berücksichtigung persönlicher Interessen darüber verfügen können. Besonders familienfreundlich ist es etwa,



wenn Beschäftigte z.B. im Sommer ihre Erwerbstätigkeit in den frühen Morgen- oder späten Abendstunden ausüben können. Ein großer zeitlicher Spielraum wirkt sich mitunter jedoch auch nachteilig aus. Beispielsweise dann, wenn Beschäftigte aufgrund beruflicher Verpflichtungen (kleine Personaldecke, hohe Anforderungen, Kundenerwartungen) die Rahmenarbeitszeit bis an die Grenzen ausschöpfen müssen. Je größer der Flexibilitätsspielraum, je mehr z.B. außerhalb des Betriebes gearbeitet werden kann, desto schwieriger wird es zudem für einen Betriebs- oder Personalrat, die Einhaltung der Arbeitszeitregeln zu kontrollieren. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten eröffnet folgende Vereinbarung. Sie ermöglicht eine Konzentration der Arbeitszeit auch für Vollzeitbeschäftigte auf vier Wochentage.

---

»Auf Antrag kann Dienstkräften bei Vorliegen eines wichtigen Grundes und der Zustimmung des unmittelbaren Vorgesetzten [...] die Möglichkeit, an Sonntagen zu arbeiten, eingeräumt werden.

Auf Antrag kann Dienstkräften bei Vorliegen der Zustimmung des [...] Vorgesetzten [...] die Möglichkeit, an nur vier Wochentagen zu arbeiten, eingeräumt werden.«

**■ BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1875/2003**

---

Alle diese Regelungen können zu einer weiten oder engen Gestaltung der Vertrauensarbeitszeit genutzt werden. Das gilt auch für den Umfang der Arbeitszeit, der vor- oder nachgeleistet werden kann.

---

»Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt [...] Stunden in der Woche von Montag bis Freitag im Jahresdurchschnitt, zzgl. des wöchentlichen Leistungsbeitrags von [...] Stunden im indirekten Bereich. Zeitguthaben werden aus geleisteter Arbeitszeit erworben.

Der Gleitzeitvortrag soll +/- 2000 Minuten nicht überschreiten. Der betriebliche Vorgesetzte ist rechtzeitig vor Erreichen dieser Grenze vom Werksangehörigen zu informieren.«

**■ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 030200/1257/1996**

---

Je größer der Flexibilitätsspielraum, desto größer auch die Gefahr, dass tarifliche und gesetzliche Arbeitszeitregelungen verletzt werden. Werden Arbeitszeitguthaben ersatzlos gestrichen oder ausgezahlt, so sind das Hinweise auf eine Überschreitung der Arbeitszeitregelungen. Wird bei Vertrauensarbeitszeit die tatsächliche Arbeitszeit nicht erfasst, lässt sich das Arbeitszeitkonto (minimales/maximales Arbeitszeitguthaben, Arbeitszeitschuld, Ausgleichszeitraum) auch nicht als Gestaltungsmerkmal zur Begrenzung der Flexibilität nutzen.

Die Zeitspanne, in der Mehr- oder Minderarbeitszeit so ausgeglichen werden soll, dass die durchschnittliche Arbeitszeit der (tarif)vertraglichen Arbeitszeit entspricht, heißt Ausgleichszeitraum. § 3 Satz 2 ArbZG bestimmt, dass im Ausgleichszeitraum die durchschnittliche Arbeitszeit acht Stunden pro Werktag nicht überschreiten darf. Gemäß § 7 Abs.1 ArbZG kann der Ausgleichszeitraum durch Tarifvertrag, Betriebs- oder Dienstvereinbarung verkürzt oder verlängert werden. Von dieser Möglichkeit wird oft für eine Verlängerung des Ausgleichszeitraums Gebrauch gemacht.

---

»Die regelmäßige tarifliche wöchentliche Arbeitszeit muss im Durchschnitt eines Verteilzeitraums von bis zu 12 Monaten erreicht werden.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1667/1998**

---

§ 3 ArbZG setzt mit der täglichen und wöchentlichen maximalen Arbeitszeit eigenständig Grenzen. Diese werden zum Teil in die Vereinbarungen übernommen.

---

»Die tägliche Arbeitszeit darf bis zu 10 Stunden betragen.«

**■ VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

---

»Die tägliche Arbeitszeit darf 10 Stunden nicht überschreiten.  
Die Wochenarbeitszeit darf 50 Stunden nicht überschreiten.«

**■ BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1873/2003**

---

Es wäre auch zulässig, die Grenzen des ArbZG in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen enger zu ziehen um die tägliche/wöchentliche Maximal-Arbeitszeit zu verringern.

Begrenzt wird die Flexibilität schließlich durch feste Funktions- oder Servicezeiten. Für diese Zeiträume müssen die Beschäftigten durch Absprache sicherstellen, dass andere Abteilungen, Zulieferer, Kunden oder externe Geschäftspartner den Arbeitsbereich ansprechen und seine Dienste in Anspruch nehmen können.

---

»Die Funktionszeit beginnt um 8.00 Uhr und endet um 17.00 Uhr. In dieser Zeit ist grundsätzlich die Funktionsfähigkeit der Organisationseinheit durch Absprache zwischen den MitarbeiterInnen und den Vorgesetzten sicherzustellen.«

**■ MASCHINENBAU, 030200/1826/2003**

---

Die meisten Regelungen der ausgewerteten Vereinbarungen betreffen die Erweiterung oder Verengung des für Arbeit nutzbaren Zeitraums. Prinzipiell lässt sich der Freizeitausgleich für geleistete Arbeitszeit gestalten. Damit können vor allem die Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten erweitert oder begrenzt werden.

---

»Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung

Unter Berücksichtigung der Grundsätze zur Arbeitszeit wie auch der Servicezeit bestehen folgende Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung, wobei jedoch die individuelle Arbeitszeiteinteilung den reibungslosen Arbeitsablauf nicht beeinträchtigen darf und Kundenanforderungen sowie Arbeitsanfall angemessen zu berücksichtigen sind:

- Die tägliche Arbeitszeit kann beliebig unterbrochen werden.

- Die Mindestarbeitszeit pro Arbeitstag beträgt vier Stunden, für Teilzeitkräfte gilt dies anteilig der vereinbarten Arbeitszeit.
- Pro Kalenderjahr können bis zu fünf freie Tage genommen werden. Es gilt das gleiche Verfahren wie bei Urlaubsbeantragung.
- Bei Arbeitsspitzen erklären sich die Mitarbeiter bereit, vorübergehend mehr als die vereinbarte wöchentliche Vertragsarbeitszeit zu leisten.«

▣ **BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/2050/2003**

---

## 2.6 Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkontrolle

Der Begriff Vertrauensarbeitszeit deutet an, dass auf eine Arbeitszeitkontrolle verzichtet wird und man den ArbeitnehmerInnen bezüglich der zu erfüllenden Arbeitszeit vertraut. Tatsächlich findet sich ein ausdrücklicher, vollständiger Verzicht auf Kontrolle in den vorliegenden Vereinbarungen eher selten. Dazu folgendes Beispiel.

---

»Die Arbeitszeit beginnt und endet am Arbeitsplatz. Eine unternehmensseitige Zeiterfassung findet nicht mehr statt.«

▣ **FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 030200/1257/1996**

---

Vollständiger Kontrollverzicht kann ein Ausdruck für Vertrauen sein. Arbeitszeiterfassung dient jedoch nicht nur der unternehmensseitigen Arbeitszeitkontrolle. Sie ermöglicht auch den ArbeitnehmerInnen, die geleisteten, arbeitsvertraglichen Pflichten nachzuweisen und unberechtigte Leistungsanforderungen des Arbeitgebers zurückzuweisen. Dies gilt besonders für den Fall, dass Freizeitausgleich für vorgeleistete Arbeitszeit z. B. aufgrund hoher Leistungsanforderungen nicht oder nicht im festgelegten Ausgleichszeitraum möglich ist. Fehlende Arbeitszeiterfassung bringt durchaus Fragen mit sich: Wie können Beschäftigte die Erfüllung ihrer arbeitsvertraglichen Pflicht nachweisen? Wie können

sie Anspruch auf Freizeitausgleich belegen? Zudem verpflichten § 16 Abs. 2 und § 3 Satz 1 ArbZG den Arbeitgeber, Arbeitszeit, die über die werktägliche Maximalarbeitszeit von acht Stunden hinausgeht, zu dokumentieren.

Zunächst ein Beispiel, das den unternehmensseitigen Verzicht auf Arbeitszeitkontrolle mit einer freiwilligen Zeitaufzeichnung durch die Beschäftigten verbindet.

---

»Die Aufschreibung der Arbeitszeit erfolgt freiwillig.«

**■ KOHLEBERGBAU, 030200/1872/2001**

---

Im Folgenden verzichtet der Arbeitgeber seinerseits auf Arbeitszeiterfassung. Die Beschäftigten werden durch die Betriebsvereinbarung jedoch dazu verpflichtet.

---

»Zur Erfassung der Arbeitszeit können die Mitarbeiter unter folgenden Möglichkeiten wählen:

- Nutzung der Zeiterfassungsgeräte,
- Selbsterfassung und Aufbewahrung der Aufzeichnungen in den Organisationseinheiten mit Abzeichnung durch den Vorgesetzten,
- Selbsterfassung und Aufbewahrung der Aufzeichnungen in den Organisationseinheiten ohne Abzeichnung durch den Vorgesetzten, aber mit Einsichtsrecht durch die Kollegen der jeweiligen Organisationseinheit.«

**■ BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1873/2003**

---

Eine solche Regelung muss nicht nachteilig für die Beschäftigten sein und auch nicht als Misstrauen gewertet werden. Einerseits sind die Beschäftigten nicht einer peniblen Kontrolle durch Arbeitgeber und Vorgesetzte unterworfen. Andererseits erfassen sie selbst die geleisteten Arbeitszeiten und können sie jederzeit nachweisen.

Auch die folgende Vereinbarung veranlasst die Beschäftigten zur Zeiterfassung.

---

»Die [...] verzichtet mit der Einführung dieser Vertrauensarbeitszeit auf die elektronische Zeiterfassung für den betreffenden Mitarbeiterkreis und damit auf eine unternehmensseitige Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit. [...]

Die Arbeitszeit-Mehrleistung soll zukünftig aufgrund des Wegfalls der elektronischen Zeiterfassung – ausschließlich zur Selbstkontrolle – in ½-stundenweiser Selbstaufschreibung der Differenzen zur jeweiligen Orientierungsarbeitszeit durch den Mitarbeiter/in selbst erfolgen.«

**📍 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1667/1998**

---

Hier ist nicht eindeutig erkennbar, ob der Arbeitgeber die Aufzeichnung der Arbeitszeit als für sich bindend anerkennt. Anders im vorhergehenden Fall (Bildungseinrichtung): Wählen Beschäftigte die zweite Möglichkeit der Arbeitszeiterfassung (Aufzeichnung mit Abzeichnung durch Vorgesetzte), ist anzunehmen, dass der Arbeitgeber diese auch für sich als verbindlich ansieht.

Folgendes Unternehmen verpflichtet die Beschäftigten zur Arbeitszeiterfassung.

---

»Eine individuelle Überwachung des Verhaltens oder der Leistung der Beschäftigten findet im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung nicht statt. Zur Feststellung der Arbeitszeit sind die in den [...] Arbeitszeitmodellen geforderten »Papiererfassungen« grundsätzlich zu nutzen bzw. entsprechend zu modifizieren.

Zeiterfassungssystem und Papiererfassung sind gleichberechtigte Dokumentationen entsprechend der arbeitsrechtlichen, arbeitszeitrechtlichen und tarifrechtlichen Vorgabe.

Die Arbeitszeitermittlung wird durch die Mitarbeiter geführt. [...] Jeder Mitarbeiter führt eigenverantwortlich seine Arbeitszeit mittels Vordruck. Das Original wird im Ressort gesammelt, ein Doppel verbleibt beim Beschäftigten. Die tatsächliche Arbeitszeit wird mit der Wochenarbeitszeit verglichen und führt zu einem Saldo.«

**📍 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 030200/1375/1997**

---

Die Beschäftigten werden zur Arbeitszeiterfassung verpflichtet. Man darf demnach davon ausgehen, dass das Unternehmen die Aufzeichnungen auch anerkennt. Laut folgender Vereinbarung sind die Beschäftigten für die Erfassung der Arbeitszeit verantwortlich. Ihre Aufzeichnungen gelten ausdrücklich als verbindlich.

---

### »Gegenseitiges Vertrauen

Die Erfassung der Arbeitszeit erfolgt auf der Basis gegenseitigen Vertrauens durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Festgehalten werden nur Abweichungen von der täglichen Sollarbeitszeit. Die kleinste Einheit ist eine ¼ Stunde.

Es gilt der Grundsatz, dass Aufzeichnungen nur in Frage gestellt werden dürfen, wenn konkrete Anhaltspunkte für eine Fehlerhaftigkeit vorliegen.

### Zeitaufzeichnung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen ihre Saldenkonto mit Hilfe der Kommunikationssoftware Lotus Notes. Hierzu gilt die Betriebsvereinbarung über die Anwendung von Informations- und Kommunikationssystemen (IuK-Rahmenvereinbarung).

In den Fällen, in denen dies nicht möglich ist, wird ein Formular genutzt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen ihre Aufzeichnungen (Salden, Abwesenheiten) jeweils zum ersten Arbeitstag eines Kalendermonats ihrer Führungskraft vor. Die Führungskraft leitet diese weiter. [...]

### Dokumentationsvorschrift

Zum Erfüllen der Vorschrift des § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes werden die Aufzeichnungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mindestens 2 Jahre und nach dem »Flexigesetz« mindestens 10 Jahre in der Hauptabteilung Personal aufbewahrt und auf Verlangen der zuständigen Behörde vorgelegt.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

Vorsichtiger, mit vorläufig doppelter Aufzeichnung, löst diese Frage ein Unternehmen der Metallindustrie.

---

»Darüber hinaus ist [...] der vollständige und hinreichend detaillierte Nachweis geleisteter Arbeitszeiten in erster Linie von denjenigen zu führen, die diese Arbeitsleistungen erbracht haben und dafür eine entgeltliche Gegenleistung des Betriebs erwarten.

Nach dem Grundsatz »Vertrauen gegen Vertrauen« geht der Betrieb von einem verantwortungsbewussten, korrekten Umgang der Mitarbeiter/innen mit der Arbeitszeit und deren Abrechnung aus und verzichtet seinerseits auf eine permanente und detaillierte Zeitkontrolle. Im Gegenzug erwartet der Betrieb, namentlich das für die Abwicklung der Entgeltleistungen zuständige Personalwesen, eine pünktliche, richtige und vollständige Dokumentation der abzurechnenden Zeiten.

Die automatische Zeiterfassung [...] wird jedoch [...] parallel weitergeführt und dient in beiderseitigem Interesse von Betrieb und Mitarbeiter/innen als ergänzende dokumentarische Absicherung und wichtige Informationsquelle während der Übergangsphase bis zur vollen Verwirklichung des Prinzips der Vertrauensarbeitszeit.«

**■ METALLVERARBEITUNG, 030200/999/1999**

---

Die letzten Unternehmen verzichten auf Arbeitszeiterfassung, erkennen jedoch eine Zeitdokumentation durch die Beschäftigten an. Sie bilden damit die Ausnahme.

Die meisten ausgewerteten Vereinbarungen zur Vertrauensarbeitszeit enthalten keine Aussage zur Anerkennung von Arbeitszeitdokumentation durch die MitarbeiterInnen. Die folgende Vereinbarung geht in dieser Frage sogar einen Schritt zurück. Sie stellt den MitarbeiterInnen die Arbeitszeiterfassung frei. Entsprechende Aufzeichnungen werden vom Unternehmen nicht als verbindlich anerkannt.



---

»Der Arbeitgeber verzichtet auf jegliche Zeitkontrolle und damit auf die monatliche Nachweisführung der Arbeitszeit durch den Mitarbeiter. [...]

Der Mitarbeiter entscheidet selbst, ob und ggf. wie er ein Zeitkonto führt. Die Erfassung von Zeitguthaben bzw. Zeitschulden erfolgt lediglich zur Eigenkontrolle der Mitarbeiter. Das vorhandene Zeiterfassungssystem [...] kann dabei von den Mitarbeitern genutzt werden. Eine Verpflichtung besteht dazu nicht. Auf Wunsch des Mitarbeiters werden die Nachweise monatlich zur Verfügung gestellt. [...]

Aus Praktikabilitätsgründen sollte der Mitarbeiter vorab festlegen, ob er an der Zeiterfassung teilnimmt oder darauf verzichtet. Die kumulierten Stunden werden immer zum 01.03. des Folgejahres auf Null gestellt. Aus den Aufzeichnungen (manuell oder Zeiterfassung) können weder Mitarbeiter noch Arbeitgeber Ansprüche ableiten.

Sollte in Ausnahmefällen eine Arbeitszeit von mehr als 10 Stunden notwendig sein, muss entsprechend dem Schutzzweck des Arbeitszeitgesetzes eine Nachweisführung durch den Mitarbeiter erfolgen. Diese Nachweise sind vom Vorgesetzten zu bestätigen und nach dem letzten Eintrag zwei Jahre am Arbeitsplatz aufzubewahren.«

**■ MINERALÖLVERARBEITUNG, 030200/1658/2002**

---

Beschäftigte und Arbeitgeber können aus dieser freiwilligen Arbeitszeitaufzeichnung ausdrücklich keine Ansprüche ableiten. Sie dient nur der Eigenkontrolle. Die ArbeitnehmerInnen können damit weder die Erfüllung ihrer arbeitsvertraglichen Pflichten noch die Berechtigung von Ausgleichsfreizeit belegen. Andererseits will das Unternehmen mit dieser Arbeitszeiterfassung die Dokumentationspflicht des ArbZG erfüllen. Es ist schwer zu verstehen, wie die freiwillige Arbeitszeiterfassung der gesetzlichen Pflicht (des Arbeitgebers) genügen soll, gleichzeitig aber für die Betriebsparteien selbst unverbindlich bleiben kann.

»Die kumulierten Stunden werden immer zum 01.03. des Folgejahres auf Null gestellt.« – auch diese Formulierung in der letztzitierten Vereinbarung wirft Fragen auf. Rechtlich scheint es bedenklich, wenn geleistete Arbeitszeit »auf Null« gestellt, also gekappt und als nicht geleistet betrachtet wird. Wird Arbeitszeit geleistet und vom Arbeitgeber

angenommen, entstehen Ansprüche gegen ihn. Fragwürdig ist auch die Bestimmung, dass »aus der Zeiterfassung weder Mitarbeiter noch Arbeitgeber Ansprüche ableiten« können. Sind die Betriebsparteien unsicher über die rechtliche Gültigkeit dieser Bestimmung? Wollen sie etwaige Ansprüche doppelt, durch Kappung und durch ausdrückliche Zurückweisung, ausschließen? Ist der Arbeitgeber konsequenterweise bereit, auch negative Salden, also nicht geleistete, aber bezahlte Arbeitszeit zu kappen?

Oft findet sich folgende Regelung, die die Pflicht des Arbeitgebers aus § 16 ArbZG an die Beschäftigten delegiert. Sie sollen Verantwortung tragen für die Erfüllung einer den Arbeitgebern zum Schutz der ArbeitnehmerInnen auferlegten gesetzlichen Pflicht.

---

»Da bei diesem Arbeitszeitmodell die Arbeitszeiten nicht automatisch erfasst werden, gesetzliche Vorschriften jedoch eine Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeiten über 10 Stunden und der Mehrarbeit [...] vorsehen, ist hierzu von den Mitarbeitern ein entsprechendes Formular arbeitstäglich zu führen und zentral in der Abteilung für mindestens 2 Jahre aufzubewahren. Das Formular kann [...] abgerufen werden und ist Anlage dieser Vereinbarung.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---

Noch deutlicher und vereinfachter regeln folgende Vereinbarungen diese Frage:

---

»Eine maschinelle Erfassung der Anwesenheitszeiten erfolgt nicht. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden hinausgehende Arbeitszeit aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnungen sind mindestens 2 Jahre von dem Mitarbeiter aufzubewahren.«

**■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 030200/1555/2002**

---

---

### »Zeiterfassung

Die Zeiterfassung erfolgt in summierten Stunden, getrennt nach Arbeitszeit und Reisezeit. Die kleinste Zählereinheit ist eine ¼ Stunde. Die Eingabe der Uhrzeit ist nur erforderlich, wenn Gründe wie z.B. Kundenanforderung, Berechnung der Tagesspesen bei Dienstreisetagen oder die Berechnung von Zuschlägen dies erforderlich machen. Eine Eingabe von Pausenzeiten erfolgt nicht, da nur kumulierte Arbeitsstunden aufgeschrieben werden. Die Zeiterfassung erfolgt durch Selbstaufschreibung. Die erfassten Zeiten werden monatlich abgegeben. Die Nachweise werden von Mitarbeiter und Führungskraft unterschrieben. Es erfolgt eine zweijährige Archivierung der Nachweise bei der Führungskraft. Weiterhin erfolgt zum Jahresende ein Jahresabschluss, dem der Mitarbeiter innerhalb von 2 Monaten widersprechen kann.

Mitarbeiter ohne Gleitzeitkontenführung sind alle Mitarbeiter mit Vertrauensarbeitszeit. Diese Mitarbeiter müssen die nachfolgend benannten Stunden bzw. Abwesenheitszeiten erfassen:

- projektbezogene/fakturierbare Stunden (ggf. Reisezeiten)
- Urlaubstage
- Entnahmen aus dem Langzeitkonto
- Krankheitstage
- Freistellungstage

Gemäß Arbeitszeitgesetz aufschreibungspflichtige Stunden sind in beliebiger Form zu dokumentieren.

Aus der oben genannten Zeiterfassung können keine Ansprüche – weder in Zeit noch Geld – abgeleitet werden.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Auch die Regelungen dieser Vereinbarung scheinen rechtlich zweifelhaft: Der Arbeitgeber überträgt seine Dokumentationspflicht (Teil der Fürsorgepflicht) auf die zu schützenden Beschäftigten. Sie und ihre Vorgesetzten bestätigen die aufgezeichnete Arbeitszeit mit ihrer Unterschrift. Der Arbeitgeber will mit diesen Daten seine gesetzliche Dokumentationspflicht offiziell erfüllen, die gleichen Daten jedoch gegen sich selbst nicht gelten lassen (zur rechtlichen Zulässigkeit dieser Regelung vgl. Kapitel 4).

Ebenso bleibt hier der Umgang mit über das tarif-(vertrag-)liche Maß hinaus geleisteter Arbeitszeit unklar. Die freiwillige Arbeitszeiterfassung schafft keine sichere Anspruchsgrundlage für einen Freizeitausgleich. Zwar werden die Arbeitszeiten freiwillig erfasst, abgezeichnet und archiviert; Ausgleichsansprüche werden vom Unternehmen jedoch abgelehnt. Vorgesetzte und MitarbeiterInnen erhalten keine klaren Handlungsanweisungen. Es werden keine Möglichkeiten aufgezeigt, die Erfüllung arbeitsvertraglicher Pflichten oder Anspruch auf Ausgleichsfreizeit zu belegen. Der Arbeitgeber kann das Verhältnis von Leistung und Lohn durch Leistungsanforderungen, Zielvorgaben und Arbeitsaufträge zu seinen Gunsten verändern. Den Beschäftigten werden keine Wege eröffnet, überzogene Leistungserwartungen des Arbeitgebers zurückzuweisen.

Vertrauensarbeitszeit zielt geradezu darauf ab, dass es bei entsprechenden Anforderungen zu Mehrarbeit über das tariflich oder arbeitsvertraglich vereinbarte Maß hinaus kommt. Für diese Fälle sehen einige Vereinbarungen diverse Ausgleichsmöglichkeiten vor (vgl. Kapitel 2.5, 2.7 und 2.8). Wenn die Arbeitszeit auf Vertrauensbasis erbracht wird, liegt es nahe, dass auch der Freizeitausgleich für Mehrarbeit auf Vertrauensbasis von den Beschäftigten eigenverantwortlich genommen werden kann. Dazu das folgende Beispiel.

---

»Die Parteien verzichten auf eine Arbeitszeiterfassung; stattdessen wird ein Arbeitszeitausgleich auf Vertrauensbasis zwischen Regionalleiter und Mitarbeiter vereinbart.

Änderungen am [...]Berichtssystem erfolgen nicht. Es gibt keine zentrale Überwachung/Auswertung des Ausgleichsverhaltens der einzelnen Mitarbeiter.

Eine Dokumentation der jeweiligen Absprachen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten ist wahlweise schriftlich oder durch E-Mail möglich.«

 **CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1435/2001**

---

Der hier aufgezeigte Weg setzt allerdings im Einzelfall eine entsprechende Vertrauensbasis voraus. Im Konfliktfall könnte es sich für Beschäftigte schwierig erweisen, einen Freizeitanspruch auf Grundlage dieser Vereinbarung durchzusetzen.

Die bisherige Auswertung kann die Frage, ob ein Verzicht des Arbeitgebers auf Arbeitszeitkontrolle für die Beschäftigten vorteilhaft ist, nicht beantworten. Dies gilt insbesondere, wenn dieser Verzicht rechtliche und praktische Schwierigkeiten mit sich bringt: z. B. die Übertragung der Aufzeichnungspflicht aus § 16 ArbZG auf die Beschäftigten oder die Nicht-Anerkennung von (Freizeit-)Ansprüchen aus vor- bzw. mehrgeleisteter Arbeitszeit. Zielführender und für den Arbeitsalltag hilfreicher scheinen Vereinbarungen zu sein, bei denen der Arbeitgeber die Arbeitszeiterfassung durch die Beschäftigten auch für sich verbindlich anerkennt.

## **2.7 Leistungsregulation**

Die Arbeitszeit ist ein wesentliches Merkmal eines Arbeitsverhältnisses und eine wichtige Arbeitsbedingung. Sie bestimmt, in welchem zeitlichen Ausmaß Beschäftigte dem Arbeitgeber ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen und weisungsgebunden sind. Bei Vertrauensarbeitszeit wird häufig auf eine beiderseits verbindliche Arbeitszeiterfassung verzichtet. Damit entfällt die Arbeitszeit als Steuerungsgröße für das Verhältnis von Leistungsanforderung und Leistungserbringung.

Das bedeutet, es fehlt nicht nur, wie bereits beschrieben, ein Beleg für die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Pflicht und für einen Anspruch auf (Freizeit)Ausgleich für Mehrarbeit. Da der Arbeitgeber die Arbeitsanforderungen durch Anweisungen, Arbeitsaufträge, Zielvorgaben etc. einseitig vorgibt, entsteht möglicherweise ein Leistungsdruck, dem sich Beschäftigte nicht oder nur schwer entziehen können.

### 2.7.1 Strategien zur Leistungsregulation bei Vertrauensarbeitszeit

Die ausgewerteten Vereinbarungen zeigen drei Strategien zur Leistungsregulation:

- a) Einige Vereinbarungen treffen keinerlei Regelungen dazu. Die Unternehmen verzichten auf Arbeitszeiterfassung. Die freiwillige Arbeitszeiterfassung der Beschäftigten begründet den Anspruch auf Ausgleichsfreizeit.
- b) Eine zweite, große Gruppe von Vereinbarungen trifft Regelungen zur Arbeitszeiterfassung und Steuerung des »Arbeitszeitverbrauchs«. Die Betriebsparteien verzichten hier also nicht auf Zeiterfassung, sondern nutzen Arbeitszeit auch bei Vertrauensarbeitszeit als Maß der Leistungserwartung und -erbringung.
- c) Etwa ein Drittel der Vereinbarungen trifft Regelungen für so genannte »Überlast« – Situationen, in denen Beschäftigte zu hoch belastet sind.

Zu a): Einige Vereinbarungen treffen keine Regelung zur Leistungsregulation. Die geleistete Arbeitszeit wird nicht erfasst, zumindest nicht für beide Seiten verbindlich. Offenbar erkennen Unternehmensleitung und Interessenvertretung keinen Regelungsbedarf. Möglicherweise sind sie überzeugt, dass die zugelassenen Formen des Zeitausgleichs (vgl. Kapitel 2.8) ausreichen und Betroffenen genügend Raum geben, um sich vor Überlastung zu schützen. Für diese Strategie ein Beispiel aus der Chemischen Industrie.

---

»Arbeitszeitausgleich darf in Absprache mit der/m Vorgesetzten in der Regel Mittwoch nachmittags [...] und Freitag nachmittags [...] genommen werden. Abweichend davon können unter Berücksichtigung von regionalen linien- oder kundenspezifischen Besonderheiten auch andere Zeitvereinbarungen getroffen werden.

Eine Kumulierung ist nicht möglich, jedoch die Kombination mit anderen Freizeitansprüchen (z. B. Urlaub).«

 **CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1435/2001**

---

Die Betriebsparteien verzichten auf eine Arbeitszeiterfassung. Arbeitsleistung und Ausgleichsfreizeit werden auf Vertrauensbasis erbracht bzw. genommen. Ein Zeitausgleich ist ausdrücklich zugelassen. Regelungen zur Überlast erscheinen den Betriebsparteien nicht erforderlich.

Zu b): Die Leistungserbringung wird über die Arbeitszeit gesteuert. Voraussetzung ist eine Zeiterfassung, die vom Unternehmen als verbindlich akzeptiert wird. Auf dieser Basis werden Schwellenwerte für Zeitguthaben und -schulden festgelegt. Werden die Schwellenwerte erreicht, sind Mitarbeiter/in und Führungskraft zum Gegensteuern verpflichtet.

---

»Das Zeitguthaben des Mitarbeiters auf dem Überstundenkonto darf zusammen mit dem Zeitguthaben auf dem Arbeitszeitkonto zu keinem Zeitpunkt mehr als [...] Stunden betragen. Bei Erreichen eines Gesamtzeitguthabens von [...] Stunden muss die Führungskraft deshalb unverzüglich Maßnahmen zum Abbau des Überstundenkontos einleiten und die Einhaltung der [...] -Stunden-Grenze sicherstellen. Das Erreichen der [...] -Stunden-Marke wird der Führungskraft und dem Betriebsrat von der Personalabteilung mitgeteilt.«

**■ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 030200/1874/2002**

---

In einem anderen Unternehmen werden weitere Personen in die Verantwortung für Freizeitausgleich oder Reduzierung der Arbeitsbelastung einbezogen.

---

»Zur Steuerung der Zeitkonten kommen folgende Regelungen zur Anwendung:

Initiative Mitarbeiter

plus [...] Stunden

Gespräch Mitarbeiter/Zeitbeauftragter

plus [...] Stunden

Gespräch Mitarbeiter/Zeitbeauftragter mit anschließender Protokollierung, wie das Zeitguthaben abgebaut werden kann. Abteilungsleiter und Betriebsrat können hinzugezogen werden.

plus [...] Stunden

Gemeinsames Gespräch Mitarbeiter, Zeitbeauftragter/Abteilungsleiter/Betriebsrat mit anschließender Protokollierung, wie und in welchem Zeitraster das Zeitguthaben abgebaut wird. Zuständiger Geschäftsführer und Personalabteilung können hinzugezogen werden.

### Initiative Führungskraft

Auf Veranlassung der Zeitbeauftragten bzw. Kostenstellenverantwortlichen erfolgt jährlich zweimal eine persönliche Abfrage der Zeitkontenstände bei den Mitarbeitern, und zwar zu folgenden Terminen [...]. Falls die Konten Größenordnungen erreicht haben, die einen Ausgleich durch Zeitabbau als nicht praktikabel erscheinen lassen, ist der Kostenstellenverantwortliche verpflichtet, zusätzliche Maßnahmen einzuleiten, die einen Abbau in absehbarer Zeit ermöglichen.

Die entsprechenden Übersichten werden dem Betriebsrat jeweils zur Verfügung gestellt mit dem Angebot eines gemeinsamen Gespräches zwischen Betriebsrat, Geschäftsführung, Personalabteilung.«

 **ERNÄHRUNGSGEWERBE, 030200/1774/2001**

---

Beschäftigte und Führungskräfte haben nicht nur das Recht, sondern den Auftrag, bei Erreichen bestimmter Schwellenwerte Mehrarbeit abzubauen. Die Betriebsparteien sehen offenbar Gestaltungsbedarf, um längerfristige Überlastung der Beschäftigten zu verhindern. Ob die Regelungen geeignet sind, dies tatsächlich zu schaffen, muss die Praxis zeigen. Es ist nicht auszuschließen, dass Beschäftigte die gebotene Initiative nicht ergreifen. Möglicherweise befürchten sie negative Rückwirkungen auf ihre Leistungsbeurteilung und Karrierechancen, wenn sie sich überhöhten Leistungsanforderungen widersetzen.



Zu c): Die dritte Gruppe von Vereinbarungen enthält Überlast-Regelungen.

---

»Kann die vertragliche Arbeitszeit auch unter Berücksichtigung vorheriger und zukünftiger Freizeitausgleichsmöglichkeiten nicht erreicht werden, so ist eine so genannte Überlastsituation gegeben.

Dieser Situation ist durch geeignete Maßnahmen rechtzeitig gegenzusteuern bzw. Rechnung zu tragen. Dies ist mit der Arbeitszeitkommission abzustimmen.

Näheres hierzu ist im [...] festgelegt.«

■ **MASCHINENBAU, 030200/1826/2003**

---

Konkreter regelt folgende Vereinbarung: Sie definiert, wann unter welchen Bedingungen eine Überlast-Situation gegeben ist. Sie legt fest, wer für die Problemlösung verantwortlich ist und wie eine Entlastung erreicht werden kann.

- 
- »Reicht das vertragliche Gesamt-Arbeitszeitvolumen im Team unter Berücksichtigung des planmäßigen Zeitausgleichs auf Sicht nicht aus, zeigen dies die Mitarbeiter/innen der Führungskraft an; diese ist dann für ihre Entlastung verantwortlich (insbesondere durch Reduzierung des Arbeitsumfanges) bzw. vereinbart mit (einem Teil von) ihnen
  - Mehrarbeit/Überstunden: Ausschließlich vorab zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu vereinbarende, von Geschäftsbereichsleitung und Personalrat zu genehmigende und über die Vertragsarbeitszeit hinaus zu leistende Arbeitszeit, die über die Führungskraft an die Personalabrechnung gemeldet und vergütet wird.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 030200/1447/1998**

---

In dieser Vereinbarung wird Überlastung nicht verhindert, sondern nur in geordnete Bahnen gelenkt. Zusätzliche Arbeitszeit wird als Mehrarbeit behandelt und vergütet. Um hiermit eine Überforderung zu ver-

hindern, wird es auf den Personalrat ankommen. Er kann einer Genehmigung von Mehrarbeit seine Zustimmung versagen.

Eine Vereinbarung aus der Mineralölverarbeitung beschreibt die Handlungsmöglichkeiten der Vorgesetzten im Falle einer Überlast.

---

»Erhebliche Abweichungen von der Normalarbeitszeit sind mit dem Vorgesetzten abzustimmen. Ist der Mitarbeiter im Verhältnis zu seinen Arbeitszeitverpflichtungen überlastet, hat er gegenüber dem Arbeitgeber Anspruch auf Schließung dieser Lücke.

Reicht das vertragliche Gesamt-Arbeitszeitvolumen unter Berücksichtigung des planmäßigen Zeitausgleichs auf Sicht nicht aus, zeigen dies die Mitarbeiter der Führungskraft an.

Eine Überlastsituation besteht, wenn die Vertrauensarbeitszeit für eine Dauer von mindestens 3 Monaten wegen erhöhten Arbeitsvolumens nicht mehr ausreicht. Der Mitarbeiter entscheidet, wann er sich in einer Überlastsituation befindet und teilt dies seinem Vorgesetzten unverzüglich schriftlich mit [...]. Der Vorgesetzte wird gemeinsam mit dem Mitarbeiter die gemeldete Überlastsituation analysieren und Möglichkeiten zur Beseitigung [...] prüfen. Hierzu trifft der Vorgesetzte eine Entscheidung, die zu einer Entlastung des Mitarbeiters führen soll. Dies ist zu dokumentieren.

Der Vorgesetzte hat zur Entlastung folgende Möglichkeiten:

- Steigerung der Effizienz (nur scheinbare Überlast)
- Reduktion des Arbeitsvolumens
- Umverteilung der Arbeit (innerhalb der Abteilung/des Teams)
- Antrag auf zusätzliches Personal (Genehmigung durch die Geschäftsführung).

Die Maßnahmen zur Beseitigung der Überlastsituation müssen innerhalb von 4 Wochen eingeleitet sein. Sollten sich Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht einigen können, ist die Clearingstelle einzuschalten.

In Präzisierung des Punktes (...) der BV wird festgestellt, dass die Kapung vorhandener Zeitguthaben oder das Löschen von Zeitschulden zum [...] des Folgejahres formell über das Zeiterfassungssystem läuft. Da der Arbeitgeber auf jegliche Zeiterfassung verzichtet, ist es dem Mitarbeiter eigenverantwortlich überlassen, vorhandene Zeitguthaben

auszugleichen, nach Abstimmung zu übertragen oder eine Überlastsituation anzuzeigen. Die gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen sind dabei einzuhalten [...].«

 **MINERALÖLVERARBEITUNG, 030200/1658/2002**

---

Verglichen mit den bereits zitierten beschreibt diese Vereinbarung die konkreten Handlungsmöglichkeiten der Vorgesetzten ausführlicher. Sie dokumentiert außerdem das Recht der MitarbeiterInnen, die eigene Überlast-Situation festzustellen. Wichtig scheint zudem, dass alle Vereinbarungen, die eine Überlast-Situation regeln, den Vorgesetzten oder Führungskräften die Problemlösung überantworten.

### **2.7.2 Vereinbarung von Zeitbudgets zur Steuerung der Leistung**

Die folgende Vereinbarung nennt eine weitere Handlungsoption: die Vereinbarung von Zeitbudgets.

---

#### **»Mitarbeiter mit Zeitkontenführung**

Beantragung von Zusatzzeitbudgets:

Bei sich ändernden Arbeitsbedingungen bzw. Trends zur Mehrarbeit in der Zeitkontenentwicklung muss eine zeitnahe Steuerung der Arbeitszeit einsetzen. Hierbei ist zu klären:

- Ist die Arbeit wirklich erforderlich?
- Kann die Arbeit umverteilt werden?
- Ist ein zeitnaher Freizeitausgleich möglich?

Ist keine derartige Steuerungsmöglichkeit gegeben, dann müssen Zusatzzeitbudgets vereinbart werden.

Diese Zusatzzeitbudgets werden monatsweise für mindestens eine Woche und maximal für drei Monate im Voraus zwischen Mitarbeiter und Führungskraft schriftlich vereinbart und sind sofort gültig. Hierbei sind gesetzliche Vorschriften (z.B. Arbeitszeitgesetz) vom Mitarbeiter und seiner Führungskraft einzuhalten. Start- und Endtermin können beliebig gewählt werden, d.h. auch während des laufenden Monats [...].

Besteht zwischen Führungskraft und Mitarbeiter keine Einigkeit bzgl. Zusatzzeitbudget, kann von beiden Seiten die Arbeitszeitkommission [...] angerufen werden.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

»Zusatzzeitbudgets« machen zusätzliches Arbeitsvolumen und höhere Arbeitsanforderungen sichtbar. Ihre Ableistung bleibt nicht länger verborgen. Sie ermöglichen allerdings, tarifliche Arbeitszeiten zu umgehen und nach betrieblichem Bedarf Beschäftigte Mehrarbeit leisten zu lassen. Obergrenzen für die Zusatzzeitbudgets sind nicht festgelegt. Nachfolgend erhalten Personalleitung und Betriebsrat ein Vetorecht gegen die Vereinbarung eines Zusatzzeitbudgets.

---

»HR-Bereich und lokaler Betriebsrat erhalten jeweils eine Kopie dieser Vereinbarung. Die von Mitarbeiter und Führungskraft unterschriebene Vereinbarung ist im HR-Bereich zu archivieren. Ein Veto kann sowohl vom HR-Bereich als auch vom lokalen Betriebsrat eingelegt werden. Das Veto erfolgt schriftlich [...] an alle beteiligten Parteien. Beide Parteien sind verpflichtet ein Veto zu begründen.

Das Veto beendet die Vereinbarung sofort. Die bis dahin im Rahmen des Zusatzzeitbudgets geleisteten Stunden werden [...] abgerechnet.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Mit dem Vetorecht kann der Betriebsrat Überlastungen und zu hohe Arbeitszeiten begrenzen. Die Interessenvertretung ist über jedes Zusatzzeitbudget zu informieren. Sie kann eigeninitiativ tätig werden, ohne mögliche Beschwerden der Beschäftigten abzuwarten. Dank Informationspflicht und Vetorecht kann der Betriebsrat nicht nur individuelle Zusatzzeitbudgets kontrollieren. Auch betrieblicher Umfang und Umgang mit Zusatzzeitbudgets insgesamt können Anlass zur Initiative geben. Besonderes Augenmerk verdienen Regelungen zur Abrechnung von Zusatzzeitbudgets.

---

#### »Abrechnung von Zusatzzeitbudgets

Während der Zeit, für die ein Zusatzzeitbudget vereinbart ist, wird tageweise Mehrarbeit, d. h. die Arbeitszeit, die über die Sollarbeitszeit hinausgeht, mit dem Zusatzzeitbudget verrechnet, jedoch nur bis zur maximalen Höhe des Zusatzzeitbudgets für den laufenden Monat. Bei Unterschreitung der Sollarbeitszeit wird diese vom Zusatzzeitbudget – sofern Zusatzzeiten vorhanden – aufgefüllt. Über das Zusatzzeitbudget hinausgehende Mehrarbeit verbleibt auf dem Gleitzeitkonto und wird ggf. nach den Standardregeln gekappt. Am Monatsende werden die mit dem Zusatzzeitbudget verrechneten Stunden mit dem Bruttostundenentgelt [...] des Mitarbeiters vergütet. Alle Mitarbeiter, für die ein Langzeitkonto geführt wird, haben die Wahl, diese Stunden

- zu 100 % in ihr Langzeitkonto zu übertragen oder
- zu 50 % in ihr Langzeitkonto zu übertragen und zu 50 % auszahlen zu lassen oder
- zu 100 % auszahlen zu lassen.

Diese Entscheidung ist im Voraus bei der Vereinbarung des Zusatzzeitbudgets zu treffen.

Mitarbeiter ohne Langzeitkonto [...] bekommen diese Stunden zu 100 % ausbezahlt.«

#### DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001

---

Bei der Vergütung sind offenbar keine Zuschläge für Mehrarbeit vorgesehen. Die mögliche Auszahlung verringert die Wahrscheinlichkeit, dass Mehrarbeit durch Freizeit und damit beschäftigungswirksam und gesundheitsförderlich ausgeglichen wird.

Die Vereinbarungen zeigen, dass sich die Betriebsparteien intensiv und kreativ mit der Frage der Leistungsregulation auseinandergesetzt haben. Die Belastungssteuerung über Schwellenwerte eines Arbeitszeitkontos (»Ampelkonto«) erfordert eine Arbeitszeiterfassung. Diese erscheint überdies empfehlenswert, um erbrachte Arbeitsleistungen und Freizeitausgleichsansprüche belegen zu können. Die Arbeitszeiterfassung könnte jedoch mit der Zielsetzung der Vertrauensarbeit in Kon-

flikt geraten, die Beschäftigten auf Ergebnisse und effizienten Einsatz der Arbeitszeit hin zu orientieren. Diesen Widerspruch zwischen Abkehr von der Zeitorientierung und Zeitsteuerung löst ein Unternehmen wie folgt: Es steuert die Leistungserbringung über ein Ampelmodell mit imaginären Zeitkonten.

---

»Zeiten, die die tarifliche Regelarbeitszeit überschreiten, laufen in ein gedachtes Zeitkonto; sie sind grundsätzlich in Freizeit und möglichst zeitnah auszugleichen. Das Zeitkonto soll folgende Grenzen nicht überschreiten:

- plus [...] Stunden
- minus [...] Stunden«

**🏠 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 030200/1774/2001**

---

Die Praxis wird zeigen, ob diese Lösung geeignet ist, Beschäftigte vor Überlastung zu schützen. Zweifel scheinen auch angebracht gegenüber den Regelungen zu Beginn des Kapitels, die die Problematik der Leistungsregulation völlig ausklammern.

Bemerkenswert sind Regelungen, welche die Position der Betroffenen stärken. Dazu gehört die Vorschrift, den Umgang mit einer Überlastsituation zu dokumentieren.

---

»Der jeweilige Umgang mit der Überlastsituation ist in einem Formblatt zu dokumentieren. Eine Kopie des ausgefüllten Formblattes geht an die Clearingstelle. Das Formblatt kann durch den Vorgesetzten oder den/die Mitarbeiter/in ausgefüllt werden.«

**🏠 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1667/1998**

---

Eine solche Dokumentation dient der Sammlung und Bereitstellung von Daten über die Praxis. Betroffene müssen sich nicht einzeln beim Betriebsrat beschweren. Dieser kann den Umgang mit Überlast-Situationen langfristig beobachten und jederzeit – auch bei scheinbar unproblematischen Fällen – eingreifen (vgl. Kapitel 3).

Selbstverständlich bleibt es Betroffenen unbenommen, z. B. in Konfliktsituationen, bei Überlastung oder mangelnder Einigungsbereitschaft der Führungskräfte, den Betriebsrat einzuschalten. Vorteilhaft scheinen Regelungen, wonach der Betriebsrat systematisch über die Praxis des Arbeitszeitmodells, das Volumen der Mehrarbeitszeit und die Zeitkontostände zu informieren ist. Die Interessenvertretung beobachtet, analysiert und bewertet die Praxis. Danach entscheidet sie, ob das Arbeitszeitmodell zufrieden stellend funktioniert oder neuer Gestaltungsbedarf besteht.

## 2.8 Ausgleichsfreizeit

Auch durch Freizeitausgleich kann Leistungserbringung gesteuert werden. Immerhin treffen 25 von 43 Vereinbarungen hierzu Regelungen. Die in Kapitel 2.7 beschriebene Ampelregelung mit Höchstgrenzen für Mehrarbeit legt bereits einen Rahmen fest. Wenn Beschäftigte Arbeitszeitguthaben aufbauen, müssen sie diese in der Folgezeit abbauen können. Die erste Auswertung von Vereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeit (Klein-Schneider, 1999) zeigt enge und weite Möglichkeiten für einen Freizeitausgleich. Sehr enge Möglichkeiten, z. B. beschränkt nur auf Verkürzung der täglichen Arbeitszeit auf die Kernarbeitszeit, finden sich im Zusammenhang mit Vertrauensarbeitszeit nicht.

---

»Zeitguthaben, die die Obergrenze des Dispositionsrahmens überschreiten, verfallen am Monatsende, wenn nicht rechtzeitig zuvor Überstunden vom Betriebsrat genehmigt und von der zuständigen Führungskraft angeordnet wurden.

Der Abbau des Zeitguthabens erfolgt ausschließlich durch Freizeitausgleich [...]. Eine Ausbezahlung ist grundsätzlich ausgeschlossen. Mitarbeiter und Führungskraft tragen gemeinsam die Verantwortung dafür, dass kein Zeitguthaben entsteht, das nicht wieder abgebaut werden kann.

Die Zeitschuld darf am Monatsende die Untergrenze des Dispositionsrahmens nicht unterschreiten. Wird der zulässige Zeitsaldo unterschritten, erfolgt mit der nächsten Entgeltabrechnung ein entsprechender Entgeltabzug. Ausnahmen bedürfen der vorherigen Genehmigung durch die zuständige Führungskraft und den Betriebsrat.

Der Abbau von Zeitguthaben kann durch stundenweise Abwesenheiten (nicht bei Abbau des Überstundenkontos) oder durch einzelne wie auch mehrere zusammenhängende freie Tage erfolgen. Freie Tage können auch in Verbindung mit Urlaubstagen, Feiertagen oder dem Wochenende genommen werden. In jedem Fall sind beim Abbau der Zeitguthaben die betrieblichen Belange zu berücksichtigen.

Mitarbeiter, die freie Tage nehmen wollen, müssen diese bei der Führungskraft rechtzeitig im Voraus beantragen. Die Führungskraft hat unverzüglich über den Antrag zu entscheiden und den Mitarbeiter darüber zu informieren.«

**■ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 030200/1874/2002**

---

Die Möglichkeiten des Zeitausgleichs sind hier weit: stunden- und tageweise, mehrere Tage und auch in Verbindung mit Urlaub. Gleichzeitig sind sie eingeschränkt: durch Ober- und Untergrenzen des Dispositionsrahmens (maximale Zeitguthaben bzw. -schulden), durch betriebliche Belange, durch Beantragung bei Vorgesetzten.

Es fällt ein ungleicher Umgang mit Zeitguthaben und Zeitschulden auf. Zeitguthaben oberhalb des Dispositionsrahmens verfallen am Monatsende. Zu hohe Zeitschulden hingegen führen zu Entgeltabzug. Es stellt sich erneut die Frage, ob die Kappung von Zeitguthaben rechtlich zulässig ist. Denkbar ist dies nur, wenn Beschäftigte realistische Möglichkeiten haben, übermäßige Zeitguthaben nicht entstehen zu lassen.

Die in dieser Betriebsvereinbarung vorgefundenen Gestaltungselemente finden wir in verschiedenen Kombinationen in anderen Vereinbarungen immer wieder.



---

#### »Ausgleich

Mehr- oder Minderzeiten, die am Monatsende verbleiben, werden in den Folgemonat übernommen. Minderzeiten dürfen höchstens [...] Stunden betragen, Mehrzeiten höchstens mit [...] Stunden übernommen werden. Als Abrechnungszeitraum wird der Zeitraum vom [...] bis [...] des Folgejahres festgelegt, in das folgende Abrechnungsjahr sind [...] Arbeitsstunden übertragbar.

Zum Ausgleich von positiven Zeitguthaben dienen folgende Instrumente:

- Zeitabgeltung innerhalb der regulären Gleitzeit
- freie halbe Tage vor/ab 12.00 Uhr – maximal 2× pro Monat
- freie ganze Tage, maximal 5 pro Jahr, auch zusammenhängend und vorwiegend in der [...] Zeit.

Der Ausgleich ist unter Beachtung der dienstlichen Belange nur in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten möglich.

Beschäftigte, die mindestens ein Kind unter 12 Jahren oder eine(n) sonst pflegebedürftige(n) Angehörige(n) tatsächlich betreuen oder pflegen, können innerhalb eines Kalendermonats zusätzlich zwei halbe Tage zum Zeitausgleich nutzen.«

■ **BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1924/2003**

---

Diese Vereinbarung enthält keine Regelung für Mehr- oder Minderzeiten, die nicht in den nächsten Abrechnungszeitraum übertragbar sind. Möglicherweise steht dahinter unausgesprochen eine Praxis der Kappung. Den Beschäftigten wäre dringend zu raten, ihre Zeitguthaben vor Ende des Abrechnungszeitraumes ausgleichen. Damit könnten ihnen keine (Freizeit-)Ansprüche gekappt werden. Zwei entscheidende Fragen bleiben jedoch ungeklärt: Welche Chancen haben Beschäftigte, denen der erforderliche Freizeitausgleich aus Betriebsgründen versagt wird? Oder jene, die aufgrund der Arbeitsanforderungen durch den Arbeitgeber (Arbeitsaufträge, Projektverantwortung) selbst keine Chance für einen Freizeitausgleich sehen? Denn dieser soll ausdrücklich »unter Beachtung der betrieblichen Belange« realisiert werden.

Teils ist der Freizeitausgleich an Absprachen mit Vorgesetzten und Team gebunden.

---

»Freizeitnahme erfolgt eigenverantwortlich in Absprache mit den Kollegen und dem Vorgesetzten.«

**■ ELEKTROMASCHINENHERSTELLER, 030200/1344/1999**

---

Auch folgende Vereinbarung ermöglicht Zeitausgleich nur, sofern er mit betrieblichen Belangen vereinbar ist. Es bleibt ungeklärt, ob auf Basis dieser Regelungen ein Zeitausgleich realisiert werden kann.

Gleichzeitig werden Eigenverantwortung, Berücksichtigung betrieblicher Belange und die Absprache mit Team und Vorgesetzten hervorgehoben. Dies bietet jedoch keine Lösung für Fälle, in denen betriebliche Belange mit Freizeitansprüchen kollidieren.

---

»Zeitüberschreitungen sind individuelle Überschreitungen der tariflich/vertraglich vereinbarten [...] wöchentlichen Arbeitszeit. Ausgenommen hiervon ist Mehrarbeit.

Der Ausgleich von Zeitüberschreitungen in Freizeit muss mit den dienstlichen Belangen vereinbar sein und innerhalb der Abteilung/Gruppe abgestimmt werden, sofern die zuvor vereinbarten persönlichen Ansprechzeiten des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin berührt werden.

Ein Ausgleich von Zeitüberschreitungen durch ganze Tage muss in der Abteilung/Gruppe und mit dem Vorgesetzten abgestimmt und angemeldet werden.«

**■ KOHLEBERGBAU, 030200/1872/2001**

---

Ähnliches gilt für nachstehendes Beispiel: Situationen, in denen aktuelle betrieblichen Anforderungen einen Freizeitausgleich verhindern, sind nicht geklärt. Möglichkeiten für eine Freizeitnahme werden jedoch ausführlich geschildert.

---

### »Zeitausgleich durch Ausgleichstage

Sofern es die betrieblichen und persönlichen Belange erlauben, kann in Abstimmung mit der Führungskraft sowie den Kolleginnen und Kollegen ein Zeitausgleich durch Ausgleichstage erfolgen. Dies ist unabhängig vom Zeitsaldo möglich.

Eine Höchstgrenze für die Anzahl dieser Ausgleichstage besteht nicht. Ausgleichstage können auch in Verbindung mit Urlaub genommen werden.

### Zeitausgleich durch Urlaubsgutschrift

Es besteht die Möglichkeit, im Jahr bis zu 2 Tage vom Saldenkonto abzubuchen und dem Urlaubskonto gutschreiben zu lassen. Dies ist unabhängig vom Zeitsaldo möglich. Für diese Tage gelten auch die Verfallvorschriften für den Urlaub.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

Freizeitausgleich ist ein Zeitfenster, über das Beschäftigte verfügen sollen. Ankündigungsfristen sollen die betroffene Führungskraft frühzeitig informieren. Das ermöglicht, erforderliche und verfügbare (Personal-)Ressourcen zu planen. Ankündigungsfristen sind ein Instrument, um dem Arbeitgeber bzw. Personalverantwortlichen die Verfügung über die Ressourcen zu sichern.

---

»Die Inanspruchnahme ganz- und mehrtägiger Gleitzeitausgleiche bedarf einer Ankündigungsfrist durch den Mitarbeiter.

In beiden Modellen beträgt die Ankündigungsfrist für:

- |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------------------|
| a) 1 Tag Freizeit          | 2 Arbeitstage vor Inanspruchnahme  |
| b) 2 Tage Freizeit         | 3 Arbeitstage vor Inanspruchnahme  |
| c) 3 und mehr Freizeittage | 5 Arbeitstage vor Inanspruchnahme« |

■ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---

Einige Vereinbarungen sehen einen finanziellen Ausgleich für Arbeitszeitguthaben nur als Ausnahme vor.

---

»Grundsätzlich sind Zeitsalden primär durch Freizeitausgleich bzw. Nacharbeit (nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten) zu bereinigen. Ein finanzieller Ausgleich soll nur in Ausnahmefällen vorgenommen werden.

Dabei sind alle Formen des Zeitabbaus (z.B. Stunden, halbe Tage, ganze Tage etc.) – unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange – möglich. Über Wünsche auf Freizeitausgleich entscheidet der jeweilige Vorgesetzte.«

**■ KREDITGEWERBE, 030200/1654/1994**

---

Dabei ist zu bedenken, dass durch finanziellen Ausgleich (tarif-)vertragliche Arbeitszeit umgangen werden kann. Sicherlich haben Beschäftigte nicht selten Interesse an einer Auszahlung von Arbeitszeitguthaben. Ein zusätzliches Arbeitsvolumen wird bei Auszahlung jedoch nicht beschäftigungswirksam. Anders stellt sich die Situation für unfreiwillig in Teilzeit Beschäftigte dar. Sie können über gelegentliche Mehrarbeit und deren Auszahlung ihr Einkommen an das von Vollzeitbeschäftigten annähern. Zu überlegen ist, an welche Bedingungen und Verfahren ein Betriebs- oder Personalrat eine Auszahlung von Arbeitszeitguthaben knüpfen will und kann.

Eine besondere Situation ergibt sich bei Ausscheiden aus dem Unternehmen. Nur übertragbare Langzeitkonten bieten eine Alternative zur Auszahlung von Arbeitszeitguthaben (vgl. Böker, 2006). Die gibt es aber nur in wenigen Fällen.

---

»Scheidet ein/e Mitarbeiter/in aus dem Unternehmen aus, werden erworbene und aus betrieblichen Gründen nicht genommene [...]Tage ausbezahlt, zuviel genommene [...]Tage werden mit der letzten Abrechnung einbehalten.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1667/1998**

---

Es erweist sich als konstruktiv, die betriebliche Interessenvertretung regelmäßig über die Zeitkontenbestände und finanzielle Abgeltung von geleisteter Mehrarbeit zu informieren. Sie kann damit die Praxis beobachten und auf Änderungen drängen, wenn sie sie für notwendig hält (vgl. Kapitel 3).

---

»Für den Ausgleich von Arbeitszeitschwankungen sind die MA und die Führungskraft gleichermaßen verantwortlich. Wenn sich im Laufe der Zeit ein Guthaben von mehr als in Höhe der doppelten vertraglichen Wochenarbeitszeit angesammelt haben sollte, vereinbaren Mitarbeiter und Führungskraft, wie und wann ein Ausgleich geschaffen werden kann. Dieser Ausgleich kann im Einzelfall ausnahmsweise auch in Form einer Abgeltung erfolgen. Der Betriebsrat wird vierteljährlich pro Abteilung über den Umfang dieser Ausgleichszahlungen unterrichtet.«

■ INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 030200/1877/2003

---

## **2.9 Überstunden, Regelverstöße und Erprobung**

Eine detaillierte Darstellung aller Regelungen aus den vorliegenden Vereinbarungen ist im Rahmen dieser Auswertung nicht möglich. Dieses Kapitel dokumentiert knapp Regelungen zur Vertrauensarbeitszeit in folgenden Zusammenhängen: Abgrenzung gegenüber Überstunden, Sanktionen bei Verstößen und Erprobung der Vertrauensarbeitszeit.

### **2.9.1 Abgrenzung von Überstunden und Vertrauensarbeitszeit**

Überstunden werden mit zeitlichen oder finanziellen Zuschlägen abgegolten. Viele Betriebsparteien befinden es für notwendig, Vertrauensarbeitszeit gegen Überstunden abzugrenzen. Flexible Arbeitszeiten wie Vertrauensarbeitszeit bezwecken, die vertragliche Arbeitszeit dann zu leisten, wenn die Anforderung hoch und die Auslastung gegeben ist.

Zeiten geringer Auslastung und niedrigerer Arbeitsintensität sollen vermindert werden. Das führt zu einer höheren Produktivität und unmittelbar zu Kostensenkung: Zuschlagspflichtige Überstunden werden reduziert.

Hinter der besagten Abgrenzung stehen vermutlich zwei gegensätzliche Absichten. Arbeitgeber und Unternehmen sind bestrebt, möglichst Überstundenzuschläge einzusparen. Sie drängen daher auf eine weit gefasste, zuschlagsfreie Rahmenarbeitszeit. Zuschlagspflichtige Überstunden versuchen sie möglichst eng zu begrenzen.

Die betriebliche Interessenvertretungen wiederum verfolgt andere Ziele. Sie muss Mehrarbeit und Überschreitungen der (tarif-)vertraglichen Arbeitszeit einschränken. Daher plädiert sie für eine weite Fassung der zuschlagspflichtigen Zeiträume und enge Festlegung der zuschlagsfreien Rahmenarbeitszeit.

---

»Als Mehrarbeit gelten alle Arbeitsstunden, die bei maximalem Gleitzeitvortrag über die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit hinausgehen und vom Vorgesetzten angeordnet sind.«

**FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 030200/1257/1996**

---

Die zitierte Vereinbarung fordert für Überstundenzuschläge drei Voraussetzungen:

- maximaler Gleitzeitvortrag,
- Übersteigen der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit,
- Anordnung durch den Vorgesetzten.

Diese Regelung kann dazu beitragen, dass die in diesen Unternehmen vereinbarten maximalen Arbeitszeitguthaben nicht einfach überschritten werden. Jedoch ist die Formulierung etwas ungenau. Sie macht nicht deutlich, ob Mehrarbeitszuschläge auch bei Vorliegen von zwei der drei Voraussetzungen fällig sind. Es kommt darauf an, ob die Beschäftigten im Alltag tatsächlich selbst entscheiden können, an einem Tag mehr, an einem anderen weniger zu arbeiten. In diesen Fällen erscheint es plausibel, dass die Mehrarbeit nicht mit Zuschlägen entgolten wird. Übersteigt die tatsächliche Arbeitszeit die regelmäßige wöchentliche Arbeits-

zeit auf Anordnung des Vorgesetzten, treffen gleichzeitig die Kriterien zwei und drei zu. In diesem Fall ist bereits durchaus diskutierbar, ob die Mehrarbeit nicht mit Zuschlägen bezahlt werden müsste.

Im letzten Zitat ist die Zustimmung der Interessenvertretung zu Überstunden außer Acht gelassen. Sie ist aufgrund der Mitbestimmungsrechte von Betriebs- oder Personalrat aber notwendig. Sie wird in einigen Vereinbarungen als Abgrenzungskriterium hinzugezogen.

---

»Mehrarbeit/Überstunden: Ausschließlich vorab zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu vereinbarende, von Geschäftsbereichsleitung und Personalrat zu genehmigende und über die Vertragsarbeitszeit hinaus zu leistende Arbeitszeit, die über die Führungskraft an die Personalabrechnung gemeldet und vergütet wird.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 030200/1447/1998**

---

In der Praxis ist es wichtig, dass die Definition von zuschlagspflichtiger Mehrarbeit in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung identisch ist mit der Definition im geltenden Tarifvertrag.

Eine weitere Frage entsteht bei der Abgrenzung zuschlagspflichtiger Mehrarbeit bei Teilzeitbeschäftigten. Nicht selten (vgl. Büntgen, 2005) bekommen Teilzeitbeschäftigte Überstundenzuschläge erst ab einer Wochenarbeitszeit, die der von Vollzeitbeschäftigten entspricht. Das heißt, sie bekommen Zuschläge auf Überstunden erst dann, wenn sie mehr als die tarifliche Vollzeitarbeit geleistet haben. Das Bundesarbeitsgericht erkennt hierin keine verbotene indirekte Benachteiligung: Erst mit dem Ableisten der tariflichen Vollarbeitszeit entspräche die Belastung der Teilzeitkräfte der von Vollzeitbeschäftigten.

### **2.9.2 Umgang mit Verstößen gegen Regelungen zu Vertrauensarbeitszeit**

Einige Vereinbarungen sehen Sanktionen für Fälle vor, in denen gegen die Regelungen des Arbeitszeitmodells verstoßen wird. Offenbar vermutet man solche Verstöße ausschließlich auf Seiten der Beschäftigten.

---

»Bei konkreten Anhaltspunkten für Verstöße gegen die Regelungen dieser Vereinbarung (z. B. falsche Zeitaufzeichnungen, mehr als 10 Stunden/Tag gearbeitet) kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter verpflichtet werden, Zeitaufzeichnungen täglich vorzulegen.«

**■ VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

Mögliche Verstöße bestehen in falschen Zeitaufzeichnungen, Überschreitung der täglichen Maximalarbeitszeit nach ArbZG, missbräuchlicher Nutzung/Nichtnutzung oder vorsätzlicher Beschädigung von Zeiterfassungsgeräten, Verletzung von Absprachen sowie im Nichtbeachten von Informations- und Abstimmungspflichten.

---

»Missbräuchliche Benutzung oder vorsätzliche Beschädigung der Zeiterfassungseinrichtungen kann ein Grund zur befristeten oder unbefristeten Herausnahme des Mitarbeiters aus dieser Gleitzeitvereinbarung sein. Dies hat zur Folge, dass für ihn die tägliche Normalarbeitszeit als verbindliche Arbeitszeit gilt. Die Verpflichtung zur Bedienung der Zeiterfassungsgeräte bleibt auch in diesen Fällen weiterhin bestehen. Missbrauch oder vorsätzliche Beschädigung kann auch ein Grund zur fristlosen Kündigung des Arbeitsverhältnisses sein. Ein Missbrauch der Zeiterfassungsgeräte liegt auch dann vor, wenn diese vom Mitarbeiter, entgegen den betrieblichen Anordnungen, nicht benutzt werden. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sind zu beachten. [...] Mitarbeiter, die gegen Regelungen dieser Betriebsvereinbarung verstoßen, insbesondere die durch diese Betriebsvereinbarung eingeräumten Freiheiten (z. B. Wahl der individuellen Arbeitszeit) missbrauchen, verletzen ihre Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis. Grobe Verstöße berechtigen den Arbeitgeber auch zu einer außerordentlichen Kündigung des Arbeitsverhältnisses.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---



Die hier vereinbarten Sanktionen sind durchaus hart. Sie reichen vom Ausschluss der Betroffenen aus der Vertrauensgleitzeit über die Verpflichtung zur Zeiterfassung bis hin zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses.

---

» Verstöße gegen die in der Dienstvereinbarung festgelegten Regelungen können disziplinarische, arbeitsrechtliche und strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.«

**■ BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1924/2003**

---

Verstöße seitens des Arbeitgebers und der Führungskräfte werden offenbar nicht für möglich oder nicht für regelungsbedürftig gehalten. Wie sich jedoch zeigt (vgl. Kapitel 4), sind Verstöße des Arbeitgebers gegen gesetzliche Arbeitszeitvorschriften nicht nur denkbar, sondern ausgesprochen realistisch: z. B. Verstöße gegen die Aufzeichnungspflicht aus § 16 ArbZG, gegen Schutzvorschriften für ArbeitnehmerInnen, gegen tarifliche Arbeitszeitbestimmungen. Es ist kaum nachvollziehbar, warum ArbeitnehmerInnen bei Überschreiten der vorgeschriebenen Maximalarbeitszeit sanktioniert werden, die Arbeitgeber jedoch nicht. Gemäß den vorliegenden Vereinbarungen müssen Arbeitgeber und Führungskräfte nicht mit Sanktionen rechnen. Dies gilt auch, wenn sie Überschreitungen zulassen, sie vielleicht sogar inkaufnehmen oder durch überhöhte Anforderungen und knappe Personalbesetzung verursachen. Einige der vorher zitierten Vereinbarungen beschreiben in Verbindung mit den Sanktionsregelungen auch die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung (vgl. Zitate 1447 und 1572).

### **2.9.3 Erprobung, Wahlfreiheit und gleichbleibendes Entgelt**

Um einen weiteren Einblick in die vorliegenden Vereinbarungen zu ermöglichen, werden im Folgenden einige Regelungen exemplarisch dokumentiert; etwa zur Erprobung des Modells, zur Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Arbeitszeitmodellen und zu gleich bleibendem Entgelt bei veränderlicher Arbeitszeit.

Vertrauensarbeitszeit ist ein neues Modell, das möglicherweise zu Verunsicherung bei Führungskräften und Beschäftigten führt. Um nicht an Unsicherheiten vorschnell zu scheitern, kann eine Erprobung vereinbart werden.

---

»Diese Vereinbarung zur Weiterführung der Vertrauensarbeitszeit tritt am [...] in Kraft und hat eine Laufzeit von 12 Monaten.

Sollte sich auf Grund von Erfahrungen, die sich bei der Durchführung dieser Vereinbarung ergeben, ein weiterer Regelungsbedarf herausstellen, verpflichten sich die Betriebsparteien den Leitfaden entsprechend zu modifizieren.

Auf jeden Fall werden die Betriebsparteien im [...] zu einem Erfahrungsaustausch zusammenkommen.

Rechtzeitig vor dem Auslaufen dieser Vereinbarung werden die Betriebsparteien die Verhandlungen über eine unbefristete Fortsetzung aufnehmen.«

**MASCHINENBAU, 030200/1826/2003**

---

Hiermit erproben die Betroffenen das Arbeitszeitmodell gemeinsam. Sie werten Erfahrungen aus, nehmen Korrekturen vor. Abschließend wird entschieden, das Modell fortzuführen oder, bei schlechten Erfahrungen, zu beenden.

Zusätzliche Sicherheit schafft die Möglichkeit, aus der Vertrauensarbeitszeit individuell auszuschneiden.

---

»Die Mitarbeiter können eigenverantwortlich eines der beiden Arbeitszeitmodelle zur Gleitzeitregelung wählen:

Arbeitszeitmodell 1: Gleitzeit mit Zeiterfassung (alte Regelung)

Arbeitszeitmodell 2: Vertrauensgleitzeit ohne Zeiterfassung [...]

Zur Wahl des Arbeitszeitmodells 2 ist seitens der Mitarbeiter eine formlose, schriftliche Mitteilung [...] erforderlich (Hauspost, Mail). Der Betriebsrat erhält hiervon eine Kopie. Für alle Mitarbeiter besteht zu dem [...] genannten Wahltermin die Möglichkeit zum Wechsel des

Arbeitszeitmodells. Die Wechsebmöglichkeit besteht für beide Arbeitszeitmodelle.

Alle Mitarbeiter, die sich nicht ausdrücklich für Arbeitszeitmodell 2 entscheiden, verbleiben in Arbeitszeitmodell 1.«

**📍 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---

Die MitarbeiterInnen können das Modell testen. Sollten nach eigenen Erfahrungen die Nachteile in der Praxis überwiegen, dürfen sie zur Gleitzeitregelung mit Zeiterfassung zurückkehren.

Abschließend sei an ein wesentliches Merkmal der Vertrauensgleitzeit erinnert: das gleich bleibende Entgelt. Es ist unabhängig von der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit. Nicht in allen Vereinbarungen finden sich Regelungen dazu.

---

»Unabhängig von der tatsächlich aufgewandten jeweiligen Arbeitszeit wird das Monatsentgelt gezahlt. Basis hierfür ist die vertragliche Arbeitszeit.«

**📍 MASCHINENBAU, 030200/1826/2003**

---

### **3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente**

Ausgangspunkt der Analyse ist das Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Ziff. 2 und 3 BetrVG. Es stärkt die Position des Betriebsrats in Fragen der Arbeitszeitgestaltung. Dies ist vermutlich ein Grund für die hohe Zahl von Betriebsvereinbarungen zum Thema Flexible Arbeitszeit. Insbesondere im Zusammenhang flexibler Arbeitszeitformen ist interessant, wie die Interessenvertretungen diese Position nutzen und welche Handlungsoptionen sie daraus für Beschäftigte und sich selbst gewinnen.

Kapitel 2 erläuterte die Gestaltungsrechte und Entscheidungskompetenzen, die den Beschäftigten eingeräumt werden. Auch die Eingrenzung dieser Rechte u. a. durch Vorgabe von Kriterien und Abstimmungserfordernisse wurde thematisiert.

Im Folgenden wird zunächst beschrieben, in welcher Form und welchem Umfang sich die betrieblichen Vereinbarungen auf Tarifverträge beziehen.

#### **3.1 Beziehung von betrieblicher zu tariflicher Gestaltung**

Viele der vorliegenden Vereinbarungen beziehen sich auf Gesetze und Tarifverträge, die in Arbeitszeitfragen wichtig sind. Betriebliche Vereinbarungen bauen auf den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen auf, gestalten sie aus, dürfen aber ihre (Mindest-)Standards nicht unterlaufen. Vermutlich wollen die Betriebsparteien diesen Grundsatz noch einmal hervorheben.

---

»Die Gestaltung der Arbeitszeitmodelle unterliegt den tarifrechtlichen und arbeitszeitrechtlichen Grundlagen.«

▣ **GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 030200/1375/1997**

---

---

»Im übrigen gelten die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen.«

▣ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1630/2002**

---

Für die tariflichen Standards gilt das nur dann, wenn der Betrieb oder das Unternehmen tarifgebunden ist.

In den folgenden Vereinbarungen wird nicht nur Bezug genommen auf bereits geltende Standards. Sie beziehen tarifliche Regelungen ausdrücklich ein. Möglicherweise begründen sie damit eine Geltung tariflicher Vereinbarungen unabhängig von der Tarifbindung des jeweiligen Unternehmens.

---

»Die Vertrauensarbeitszeit geht von der für das Tarifgebiet der Metallindustrie Nordrhein-Westfalens geltenden tariflichen Regelarbeitszeit gem. § 4 MTV beziehungsweise von der einzelvertraglich geregelten Arbeitszeit aus.«

▣ **MASCHINENBAU, 030200/1826/2003**

---

---

»Die Vertrauensarbeitszeit wird [...] auf Grundlage des jeweils gültigen Tarifvertrages für die Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens sowie des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) geregelt.«

▣ **MASCHINENBAU, 030200/1827/2004**

---

Erstaunlicherweise bezieht sich keine der ausgewerteten Vereinbarungen zu Vertrauensarbeitszeit auf ein solches Arbeitszeitmodell im Tarifvertrag selbst. Eventuell ein Zeichen dafür, dass die Vertrauensarbeits-

zeit nicht oder kaum in Tarifverträgen gestaltet ist. Es finden sich keine Hinweise auf tarifvertragliche Vorgaben speziell für dieses Arbeitszeitmodell. Tarifvertragliche Vorgaben wie die Wochenarbeitszeit oder die Länge des Ausgleichszeitraums gelten für alle Arbeitszeitmodelle und damit auch für die ausgewerteten Modelle der Vertrauensarbeitszeit. Unter bestimmten Umständen kann die Einführung von Vertrauensarbeitszeit in einem Unternehmen ausgeschlossen sein: z.B. wenn die geltenden Tarifverträge keine Öffnungsklauseln (für Vertrauensarbeitszeit bzw. flexible Arbeitszeiten) enthalten; oder wenn die Tarifverträge eine wöchentliche Maximalarbeitszeit festlegen (vgl. Schaub 2005, § 160 RN 48, 49).

## 3.2 Mitbestimmung der Interessenvertretung

Die Interessenvertretungen sichern in aller Regel zunächst ihre rechtliche Position.

---

»Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats werden nicht tangiert.«

 ANONYM, 030200/1450/2001

---

Die Betriebsräte wollen vermutlich auch nach Abschluss einer Betriebsvereinbarung und insbesondere im Konfliktfall auf ihre betriebsverfassungsgemäßen Mitbestimmungsrechte zurückgreifen können. Vertrauensarbeitszeit eröffnet den Beschäftigten weitgehende Mitgestaltungsmöglichkeiten für die tägliche Arbeitszeit. Insbesondere hierzu ist es wichtig hervorzuheben, dass die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung durch den Abschluss der Betriebs- oder Dienstvereinbarung nicht ausgeschöpft sind. Tatsächlich sind Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung durch den Abschluss einer betrieblichen Vereinbarung berührt, sie sollen aber nicht als dadurch verbraucht gelten.

### 3.2.1 Informations- und Beratungsrechte

In den folgenden Vereinbarungen werden die Rechte der Interessenvertretung konkretisiert und mitunter sogar erweitert.

Die ersten Beispiele definieren die **Rechte der Interessenvertretung auf Information**. Diese ermöglichen der Interessenvertretung, ihre Aufgaben und Rechte in diesem Gestaltungsfeld wahrzunehmen.

---

#### »Mitbestimmungsrechte

Zum Wahrnehmen seiner Mitbestimmungsrechte erhält der Betriebsrat regelmäßig und auf Anforderung Einsicht in die Arbeitszeitkonten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.«

🏢 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

---

»Der BR ist über alle Herausnahmen und Widerrufe zu informieren.«

🏢 **ANONYM, 030200/1450/2001**

---

Informationsrechte begründen noch nicht unmittelbar ein Recht auf Einflussnahme. Informationen schaffen eine unverzichtbare Grundlage für eine gestaltende Einflussnahme und legen Handlungsbedarf offen. Über diese Informationsrechte hinaus konnte der Betriebsrat eines Bauunternehmens ein **Beratungsrecht** erreichen.

---

»Bei auftretenden Problemen klären [...] und der Gesamtbetriebsrat den Sachverhalt.«

🏢 **BAUWERBE, 030200/1033/1999**

---

Die ständige Beratung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat insbesondere in umstrittenen Fragen und bei Konflikten entspricht dem Grundgedanken des BetrVG.

Laut Vereinbarung eines Versicherungsunternehmens haben Interessenvertretung und Personalabteilung ein **Kontrollrecht**. Sie dürfen die von den Beschäftigten aufgeschriebenen Arbeitszeiten überprüfen.

---

»Der Personalrat und die Personalabteilung haben das Recht, die Einhaltung der Aufschreibungspflicht individuell zu überprüfen.«

**▣ VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1808/2003**

---

Insbesondere die Schutzfunktion des Betriebsrates erfordert seine Beteiligung bei Entscheidungen des Unternehmens über Sanktionen gegen Beschäftigte.

---

»Bei Verstößen gegen die Regelungen dieser Vereinbarung können Mitarbeiter/innen hiervon künftig ausgeschlossen werden und unter Wahrung der gesetzlichen Bestimmungen Sondervereinbarungen abgeschlossen werden. Diese Maßnahmen bedürfen der Abstimmung zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat.«

**▣ KREDITGEWERBE, 030200/1654/1994**

---

Weiter geht folgender Entwurf einer Betriebsvereinbarung. Er sieht ein Recht des Betriebsrates vor, die Wiedereinführung verpflichtender Zeiterfassung verlangen zu können. Dies sei etwa bei Überschreitungen der vereinbarten Arbeitszeiten erforderlich. Sicherlich bewirkt diese Regelung keine Wunder. Allerdings ist hiermit ein Problem angesprochen, das auf Arbeitnehmerseite große Befürchtungen weckt: Vertrauensarbeitszeit könnte übermäßige, letztlich gesundheitsschädliche Arbeitszeiten ermöglichen oder sogar begünstigen. Auf sich gestellt haben die ArbeitnehmerInnen kaum Chancen zur Gegenwehr.



---

»Verfügen Geschäftsleitung oder Betriebsrat über Hinweise, dass innerhalb der Vertrauensarbeitszeit über die vereinbarten Zeiten hinaus gearbeitet wird oder sich andere »verdeckte« Störungen ergeben, kann einseitig die befristete Wiedereinführung obligatorischer Zeiterfassung verlangt werden.«

---

■ **ENTWURF EINER BETRIEBSVEREINBARUNG, 030200/1587/2002**

---

Im Modell des Arbeitszeitkorridors sichern sich manche Interessenvertretungen Mitbestimmungsrechte für die Festlegung von Phasen erhöhter oder verminderter Arbeitszeit. Vergleichbares findet sich im Rahmen dieser Auswertung nicht. Das entspricht dem Charakter des Modells Vertrauensarbeitszeit und der damit verbundenen dezentralen Steuerung. Betriebs- und Personalräte sichern sich daher **Mitbestimmungsrechte** für Fälle, in denen Arbeitgeber oder Führungskräfte einseitig in die Arbeitszeit eingreifen und diese anordnen wollen.

---

»Die Anweisung des Verwaltungsdirektors bedarf der Zustimmung des Personalrates, wenn sie an mehr als zwei Arbeitstagen im Monat gelten soll. Erfolgt die Festsetzung im Einvernehmen mit dem oder den Beschäftigten, ist der Personalrat lediglich über diese Vereinbarung zu informieren. Vor Inkrafttreten dieser Dienstvereinbarung bereits bestehende Vereinbarungen gelten weiter fort.«

---

■ **BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1875/2003**

---

Das Gestaltungsrecht der betroffenen Beschäftigten ist hier stark. Die Mitbestimmungsrechte des Personalrates treten in den Hintergrund. Es stellt sich die Frage, ob Betroffene über ausreichende Möglichkeiten verfügen, entsprechende Forderungen der Personalleitung tatsächlich abzulehnen.

Der bereits zitierte Entwurf einer Betriebsvereinbarung versucht das Problem der Überlastung durch ein Mitbestimmungsrecht bei der Personalbemessung zu lösen.

---

»Die Mindestbesetzung bei funktionsbezogenen Dienstzeiten kann nur mit Zustimmung des Betriebsrates verändert werden, unterliegt also der vollen Mitbestimmung.«

▣ **ENTWURF EINER BETRIEBSVEREINBARUNG, 030200/1587/2002**

---

Der Arbeitgeber hat weit reichende Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitsbelastung (Direktionsrecht, Ziel- oder Leistungsvorgaben, Zuschnitt der Arbeitsplätze und Aufgaben). Gleichzeitig verliert die Arbeitszeit als Regulativ im Modell der Vertrauensarbeitszeit an Bedeutung. Daher scheint ein Mitbestimmungsrecht bei der Personalbesetzung folgerichtig und wünschenswert.

### **3.2.2 Regelungen zur Konfliktlösung**

In die gleiche Richtung zielt die folgende Vereinbarung: Dem Betriebsrat wird kein Mitbestimmungs- sondern ein Beratungsrecht eingeräumt für den Fall, dass die Arbeitszeitkonten in einem Bereich stark ansteigen und ein Abbau nicht möglich erscheint. Arbeitgeber und Betriebsrat beraten über die Situation und ihre Lösung.

---

»Entwickeln sich die Salden einzelner Abteilungen in überhöhtem Maße und ist ein Abbau nicht erkennbar, führen Arbeitgeber und Betriebsrat Gespräche über die personelle Situation.«

▣ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

Zusätzlich zu den dargestellten Mitbestimmungsrechten führen die vorliegenden Vereinbarungen fast ausnahmslos **Verfahren zur Konfliktlösung** ein. Das erscheint ratsam für ein Arbeitszeitmodell, bei dem die Betriebs- und Personalräte ihre Mitbestimmungsrechte nicht unmittelbar ausüben können. Tatsächlich erweist es sich als sinnvoll, Verfahren zur Konfliktlösung und Einwirkungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung vorzusehen. Dies gilt insbesondere, wenn Arbeits-

einsatz und Arbeitszeitvolumen durch viele dezentrale Entscheidungen von Beschäftigten, Führungskräften und Arbeitsgruppen abgestimmt werden.

Zentraler Bestandteil der Konfliktlösung ist in den meisten Vereinbarungen eine paritätische Kommission. Ihre Wirksamkeit, d.h. ihre Fähigkeiten, Konflikte schnell und einvernehmlich zu lösen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Entscheidend sind ihre Zusammensetzung, ihre Aufgaben und Kompetenzen, das Anrufungsverfahren und die Konfliktbearbeitung.

Kurz und knapp beschrieben finden wir die **paritätische Kommission** in einer Vereinbarung aus einem Großhandelsunternehmen.

---

»Bei Bedarf wird eine Clearingstelle – aus jeweils 2 Mitgliedern des Betriebsrates und der Personalabteilung – gebildet, um eine einvernehmliche Klärung von auftretenden Fragen unter Berücksichtigung der Interessen des Mitarbeiters und des Unternehmens herbeizuführen.«

**■ GROSSHANDEL (OHNE KfZ), 030200/1876/2002**

---

Geregelt sind **Zusammensetzung** und Aufgaben. Unbestimmt bleiben die Kompetenzen. Diese Clearingstelle wird nur bei Bedarf gebildet. Bezüglich der Zusammensetzung der Kommissionen bestehen keine nennenswerten Unterschiede. Differenzen bestehen jedoch bei den Aufgaben. Die Vereinbarungen sehen mitunter wie oben die Bildung der Kommission »bei Bedarf« vor. Andere Vereinbarungen institutionalisieren eine ständige Kommission, die regelmäßig und damit unabhängig von auftretenden Konflikten zusammentritt.

---

#### »Arbeitszeitkommission

Es wird eine Arbeitszeitkommission eingerichtet, die aus jeweils drei Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebsrates besteht.

Die Arbeitszeitkommission erhält monatlich [...] folgende Listen:

- Liste der Zeitkontenstände,
- Übersicht über die gekappten Stunden auf Tagesbasis,

- Liste der vereinbarten und geleisteten Zusatzzeitbudgets des Vormonats,
- Liste der Mitarbeiter, die freiwillig aus der Zeitkontenführung ausgeschieden sind.

Die Arbeitszeitkommission tagt spätestens zwei Wochen nach Erhalt der Liste. Zur Sitzung lädt der Arbeitgeber ein.

Die Arbeitszeitkommission überwacht die Einhaltung der Betriebsvereinbarung. Die Arbeitszeitkommission kann bei Meinungsverschiedenheiten angerufen werden, aber auch von sich aus aktiv werden. Verstöße werden von ihr verfolgt, indem zunächst der betroffene Mitarbeiter und seine Führungskraft angesprochen werden.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Diese paritätische Kommission hat mehrere **Aufgaben**: Überwachung der Einhaltung der Dienstvereinbarung, Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten, Verfolgung von Verstößen gegen die Betriebsvereinbarung. Einige Vereinbarungen weisen der paritätischen Kommission ausschließlich die Konfliktschlichtung als Aufgabe zu. Demgegenüber errichten andere Vereinbarungen ständige Kommissionen, welche die Gestaltung und Umsetzung des Arbeitszeitmodells begleiten.

---

»Sämtliche Themen hinsichtlich der Arbeitszeit werden von der Arbeitszeitkommission behandelt, welche regelmäßig zusammenkommt.«

**■ MASCHINENBAU, 030200/1827/2004**

---

Nachstehend zitiertes Unternehmen ernennt die Weiterentwicklung der Betriebsvereinbarung selbst zur Aufgabe der paritätischen Kommission.

---

»Die Einhaltung dieser Betriebsvereinbarung nach Geist und Buchstaben wird durch eine gemeinsame, paritätisch besetzte Kommission (Clearingstelle) von Personalabteilung und Betriebsrat sichergestellt. Die Kommission wird Beschwerden entgegennehmen und bearbeiten. Sie kann eigenständige Untersuchungen vornehmen und soll für die Betriebsparteien Vorschläge zur Problemlösung und zur Weiterentwicklung dieser Vereinbarung entwickeln.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/2002/2001**

---

Besondere Beachtung verdienen die Kompetenzen der Kommissionen. § 28 BetrVG erlaubt es, einem Ausschuss aus Betriebsratsmitgliedern und ArbeitgebervertreterInnen Aufgaben zur selbstständigen Erledigung zu übertragen. Eine Übertragung der Aufgaben ist gemäß § 28 i. V.m. § 27 Abs. 2 BetrVG widerrufbar. Die vorstehende Vereinbarung beauftragt die Kommission »für die Betriebsparteien Vorschläge« zu entwickeln. Die Entscheidung darüber scheint Arbeitgeber und Betriebsrat zu obliegen. In der Vereinbarung aus dem Kohlebergbau wird die dort eingerichtete »Zeitclearingstelle« als »das Entscheidungsorgan« in Bezug auf die Vertrauensarbeitszeit beschrieben, das »bindende« Entscheidungen fassen kann.

---

»Entsprechend dem Charakter der Vertrauensarbeitszeit werden einvernehmliche Lösungen angestrebt, um die Kultur des Vertrauens im Unternehmen zu fördern.

Die Zeitclearingstelle ist das Entscheidungsorgan der Betriebsvereinbarung »Vertrauensarbeitszeit«.

Die Clearingstelle ist mit je zwei Mitgliedern der Personalabteilung und des Betriebsrates besetzt. Jede Seite hat die Möglichkeit, ein drittes Mitglied in die Clearingstelle zu berufen; Abstimmungen haben jedoch paritätisch zu erfolgen, d.h. jede Seite kann – unabhängig von der Anzahl der Mitglieder der Clearingstelle – bei einer Abstimmung 2 Stimmen abgeben. [...]

Die Zeitclearingstelle tritt kurzfristig zusammen und bearbeitet die auftretenden Fälle gemeinsam als Gremium bei

1. Unstimmigkeiten, die sich beziehen können auf
  - die Festsetzung der Ansprechzeiten
  - den Ausgleich von Zeitüberschreitungen und
  - Unstimmigkeiten sonstiger Art
2. Ansammlung eines Zeitguthabens eines/einer einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin von > 40 Stunden

[...]

Die Zeitclearingstelle erarbeitet eine Lösung, die einstimmig gefasst und von ihr auf Einhaltung überprüft wird.

Die Entscheidungen der Zeitclearingstelle werden einstimmig gefasst.

Die Umsetzung der Entscheidungen ist für die Parteien bindend.

Die Zeitclearingstelle ist berechtigt, zur Klärung eines Problems alle Beteiligten anzuhören. Sie entscheidet über das weitere Vorgehen.«

**■ KOHLEBERGBAU, 030200/1872/2001**

---

Zusätzlich bleiben die Möglichkeiten des Beschwerde- und Rechtsweges selbstverständlich bestehen. Der Entwurf einer Vereinbarung bestätigt dies ausdrücklich.

---

»Zweck der »Clearing-Stelle« ist die außer- bzw. vor-rechtliche Klärung von Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen oder auch innerhalb von Teams, also zwischen Mitarbeiter/innen. Sie ersetzt nicht die betriebsverfassungsrechtlich vorgesehenen Möglichkeiten der Mitarbeiter/innen (§ 84, 85 BetrVG u. a.) und des Betriebsrats. Mitarbeiter/innen steht es frei, im Konflikt- bzw. Beschwerdefall sich direkt an die Geschäftsleitung und/oder den Betriebsrat zu wenden. Auch sämtliche andere betriebsverfassungsrechtliche Regelungen (Einigungsstelle) bleiben von der Einrichtung und Tätigkeit der »Clearing-Stelle« unberührt.«

**■ ENTWURF EINER BETRIEBSVEREINBARUNG, 030200/1587/2002**

---

Es scheint durchaus sinnvoll, oben dargestellte Verfahren zur Konfliktlösung vorzusehen. Der damit vorgegebene Weg einer einvernehmlichen Konfliktregelung kann in vielen Fällen erfolgreich sein und harte

rechtliche Auseinandersetzungen vor Gericht ersparen. Entscheidend sind der Wille und die Bereitschaft der Konfliktparteien, wirklich einen Kompromiss zu suchen, der allen Beteiligten gerecht wird. Bestätigt sich diese Bereitschaft nicht immer wieder aufs Neue, führt kein Weg an einer Beschreitung des Rechtsweges vorbei.

Erkennbar ist in den vorliegenden Vereinbarungen das Ziel, den Beteiligten ausreichende Handlungsmöglichkeiten zu schaffen. Je nach Schwierigkeit und Bedeutung eines Konflikts können sie vor Beschreiten des Rechtswegs unterschiedliche Stellen im Unternehmen hinzuziehen. Zunächst wird erwartet, dass Beschäftigte und Vorgesetzte gemeinsam nach Lösungen für Interessenkonflikte suchen.

---

»Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen, zunächst untereinander, bestehende Konfliktfälle in ihrem Bereich gemeinsam zu lösen.«

**■ VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

Eine erste Eskalationsstufe besteht in der Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds und/oder eines/r Vertreters/in der Personalabteilung.

---

»Insofern zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bei den Punkten [...] dieser Vereinbarung keine Einigung erzielt wird, kann ein Betriebsratsmitglied zur Schlichtung hinzugezogen werden.«

**■ BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/2050/2003**

---

---

»Probleme vor Ort in der Anwendung sind zunächst durch die betroffenen Mitarbeiter und deren Vorgesetzte zu regeln; gegebenenfalls können hierbei Betriebsrat und Personalabteilung hinzugezogen werden.«

**■ ELEKTROMASCHINENHERSTELLER, 030200/1344/1999**

---

Führt das nicht zu einem Erfolg, wird die paritätische Kommission hinzugezogen. Es werden also einerseits Handlungsmöglichkeiten (Hinzuziehung eines Betriebsratsmitgliedes, Anrufung der Kommission) geschaffen. Andererseits wird versucht, die Kommission durch vorgeschaltete Wege zu entlasten.

---

»Sollten bei der Umsetzung des Arbeitszeitmodells Zweifelsfragen insbesondere zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern entstehen, sind diese der Arbeitszeitkommission vorzulegen und werden hier abschließend entschieden.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---

Werden Interessen besonderer Gruppen tangiert, können deren Vertrauensleute zur Sitzung der paritätischen Kommission hinzugezogen werden.

---

»Werden im Streitfall die besonderen Rechte eines Schwerbehinderten und/oder die Rechte von Frauen berührt, gehören der Schiedsstelle beratend die Schwerbehindertenvertretung und/oder die Gleichstellungsbeauftragte an.«

**■ BILDUNGSEINRICHTUNG, 030200/1873/2003**

---

Einige Vereinbarungen treffen darüber hinaus noch Regelungen, wie die paritätische Kommission zu einem Ergebnis oder Beschluss kommen soll. Meist wird ein einvernehmlicher Beschluss ausdrücklich gewünscht oder gefordert.

---

»Meinungsunterschiede in der Auslegung dieser Betriebsvereinbarung werden zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat einvernehmlich geklärt.«

**■ ELEKTROMASCHINENHERSTELLER, 030200/1344/1999**

---



Erzielt die Kommission kein Einvernehmen, sieht lediglich eine der vorliegenden Vereinbarungen eine Mehrheitsentscheidung vor.

---

»Die Arbeitszeitkommission entscheidet nach Möglichkeit einvernehmlich; ihre Entscheidungen sind verbindlich. Sollte keine einvernehmliche Einigung möglich sein, entscheidet das Mehrheitsverfahren. Wenn keine Mehrheit zustande kommt, entscheidet die Einigungsstelle.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

In dieser Vereinbarung ist vorsorglich vorgesehen, die betriebsverfassungsmäßige Einigungsstelle einzubeziehen, wenn in der Kommission ein Patt besteht. Die Vereinbarungen zielen durchweg auf eine einvernehmliche und möglichst schnelle Konfliktlösung. Man ist zudem bemüht, lange bürokratische Verfahren und Detailregelungen für alle denkbaren Konstellationen zu vermeiden. Eine Beschreitung des Rechtsweges und das Einschalten externer Berater und Fachleute soll offenbar vermieden werden. Ein vollständiger Ausschluss des Rechtsweges wäre rechtlich nicht zulässig. Daher entspricht auch die Anrufung der Einigungsstelle als letzte Möglichkeit der Interessenvertretung den gesetzlichen Regeln.

Eine andere Lösung für eine Patt-Situation in der paritätischen Kommission ist die Zweitstimme für den Vorsitzenden, wobei der Vorsitz zwischen den Parteien wechselt.

---

»Die Arbeitszeitkommission ist paritätisch mit vier Mitgliedern besetzt, je zwei Mitglieder des Betriebsrates sowie der Personalabteilung. Bei Stimmengleichheit entscheidet der Vorsitzende, der für jede Sitzung abwechselnd gestellt wird.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1572/1999**

---

Auch hier haben beide Betriebsparteien großes Interesse daran, lange Verfahren und gegenseitige Blockaden zu vermeiden. Eine wechselnde Zweitstimme ermöglicht jedoch zufällige (Mehrheits-)Entscheidungen. Es ist zweifelhaft, ob die Betroffenen von einer Entscheidung überzeugt werden können, die zufällig mit einer Zweitstimme der Gegenseite getroffen wurde.

## 4. Offene Probleme

Das Modell der Vertrauensarbeitszeit ist ein verhältnismäßig neues Arbeitszeitmodell. Daher ist es nicht verwunderlich, wenn einige rechtliche Fragen ungeklärt sind und einige Regelungen Zweifel an ihrer Rechtmäßigkeit wecken. Auf einige zweifelhafte Regelungen, z. B. die Kappung von Arbeitszeitguthaben, wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen.

### **Kappung von Arbeitszeitguthaben**

Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten sind vorgeleistete Arbeitszeit. Arbeitszeitschulden sind im Voraus bezahlte, aber noch nicht geleistete Arbeitszeit. Sie sind ein Rechtsanspruch aus dem Arbeitsvertrag, der durch eine betriebliche Vereinbarung nicht oder nur unter eingeschränkten Bedingungen beschnitten werden kann. Es ist daher zweifelhaft, ob die Kappung solcher Ansprüche durch eine Betriebsvereinbarung vor Gericht Bestand hätte.

---

»Das Gleitzeitkonto wird mit einheitlicher Bandbreite in beide Richtungen geführt. Der Dispositionsrahmen beträgt unabhängig von der vertraglichen Arbeitszeit +/- [...] Stunden. Darüber hinaus gehende Stunden werden täglich gekappt und verfallen ersatzlos. Ziel der Planung und Steuerung der Arbeitszeit soll es sein, den Saldo des Gleitzeitkontos grundsätzlich nahe 0 zu halten.

Vor dem Ausscheiden aus der Zeitkontenführung oder vor dem Ausscheiden aus dem Unternehmen ist das Gleitzeitkonto in Zeit auszugleichen. Ansprüche aus nicht ausgeglichenen Stunden verfallen ersatzlos. Aus dem Gleitzeitkonto entsteht kein Entgeltanspruch.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 030200/1497/2001**

---

Die drohende Kappung soll Führungskräfte und MitarbeiterInnen dazu veranlassen, ein Anwachsen von Arbeitszeitguthaben bzw. -schulden über die Kappungsgrenzen hinaus durch gesteuerten Arbeitseinsatz zu verhindern. Die hinter diesen Regelungen stehende Absicht ist verständlich und nachvollziehbar. Zweifel an der Rechtmäßigkeit der Kappung von Arbeitszeitguthaben bestehen dennoch. Auch im oben zitierten Beispiel, in dem Arbeitszeitguthaben und -schulden gleichermaßen gekappt werden können. Die Regelungen träfen somit Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen in ihren Ansprüchen. Arbeitszeitguthaben sind ein individualrechtlicher Anspruch aus dem Arbeitsvertrag, der durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung nicht gekürzt werden kann. Noch stärkere Zweifel weckt die Ungleichbehandlung in der folgenden Betriebsvereinbarung. Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten sollen ab einer bestimmten Höhe ersatzlos gestrichen werden. Arbeitszeitschulden (= Arbeitszeitguthaben des Arbeitgebers) werden jedoch vom Entgelt abgezogen.

---

»Verbleibende Zeitguthaben auf dem Arbeitszeitkonto werden nicht ausbezahlt. Minuszeiten werden vom Gehalt abgezogen. Diese Regelung gilt nicht, wenn der Ausgleich des Zeitsolls aus betrieblichen oder krankheitsbedingten Gründen nachweislich nicht möglich ist. In diesem Fall werden Zeitguthaben ausbezahlt und eventuelle Minuszeiten nicht abgezogen. Verbleibende Zeitguthaben auf dem Überstundenkonto werden bei Tarifmitarbeitern ausbezahlt. Bei AT- und FK-Mitarbeitern findet eine Auszahlung des Überstundenkontos nur dann statt, wenn ein Freizeitausgleich nachweislich nicht möglich war.«

**■ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 030200/1874/2002**

---

Immerhin werden Zeitguthaben nicht gekappt, wenn ein Zeitausgleich aus betrieblichen oder krankheitsbedingten Gründen nicht möglich war. Das müssen die Betroffenen jedoch nachweisen. Allein auf Basis der schriftlich vorliegenden Vereinbarung ist nicht erkennbar, ob diese Regelung die Kappung von Zeitguthaben wirklich begrenzt oder ob sie verborgene Mehrleistungen in großem Umfang ermöglicht. Auch die Verrechnung mit Urlaubstagen wirft rechtliche Fragen auf.

---

» Wurde keine Mehrarbeit angeordnet und liegt keine Sondersituation vor, so werden die Plusstunden ab der [...] Stunde gestrichen.

Bei Minusstunden können im roten Bereich Urlaubstage verrechnet werden; mit Einverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im gelben Bereich. «

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/1296/2000**

---

Bei Urlaub handelt es sich in der Regel um gesetzliche oder tarifliche Ansprüche, über die die Betriebsparteien nicht ohne Weiteres kollektiv verfügen können. Eine Verfügung über Urlaubsansprüche ohne Einverständnis der Betroffenen ist im Grundsatz ausgeschlossen. Eine Ausnahme davon ist nur in den seltenen Fällen denkbar, in denen die Betriebsparteien zusätzlich Urlaubsansprüche vereinbart haben. Allein über solche Ansprüche können sie kollektivvertraglich befinden.

Selbst ein Einverständnis der Beschäftigten mit einer Anrechnung reicht möglicherweise nicht aus, um die rechtlichen Zweifel auszuräumen. Auf gesetzliche Urlaubsansprüche dürfen ArbeitnehmerInnen nicht verzichten. Auf tarifliche nur dann, wenn das der Tarifvertrag vorsieht. Der Urlaubsanspruch soll Erholung ermöglichen. Es widerspricht diesem Zweck, wenn nicht geleistete Arbeitszeit nachträglich in gewährten Urlaub umdefiniert wird.

Zweifelhaft ist erneut die Ungleichbehandlung der Ansprüche von Arbeitgebern (auf Leistung der Minusstunden) und der Beschäftigten (auf Freizeitausgleich für Plusstunden). Das Auslastungsrisiko wird auf die Beschäftigten verschoben: Wenn sie aufgrund geringem Arbeitsvolumen der Arbeit fernbleiben, soll damit ihr Urlaubsanspruch abgegolten sein. Arbeiten die Beschäftigten bei hohem Arbeitsaufkommen in betrieblichem Interesse über ihre arbeitsvertragliche Pflicht hinaus, dann will der Arbeitgeber die Leistung unentlohnt annehmen.

### **Übertragung der (unmittelbaren) Mitbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung auf die ArbeitnehmerInnen**

Kern des Arbeitszeitmodells Vertrauensarbeitszeit ist die dezentrale Steuerung des Arbeitseinsatzes durch die Beschäftigten selbst. Diese vermeintliche und durch Regelungen begrenzte Selbstbestimmung ist

für viele Beschäftigten attraktiv. Dennoch ist fraglich, ob die betriebsverfassungsrechtlichen oder personalvertretungsrechtlichen Interessenvertretungen auf ihr Mitbestimmungsrecht in Arbeitszeitfragen (§ 87 Abs. 1 Ziff. 2 und 3 BetrVG sowie § 72 Abs. 4 Ziff. 1 und 2 PersVG des Landes NRW) verzichten bzw. dieses Recht auf die Beschäftigten delegieren können. Dabei handelt es sich nicht um eine juristische Spitzfindigkeit. Trümner (1999 a und b) arbeitet heraus, dass es unzulässig sein kann, seitens des Betriebsrats, auf die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten zu verzichten oder sie an Beschäftigtengruppen zu delegieren. Dies ist der Fall, wenn dann der Schutzzweck des Mitbestimmungsrechtes nicht mehr realisierbar ist.

Das Delegieren des Mitbestimmungsrechtes bezüglich Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit muss so ausgestaltet sein, dass sein Schutzzweck erfüllt wird. Die Beschäftigten müssen sich vor Arbeitszeiten schützen können, die weit über das vertraglich vereinbarte Zeitvolumen hinausgehen. Der Arbeitgeber bestimmt die Leistungsanforderungen durch Vorgabe von Aufgaben, Terminen, Leistungszielen und Personalbemessung. Die Beschäftigten sind durch die betriebliche Vereinbarung gehalten, ihre tatsächliche Arbeitszeit an den betrieblichen Anforderungen auszurichten. Der Arbeitgeber nimmt schließlich die tatsächlich Leistung dieser Arbeitszeit an. Wenn der Arbeitgeber nun eine Anerkennung dieser Arbeitszeiten ab einer bestimmten Höhe ablehnt und einen Freizeitausgleich verwehrt, dann ist damit das Schutzziel des Mitbestimmungsrechtes gefährdet. Die rechtliche Grundlage der Vertrauensarbeitszeit ist in Frage gestellt (vgl. Hamm, 1999).

Die Betriebsvereinbarung eines Kreditunternehmens (Kreditgewerbe 030200/1865/2004, vgl. Kapitel 2.1 und 2.3) nennt verschiedene Ziele: u. a. kunden- und marktgerechter Einsatz der Arbeitszeit, aber auch die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten sowie individuelle Arbeitszeitgestaltung der MitarbeiterInnen. Diesen Zielen entsprechend sollen die Beschäftigten die Arbeitszeit eigenverantwortlich steuern und im Team und mit der Führungskraft abstimmen.

Die Mitgestaltungsmöglichkeiten scheinen von der Interessenvertretung auf die Beschäftigten übertragen worden zu sein. Die weitere Analyse dieser Vereinbarung zeigt jedoch, dass die Beschäftigten beim Aushandeln eines Ausgleichs zwischen der Anforderung des Unternehmens und ihren eigenen Interessen nicht frei sind.

---

»Die Zeitsouveränität der MitarbeiterInnen innerhalb des Arbeitszeitrahmens orientiert sich stets an den internen und externen Kundenbelangen und an den betrieblichen Erfordernissen, insbesondere unter Berücksichtigung der so genannten Kernzeiten.«

🔒 KREDITGEWERBE, 030200/1865/2004

---

Die Beschäftigten müssen die konkrete Arbeitszeit mit der Führungskraft abstimmen; sie müssen abteilungs- und filialspezifische Erfordernisse berücksichtigen und gegebenenfalls koordinierende und steuernde Eingriffe des Vorgesetzten hinnehmen, der einen reibungslosen Geschäftsablauf verantwortet. Mit diesem Verständnis von Zeitsouveränität ist ein Interessenausgleich kaum mehr möglich. Die Zeitsouveränität der MitarbeiterInnen wird in dieser Vereinbarung so definiert, dass bei Arbeitszeitentscheidungen einseitig Kundenbelange und betriebliche Erfordernisse zu berücksichtigen sind. Persönliche Interessen und familiäre Anforderungen finden nicht einmal Erwähnung. Es ist äußerst zweifelhaft, ob diese Übertragung des Mitbestimmungsrechts von der Interessenvertretung auf die Beschäftigten vor Gericht Bestand hätte. Wie auf der Basis dieser Betriebsvereinbarung die schutzwürdigen Interessen der ArbeitnehmerInnen zur Geltung gebracht werden können, bleibt unklar. Die Schutzwirkung der Mitbestimmung wäre durch das Delegieren des Mitgestaltungsrechts ausgehebelt worden.

### **Übertragung der Verantwortung für die Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen**

Rechtlich ebenfalls zweifelhaft erscheint die Übertragung von Pflichten, die ArbeitnehmerInnen vor Überforderung und Überlastung schützen. Selbstverständlich sei an dieser Stelle nicht eine streng hierarchische Arbeitsteilung befürwortet. Als mündige Menschen übernehmen die Beschäftigten selbst Verantwortung für den Schutz ihrer Gesundheit. Gesetze, auch Arbeitsschutzgesetze, müssen jedoch eingehalten werden. Eine betriebliche Vereinbarung kann diese Verpflichtung noch einmal betonen. Ob Beschäftigten allerdings die Pflichten übertragen werden können, die vom Gesetz dem Arbeitgeber auferlegt sind, bedarf einer genaueren Betrachtung.

ArbSchG und ArbZG verpflichten an erster Stelle den Arbeitgeber, die Vorschriften einzuhalten.

»Grundpflichten des Arbeitgebers (1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sie den sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben. (§ 3 Abs. 1 ArbSchG)«

Ähnlich legen § 8 und § 9 i.V.m. § 3 JArbSchG und § 2 MuSchG Pflichten vor allem für die Arbeitgeber fest. Diesen Pflichten kann sich ein Arbeitgeber nicht entziehen. Auch nicht wie im Folgenden durch einen Kollektivvertrag.

---

»Der Arbeitgeber überträgt die Verantwortung für die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmung durch Einzelvertrag auf die jeweiligen Arbeitnehmer.

Die Arbeitnehmer werden darin angewiesen, die Bestimmung des Arbeitszeitgesetzes, des Manteltarifvertrages und der geltenden Betriebsvereinbarungen einzuhalten. Die Bestimmungen hierzu erhalten die Arbeitnehmer in schriftlicher Form ausgehändigt.«

**■ FAHRZEUGHERSTELLER VON FAHRZEUGTEILEN, 030200/1925/2002**

---

Aus dem Arbeitsschutz ist die Pflichtenübertragung bekannt. Eine Pflichtenübertragung ist an hohe formale Voraussetzungen geknüpft. Beispielsweise kann ein Arbeitgeber Pflichten auf Führungskräfte übertragen, die diese Pflichten stellvertretend für ihn erfüllen. Selbst bei einer wirksamen Pflichtenübertragung verbleiben gewisse Verantwortlichkeiten beim Arbeitgeber. Er hat stets die Pflicht, den Betrieb so zu organisieren, dass die Pflichten erfüllt werden können. Zudem muss er auch die Wahrnehmung dieser Pflichten immer wieder überprüfen.

Die rechtliche Wirksamkeit einer Pflichtenübertragung wird auch dann nicht erreicht, wenn gleichzeitig die Vorgesetzten verpflichtet werden



dafür Sorge zu tragen, dass die Beschäftigten diese Pflichten einhalten können.

---

»Die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes, insbesondere für die Höchstdauer der täglichen Arbeitszeit von 10 Stunden und für die Pausen- und Ruhenszeiten und sonstige arbeitszeitrechtliche Regelungen, sind von den Mitarbeitern zu beachten. Die Vorgesetzten haben dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter diese Vorschriften einhalten können.«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1435/2001

---

Es sind Situationen denkbar, in denen betriebliche Produktions- und Leistungsanforderungen in Widerspruch geraten zu den gesetzlichen Schutzvorschriften. Situationen, in denen entweder betriebliche Anforderungen nicht erfüllt oder gesetzliche Schutzpflichten nicht realisiert werden. Es muss sichergestellt sein, dass in solchen Fällen der Gesundheitsschutz Priorität hat. Vorgesetzte und Beschäftigte dürfen keinerlei Nachteile erleiden, wenn sie sich im Konflikt für die Einhaltung gesetzlicher Schutzvorschriften und gegen betriebliche Leistungserwartungen entscheiden.

### **Übertragung der Aufzeichnungspflicht bei Überschreitung der täglichen Höchstarbeitszeit auf die Beschäftigten**

§ 16 ArbZG verpflichtet den Arbeitgeber ausdrücklich, die Arbeitszeit aufzuzeichnen, die über die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgeht.

Einige Unternehmen verzichten auf eigene Arbeitszeitkontrolle, beauftragen jedoch die Beschäftigten, ihre tatsächlich (über die täglichen acht Stunden nach § 3 ArbZG hinaus) geleisteten Arbeitsstunden aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnungen werden dem Arbeitgeber zur Erfüllung seiner Pflicht aus dem ArbZG zur Verfügung gestellt. Soweit kann diese Regelung in Ordnung sein. Merkwürdig erscheint es jedoch, wenn ein Unternehmen die Dokumentationspflicht aus § 16 ArbZG auf die Beschäftigten delegiert und gleichzeitig die Verbindlichkeit der Aufzeichnungen für sich selbst ausdrücklich ablehnt (Mineralölverar-

beitung 030200/1658/2002 oder Datenverarbeitung und Softwareentwicklung 030200/1497/2001, Kapitel 2.6).

Hier entsteht der Eindruck, dass sich die Arbeitgeber ihrer Verantwortung für den Arbeitsschutz, ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten und ihrer konkreten Pflicht aus § 16 ArbZG zu entziehen versuchen. Im ersten Fall sollen die Zeitnachweise durch die Vorgesetzten bestätigt werden, gleichwohl akzeptiert der Arbeitgeber sie nicht als verbindlich für sich selbst. Im zweiten Fall »müssen« die Beschäftigten u. a. »faktorierbare« Zeiten erfassen. Der Arbeitgeber dieser Vereinbarung will sich offenbar Arbeitsleistungen von Kunden bezahlen lassen, die er selbst den Arbeitnehmern gegenüber nicht vergütet.

Rechtlich unproblematisch ist dagegen die bereits zitierte Regelung in einem Informatikunternehmen (030200/1877/2003, Kapitel 2.6). Die Angaben der Beschäftigten über die von ihnen geleistete Arbeitszeit werden dort zunächst als korrekt anerkannt.

In einigen anderen Vereinbarungen wird Vertrauen in handfeste Regelungen und Richtlinien umgesetzt. Vereinzelt ist es eine Selbstverständlichkeit, die Aufzeichnungen, die der Arbeitgeber zur Erfüllung seiner gesetzlichen Pflicht verwenden will, als korrekt zu akzeptieren (Versicherungsgewerbe 030200/1296/2000, Kapitel 2.6).

### **Insolvenzsicherung**

Die ausgewerteten Vereinbarungen enthalten nahezu keine Regelungen zum Schutz der Ansprüche der Beschäftigten gegen das Risiko der Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers. Solche Regelungen sind in § 7d SGB IV unter bestimmten Voraussetzungen vorgeschrieben. Die von den Beschäftigten im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit vorgeleistete, über ihre vertragliche Pflicht hinausgehende Arbeitszeit ist mitunter sehr umfangreich. Sie kann die in § 7d SGB IV genannten Schwellenwerte überschreiten. Im Modell Vertrauensarbeitszeit verzichten Arbeitgeber oft auf Arbeitszeiterfassung und das Führen von Arbeitszeitkonten. Dadurch entstehen scheinbar keine Arbeitszeit- bzw. Wertguthaben der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber, die gegen Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers abzusichern wären.

Der Verzicht auf Arbeitszeiterfassung führt damit zu weiteren Risiken für die Beschäftigten: Sie können im Falle der Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers ihre vorgeleistete Arbeitszeit nicht belegen; Freizeitaus-

gleichs- oder Entgeltansprüche gehen verloren. Interessenvertretungspolitisch ist eine Sicherung vorgeleisteter Arbeitszeit gegen Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers zu empfehlen. Rechtlich ist sie sogar geboten, sofern die gesetzlichen Bedingungen bezüglich Umfang, Ausgleichszeitraum etc. erfüllt sind. Es ist zudem kein Grund erkennbar, warum das Modell Vertrauensarbeitszeit mit Zeiterfassung schlechter funktionieren würde als ohne.

### **Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitpolitik**

Wie bereits bemerkt, birgt Vertrauensarbeitszeit die Gefahr der unkontrollierten Ausdehnung (Entgrenzung) der Arbeitszeit. Arbeitszeitpolitik setzt effektive Elemente zur Umsetzung von tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen voraus. Bei einem vollständigen Verzicht auf Arbeitszeiterfassung lassen sich die tatsächlichen Arbeitszeiten und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung, Belastung, Gesundheit sowie auf Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienpflichten nicht mehr überprüfen. Bei der Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit ist daher besonderes Augenmerk darauf zu richten, wie die Umsetzung der Vereinbarung selbst gewährleistet werden kann. Es gilt, ein Unterlaufen tariflicher Arbeitszeitpolitik und gesetzlicher Vorgaben zu verhindern.

### **Ergebnisorientierte Arbeitszeit**

In einem herkömmlichen Arbeitsverhältnis werden die Arbeits- und Entgeltbedingungen einzel- und kollektivvertraglich festgelegt. Vertrauensarbeitszeit löst Zeitorientierung durch Ergebnisorientierung ab. Die Beschäftigten sollen nicht vorrangig auf Erfüllung ihrer arbeitsvertraglichen Pflicht und auf Ableistung einer bestimmten Wochenstundenzahl achten. Sie sollen unternehmerisch denken und an erster Stelle das Ergebnis im Blick haben.

Die langfristigen Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis, die Verteilung der Risiken und Chancen zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen sind kaum absehbar und noch unzureichend untersucht. Das Auslastungsrisiko wird tendenziell auf die Beschäftigten abgewälzt. Es wird schwieriger, auf das Verhältnis von Leistung zu Entgelt kollektiv Einfluss zu nehmen. Mit zunehmender Ergebnisorientierung verändert sich das Arbeitsverhältnis von der Form eines Dienstvertrages hin zu einem Werkvertrag.

## 5. Zusammenfassende Bewertung

Auf der Grundlage der vorliegenden Analyse von 43 betrieblichen Vereinbarungen kann Vertrauensarbeitszeit bestimmt werden als ein Modell betrieblicher Arbeitszeitgestaltung, das charakterisiert wird durch

- den unternehmensseitigen Verzicht auf Arbeitszeiterfassung und -kontrolle und
- dezentralisierte Steuerung der Arbeitszeit durch die einzelnen Beschäftigten oder durch Arbeitsgruppen
- nach betrieblichen und unternehmerischen Kriterien.

Wichtiger Bestandteil der Vertrauensarbeitszeit ist ein besonderes Verständnis von Arbeitszeitsouveränität. Die Vereinbarungen definieren diese nicht als Möglichkeit, Beginn, Dauer und Ende der Arbeitszeit vorrangig nach persönlichen, von der Erwerbstätigkeit unabhängigen Interessen festzulegen. Arbeitszeitsouveränität ist nahezu durchgängig beschrieben als Möglichkeit und Kompetenz, individuell und selbstständig die eigene Arbeitszeit nach betrieblichen Kriterien festzulegen. Das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit zielt auf einen wirtschaftlichen, der Auslastung sowie den Kunden- und Marktanforderungen angepassten Einsatz der Arbeitszeit.

Wider Erwarten umfasst der personelle Geltungsbereich nicht nur tendenziell höher qualifizierte Beschäftigte aus kundennahen Dienstleistungsbereichen. Vertrauensarbeitszeit gilt in den meisten betrachteten Unternehmen für den überwiegenden Anteil der Beschäftigten. Ausnahmen werden mit Aspekten der Arbeitssicherheit, der gesicherten Besetzung einer Funktion und der Auslastung der Anlage begründet.

Das Recht, Beginn, Dauer und Ende der persönlichen Arbeitszeit festzulegen, wird bei Vertrauensarbeitszeit den Beschäftigten übertragen. Sie müssen sich zum Teil mit KollegInnen, zum Teil mit Vorgesetzten abstimmen. Die Beschäftigten haben ihre Arbeitszeit an betrieblichen Kriterien auszurichten. Arbeitszeit soll effizient und adäquat entspre-

chend den Kunden- und Marktanforderungen eingesetzt werden. Persönliche Arbeitszeitwünsche können realisiert werden, wenn sie mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbar sind.

Das Ausmaß der Flexibilität ist in einigen Unternehmen sehr groß. Sie verzichten meist auf eine Arbeitszeiterfassung. Nicht selten sollen oder dürfen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit zur Eigensteuerung erfassen. Freizeitausgleich ist in variierendem Ausmaß möglich.

Die Frage der Leistungsregulation stellt sich bei diesem Arbeitszeitmodell besonders eindringlich. Ohne Arbeitszeiterfassung entfällt die Arbeitszeit als Maß von Leistungserwartung und Leistungserbringung. Einige Vereinbarungen nennen keine alternativen Wege zur Leistungsregulation. Der Freizeitausgleich auf Vertrauensbasis muss oder soll hier genügen. Andere Vereinbarungen arbeiten mit Ampelkonten. Sie bieten Beschäftigten und Führungskräften eine Kontrollmöglichkeit, um die übermäßige Ausdehnung der Arbeitszeit zu begrenzen.

Eine weitere Gruppe von Vereinbarungen definiert Überlast-Situationen. Sie legt fest, wer Verantwortung trägt und welche Maßnahmen zur Belastungsminderung durchgeführt werden können (Dokumentation, Reorganisation, Zusatzzeitbudgets).

Von besonderer Bedeutung schließlich sind die in den Vereinbarungen getroffenen Regelungen zur Mitbestimmung und zur Konfliktlösung. Sie schaffen – wie in Vereinbarungen zu anderen Gestaltungsfeldern auch – die Verfahren, um Konflikte schnell und ergebnisorientiert zu lösen. Sie können zusätzlich die Grundlage für betriebliche Aushandlungsprozesse für einen Leistungskompromiss schaffen.

Diese Aushandlungsprozesse werden notwendig, weil das Konzept Vertrauensarbeit die Grenzen der bisherigen Arbeitszeitregulation und auch der vielfältigen modernen Modelle flexibler Arbeitszeit zu überschreiten droht. Böhm, Herrmann und Trinczek (2004) machen in ihrer empirischen Untersuchung der Praxis von Vertrauensarbeitszeit eine interessante Feststellung: Die durch dieses Arbeitszeitmodell angestoßenen Veränderungen sind weit weniger dramatisch als von Kritikern befürchtet und von Befürwortern erhofft. Sie stießen jedoch auch auf andere Fälle: Bisweilen dient Vertrauensarbeitszeit als Instrument verstärkter Vereinzelung; sie kann zu starker Intensivierung der Arbeit, Überlastung, erheblicher Verlängerung der Arbeitszeit und Selbstausbeutung führen.

Ob es durch Einführung der Vertrauensarbeitszeit

- nur zu minimalen Veränderungen des Arbeitszeithandelns der Beschäftigten kommt oder
- zur Vernachlässigung der individuellen Zeitinteressen und zur Verlängerung der Arbeitszeit (»Arbeit ohne Ende«) oder
- zu einer Selbstbestimmung und Selbststeuerung des Arbeitshandelns mit Effizienzsteigerung **und** Zeitbegrenzung,

hängt vor allem von der »Zeitkultur« des Unternehmens ab (Böhm, Hermann, Trinczek, 2004).

Auch wenn man die Zeitkultur als entscheidenden Faktor der Praxis von Vertrauensarbeitszeit anerkennt, spielen formale Regelungen (betriebliche Vereinbarungen) eine bedeutende Rolle. Sie sind Ausdruck und Symbol der von den Betriebsparteien gewünschten Zeitkultur. Sie beeinflussen deren weitere Entwicklung im Unternehmen. Die konkreten Regelungen zu Vertrauensarbeitszeit sind auch unter dem Aspekt zu betrachten: inwieweit sie Absichten und Aushandlungsprozesse unterstützen, um eine neue Zeitkultur im Unternehmen zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund sind z. B. Regelungen zu sehen, die Arbeitszeitguthaben kappen, Ansprüche aus individueller Arbeitszeiterfassung zurückweisen oder den Beschäftigten die Verantwortung für die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben übertragen. Abgesehen davon, ob diese Regelungen einer rechtlichen Überprüfung standhalten: Sie begünstigen eine einseitige Befreiung des Unternehmens von den Arbeitszeitgrenzen und fördern eine Ausdehnung der Arbeitszeit. Einer Partizipation bei Aushandlungsprozessen über Leistungserbringung und Kompensation stehen sie eher entgegen.

Die in den Präambeln der Vereinbarungen genannten Ziele lassen es offen, um was es bei der Vertrauensarbeitszeit geht: Steht die Durchsetzung der Unternehmensinteressen an der Steuerung der Arbeitszeit im Vordergrund? Oder soll Vertrauensarbeitszeit als Modell erprobt werden, um mit Selbststeuerung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten eine Win-win-Situation zu erreichen?

Eine Win-win-Situation könnte in einem effizienten Zeiteinsatz und in Zeitsouveränität der Beschäftigten bestehen. Ob eine solche Win-win-Situation realisiert wird, ob Vertrauensarbeitszeit ohne Arbeitszeiterfassung durch den Arbeitgeber für die Beschäftigten vorteilhaft ist, hängt u. a. von den Prozessen ab, mit denen Leistungsanforderungen

und Leistungserbringung ausgehandelt werden. Die in vielen ausgewerteten Vereinbarungen gefundenen Konfliktlösungsinstrumente (Verfahrenswege, Hinzuziehung weiterer Personen in die Konfliktbearbeitung, paritätische Kommissionen) bieten eine gute Ausgangslage für Aushandlungsprozesse.

Aushandlungsprozesse können dem Problem entgrenzter Arbeitszeit entgegenwirken. Auf Basis der Anerkennung individuell unterschiedlicher Zeitinteressen und unterschiedlichen Zeitverhaltens können in Unternehmen neue Zeit- und Leistungskompromisse ausgehandelt werden. Als Instrument zur Unterstützung der Aushandlungsprozesse scheinen die Regelungen für Überlast-Situationen sinnvoll. Dabei ist nicht allein entscheidend, ob sich die getroffenen Regelungen in der Praxis immer bewähren. Wichtiger noch ist das Bewusstsein auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite, dass Überlast-Regelungen Ausdruck eines Problems sind. Vertrauensarbeitszeit kann sich als Modell nur durchsetzen, wenn für Arbeitnehmer und Arbeitgeber tragfähige Lösungen für das Verhältnis von Leistung, Arbeitszeit und Entgelt gefunden werden. Ein tragfähiger Arbeitszeit- bzw. Leistungskompromiss, ein fairer Aushandlungsprozess zu einem Kompromiss für alle Beteiligten sind Voraussetzung für die Abkehr von der Leistungsregulation durch Arbeitszeit(-erfassung). Anders ist diese Abkehr nicht realisierbar, da Beteiligte, die sich benachteiligt fühlen, ihren Beitrag zur Selbststeuerung nicht erbringen. Selbststeuerung ohne oder gegen die Beteiligten ist nicht möglich. Möglich ist ein Negativ-Szenario: Entgrenzung der Arbeitszeit und verschärfter Leistungsdruck mit nachteiligen Folgen für Gesundheit, Leistungsbereitschaft, Wertschöpfungsfähigkeit und Wertsteigerung des Unternehmens.

Förderlich auf dem Weg der Erprobung einer Vertrauensarbeitszeit sind zudem Regelungen, die den Beschäftigten freistellen, daran teilzunehmen. Ebenso empfehlenswert sind Vereinbarungen, die den Beschäftigten freistellen, ihre Arbeitszeit zu erfassen und zu dokumentieren, und die daraus entstehenden Ansprüche als verbindlich akzeptieren.

## 6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen, welche Punkte bei der Mitgestaltung der Vertrauensarbeitszeit wichtig sein können. Die Zielsetzung der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben, erlaubt es dabei nicht, allzu sehr in die Einzelheiten zu gehen.

### 6.1 Gestaltungsraster

Die vorliegende Auswertung von Vereinbarungen und Richtlinien ergab zahlreiche Hinweise für die betriebliche Gestaltung, die in folgendem Raster zusammengefasst sind. Es handelt sich dabei nicht um einen geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung im Betrieb, sondern um einen anregenden Katalog für eigene Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern.

#### Definition und Ziele

Definition von Vertrauensarbeitszeit

- Verzicht auf Arbeitszeitkontrolle durch den Arbeitgeber, durch die Beschäftigten selbst
- Ausdruck und Ergebnis des Vertrauens in die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten
- Ermöglichung einer dezentralen Steuerung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen
- Bestimmung von Beginn, Umfang und Ende der Arbeitszeit durch die Beschäftigten nach betrieblichen und persönlichen Anforderungen



### Ziele der Vertrauensarbeitszeit

- wirtschaftlicher Einsatz der Arbeitszeit
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Anpassung der Arbeitszeit an Arbeitsaufkommen
- kunden- und marktgerechter Einsatz der Arbeitszeit
- Effizienz und Nachhaltigkeit der personalwirtschaftlichen Arbeit
- einfaches und flexibles Arbeitszeitsystem
- selbstgesteuerter Ausgleich arbeitszeitbedingter Belastungen zwischen den MitarbeiterInnen
- Ausgleich zwischen betrieblichen Kapazitäts- und Flexibilitätserfordernissen und den zeitlichen Interessen der MitarbeiterInnen
- individuelle Arbeitszeitgestaltung, größere Arbeitszeitsouveränität, sofern die betrieblichen Belange vorrangig gewährleistet sind
- vertrauensvoller, partnerschaftlicher Umgang von MitarbeiterInnen und Führungskräften
- Förderung und Forderung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen bei der Erfüllung der Aufgaben
- Höchstmaß an Leistungsgerechtigkeit und Verlässlichkeit
- Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen

### Geltungsbereich

- alle Beschäftigte, alle Tarifbeschäftigte
- Ausnahmen: MitarbeiterInnen mit festen oder Schicht-Arbeitszeiten, Leitende Angestellte, MitarbeiterInnen in bestimmten Bereichen aus Gründen der Arbeitssicherheit, der Sicherstellung der Besetzung, der Ansprechbarkeit, wenn technische oder organisatorische Abläufe flexible oder Vertrauensarbeitszeit nicht zulassen

### Verfügungsrechte

Entscheidungskompetenz über Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit

- Recht der Beschäftigten, Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst zu bestimmen
- zu berücksichtigende Vorgaben: Ausgleich von Abweichungen, betriebliche Zeitanforderungen
- Rahmenarbeitszeit, täglich von – bis –, an Wochentagen von – bis –, einschließlich Samstag/Sonntag

Abstimmungserfordernisse

- mit Vorgesetzten, Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen, im Team
- Eingriffsrechte der Führungskraft

### **Entscheidungskriterien**

Berücksichtigung verschiedener Zeitanforderungen

- selbstständige und eigenverantwortliche Aufgabenerledigung
- Erfüllung vereinbarter Ziele
- betriebliche Anforderungen, Belange, Erfordernisse, Interessen, u. a. Funktionsfähigkeit des Teams, Ansprechbarkeit der Abteilung, der Funktion, Serviceleistungen gegenüber internen und externen Kunden, Kundenbedarf, Gewährleistung des Arbeitsablaufs, reibungslose Zusammenarbeit, auch Verhinderung geringer Auslastung, effektive Arbeitszeit
- persönliche Interessen, Belange, Erfordernisse, Anforderungen, u. a. Arbeitszeitsouveränität, Zeitautonomie, besonderes Interesse der Teilzeitbeschäftigten
- Interessenausgleich zwischen den persönlichen und betrieblichen Belangen
- Vorrang bestimmter Kriterien, Vorrang betrieblicher Belange vor persönlichen

Gewährleistung der Einhaltung gesetzlicher und anderer Vorgaben in Bezug auf die Arbeitssicherheit

- Einhaltung gesetzlicher und anderer Vorschriften, u. a. ArbZG, ArbSchG, MuSchG, JArbSchG, tarifliche und sonstige Vorschriften, Unfallverhütungsvorschriften, innerbetriebliche Sicherheitsbestimmungen

### **Ausmaß der Flexibilität und Arbeitszeiträumen**

- tägliche Rahmenarbeitszeit, z. B. 7.00 Uhr bis 19.00 Uhr
- tägliche Mindestarbeitszeit
- maximale tägliche Arbeitszeit, z. B. nicht mehr als 10 Stunden (ArbZG), maximale wöchentliche Arbeitszeit
- Werktag Montag bis Freitag, einschließlich Samstag, an sieben Wochentagen

- besondere Regelungen für Teilzeitbeschäftigte
- Möglichkeit der Arbeit zu Hause
- Möglichkeit der Konzentration der Arbeitszeit auf wenige Wochentage
- zulässiges Guthaben, zulässige Schuld auf Arbeitszeitkonto, Umfang vorgeleisteter oder nachzuleistender Arbeitszeit
- Ausgleichszeitraum, 26 Wochen (ArbZG), ein Jahr, mehrere Jahre
- Festlegung, Vereinbarung von Funktions-, Service- und Ansprechzeiten
- Möglichkeiten des Freizeitausgleichs, beschränkt auf bestimmte Tageszeiten, stundenweise, in geringem oder großem Umfang, tagesweise, mehrtägig, mit/ohne Verbindung zu Urlaub

### **Arbeitszeiterfassung/Arbeitszeitkontrolle**

Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkontrolle

- Verzicht auf Arbeitszeiterfassung, unternehmensseitiger Verzicht auf Arbeitszeiterfassung
- Arbeitszeiterfassung durch die Beschäftigten, freiwillig oder verpflichtend, handschriftlich, elektronisch, mit Zeiterfassungsgerät, Gegenzeichnung durch Vorgesetzten
- Verbindlichkeit/Anerkennung der freiwillig erfassten Arbeitszeit, Anerkennung als Nachweis der Erfüllung arbeitsvertraglicher Pflichten, als Anspruchsgrundlage auf Freizeitausgleich
- Erfüllung der gesetzlichen Dokumentationspflicht (von Mehrarbeit nach § 16 ArbZG)
- Verbindlichkeit der Arbeitszeitdaten, solange keine erheblichen Zweifel an Richtigkeit bestehen, wenn keine konkreten Hinweise auf Fehlerhaftigkeit vorliegen
- Zuständigkeit für Arbeitszeiterfassung, Arbeitgeber, Vorgesetzte, ArbeitnehmerInnen, elektronische Erfassung, handschriftliche Erfassung, individuelle persönliche Erfassung, mit Gegenzeichnung durch Vorgesetzten

Aufzeichnung nach § 16 ArbZG

- Aufbewahrung der Arbeitszeitdaten: Wer bewahrt die Arbeitszeiten wo und wie lange auf? Wer hat Zugriff auf die Arbeitszeitdaten? Einsichtnahme durch Vorgesetzte, KollegInnen, zuständige Behörde

## **Leistungsregulation, Steuerung der Leistung**

### Strategien der Leistungsregulation

- Steuerung des Verhältnisses von Leistungsanforderung und Leistungserbringung
- Überlast, Definition von Überlast (Abbau der Arbeitszeitkonten absehbar nicht möglich, nicht ausreichendes Gesamt-Arbeitsvolumen des Teams, Überschreitung von Schwellenwerten des Zeitkontos, zulässige/nicht mehr zulässige Werte), Meldung, Feststellung von Überlast, Entscheidung/Feststellung durch Betroffene, Verantwortung für Beseitigung der Überlast-Situation bei Führungskräften, Einbeziehung weiterer Personen in Verantwortung und Lösungssuche, Maßnahmen, Handlungsanleitungen zur Lösung von Überlast-Situationen, Information des Betriebsrates über Überlast-Situationen, über entsprechende Arbeitszeitkontenbestände
- Maßnahmen gegen Überlast-Situationen, u.a. Plan für Abbau der Mehrarbeit, Freizeitausgleich, zusätzliche Maßnahmen, Reduzierung des Arbeitsumfangs

### Vereinbarung von Zeitbudgets zur Steuerung der Leistung

- Vereinbarung einer bestimmten zeitlich befristeten Mehrarbeit (mit Zustimmungserfordernis von Betriebs-/Personalrat, Vereinbarung eines Zusatzzeitbudgets für eine Woche, für bis zu drei Monaten im Voraus, schriftlich, zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten)
- Dokumentation der Maßnahmen, Steigerung der Effizienz, Umverteilung der Arbeit, Einsatz zusätzlichen Personals
- Beachtung gesetzlicher Vorschriften
- Veto-Recht bei Betriebs- und Personalrat, bei Konflikten Anrufung der paritätischen Kommission
- Auszahlung und Übertragung der zusätzlich geleisteten Arbeit als Zeitbudget in Langzeitkonto, gedachtes, virtuelles Zeitkonto

## **Ausgleichsfreizeit**

### Ausgleichsfreizeit

- Ausmaß, Umfang der Ausgleichsfreizeit von stundenweise über tageweise bis zu Blockfreizeit in Verbindung mit Urlaub, Begrenzung durch Ober- und Untergrenzen der Konten, Zeitguthaben/Zeitschulden auf dem Arbeitszeitkonto

### Bedingungen für Ausgleichsfreizeit

- Beantragung, Abstimmung mit Vorgesetzten und/oder Arbeitsgruppe, Ankündigungsfristen
- Berücksichtigung betrieblicher Belange
- Regelung für Fälle, wenn ein Freizeitausgleich aus betrieblichen Gründen unmöglich wird, Übertragung des Freizeitanspruchs
- finanzieller Ausgleich von vorgeleisteter Arbeitszeit
- Information des Betriebs-/Personalrates über Kontenbestände, deren Entwicklung und Umfang, über Auszahlung von Freizeitansprüchen

### **Abgrenzung von Mehrarbeit, Umgang mit Verstößen gegen die Vereinbarung, Erprobung, Freiwilligkeit, verstetigtes Entgelt**

#### Abgrenzung von Überstunden zu Vertrauensarbeitszeit

- Bestimmung der Bedingungen, wann Mehrarbeit zu zuschlagspflichtigen Überstunden wird, u.a. bei Übersteigen der täglichen Rahmenarbeitszeit
- Anordnung durch Vorgesetzte
- Übersteigen der aktuellen Wochenarbeitszeit, des maximalen Gleitzeitvortrags
- Festlegung eines bestimmten Gleitzeitvortrags, eines bestimmten Arbeitszeit-Guthabens als Auslöseschwelle
- bei Teilzeitbeschäftigten: Übersteigen einer festgelegten Zahl von Mehrarbeitsstunden/Übersteigen der tariflichen Wochenarbeitszeit

#### Umgang mit Verstößen gegen Regelungen der Vertrauensarbeitszeit

- mögliche Verstöße: falsche Zeitaufzeichnung, Überschreiten der maximalen täglichen Arbeitszeit des ArbZG, missbräuchliche Nutzung, Beschädigung der Arbeitszeiterfassungsgeräte, Verletzung von Absprachen über Arbeitszeit, von Informationspflichten gegenüber KollegInnen und Vorgesetzten, fehlende Arbeitszeiterfassung (falls diese im Betrieb vorgeschrieben ist)
- mögliche Sanktionen, Pflicht zur Arbeitszeiterfassung und Vorlage bei Vorgesetzten, befristeter, dauerhafter Ausschluss des/der Betroffenen aus der vorliegenden Arbeitszeitregelung, (in extremen Fällen:) fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses, disziplinarische, arbeitsrechtliche und strafrechtliche Konsequenzen

Erprobung, Freiwilligkeit, verstetigtes Entgelt

- befristete Laufzeit
- Verpflichtung der Betriebsparteien, über Änderungsbedarf zu verhandeln
- Vereinbarung zu Erfahrungsaustausch über die Praxis der Regelung zu Vertrauensarbeitszeit
- Vereinbarung, Gespräche zur Verlängerung der betrieblichen Vereinbarung aufzunehmen
- Wahlmöglichkeit zwischen Arbeitszeitmodell mit und ohne verbindliche Arbeitszeiterfassung
- Recht der Beschäftigten (und der Führungskräfte), über Teilnahme oder Ausscheiden aus der Vertrauensarbeitszeit selbst zu entscheiden
- Zahlung eines gleich bleibenden Entgelts bei flexiblem Arbeitszeitvolumen

### **Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente**

Beziehung von betrieblicher zu tariflicher Gestaltung

- Bezug auf Tarifvertrag und Gesetz
- Bezug auf tarifvertragliche Arbeitszeit
- Bezug auf tarifvertragliche Modelle

Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte

- Unberührtheit der gesetzlichen Rechte der Interessenvertretung
- betriebsverfassungsgemäße und personalvertretungsgesetzliche Rechte gelten uneingeschränkt weiter (sind durch die Betriebsvereinbarung nicht verbraucht)
- Informationsrechte über Zeitkontenbestände, Entwicklung der Zeitkontenbestände, Umfang gekappter Arbeitszeitguthaben, Konflikte bei Freizeitausgleich, Umfang der Auszahlungen
- Beratungsrechte, über Konfliktlösung in jedem Einzelfall, über Personalplanung bei wachsenden, nicht auszugleichenden Arbeitszeitguthaben
- Kontrollrechte, bezüglich Praxis der Mehrarbeit, Aufzeichnen der tatsächlichen Arbeitszeiten, Realisierung des Freizeitausgleichs
- Veto-/Einspruchsrechte bei extrem hohen Arbeitszeitguthaben, bei Vereinbarung zusätzlicher Zeitbudgets, bei Wiedereinführung ver-

pflichtender Zeiterfassung (z. B. wenn Arbeitszeit über die Arbeitszeitregelungen hinaus geleistet wird, bei Verstößen gegen die Betriebsvereinbarung)

- Mitbestimmungsrechte und Abstimmungserfordernisse bei Sanktionen wegen Verstößen gegen die Betriebsvereinbarung, bei Konflikten in der paritätischen Kommission, bei betrieblichen Anforderungen von Mehrarbeit im Interesse des Unternehmens, bei (Veränderungen) der Personalbemessung

#### Regelungen zur Konfliktlösung

- Beratungsrechte, Gespräche bei sehr umfangreichen Arbeitszeitguthaben
- Verfahren zur Konfliktlösung
- stufenweises Hinzuziehen weiterer Personen
- Anrufung einer Kommission
- Bildung, Einrichtung einer paritätischen Kommission
- Zusammensetzung der Kommission
- permanente Kommission oder bedarfs- oder anlassbezogene Bildung der Kommission
- Tätigwerden der Kommission auf Anforderung oder aus eigener Initiative
- ständige oder anlassbezogene Information
- Initiativrecht zur Anrufung, Einrichtung der Kommission und auf Anforderung weiterer Informationen
- Informationen über Arbeitszeitguthaben, über Umfang gekappter Arbeitszeitguthaben, über vereinbarte und geleistete Zusatzzeitbudgets
- Aufgaben der Kommission, Beobachten der Umsetzung und Praxis der Vereinbarung, Überwachung der Einhaltung der Vereinbarung, Lösungssuche bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten, Entwicklung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung der Vertrauensarbeitszeit, Verfolgung von Verstößen gegen die Vereinbarung, Durchführung eigener Untersuchungen
- Umsetzung, Durchsetzung von Lösungsvorschlägen
- Kompetenzen der Kommission, Informationen anfordern, Entwicklung von Lösungsvorschlägen oder Treffen von Entscheidungen, Entscheidungen mit Mehrheit oder einstimmig

- Umgang mit Pattsituationen, Zweitstimme des (alternierenden) Vorsitzenden, Einbeziehung der Personalleitung und der Interessenvertretung, Weiterleitung an/Einbeziehung einer Einigungsstelle nach BetrVG
- Ermöglichung/Offenhalten des Beschwerdeweges (§§ 84, 85 BetrVG) und des Rechtsweges
- Handlungsmöglichkeiten für die Betroffenen, selbst nach Lösungen suchen, zusammen mit der Führungskraft, Hinzuziehung eines Mitglieds der Interessenvertretung oder der Personalabteilung, der Schwerbehindertenvertretung oder der Gleichstellungsbeauftragten, sich an die paritätische Kommission wenden, Beschreitung des Beschwerdeweges, Beschreitung des Rechtsweges

## 6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Vertrauensarbeitszeit ist ein Modell flexibler Arbeitszeit, das weit über andere Modelle hinausgeht. Mit dem Verzicht auf (unternehmensseitige) Arbeitszeitkontrolle ist die Arbeitszeit kein offizielles Maß mehr für Leistungserwartung und Leistungserbringung. Die Arbeitszeit verliert tendenziell ihre Rolle als zentrales Regulierungsinstrument für den Leistungskompromiss.

Vertrauensarbeitszeit ist ein umstrittenes Modell. Befürworter betonen die mögliche Effizienzsteigerung, die Selbstregulation, die mit dem Modell verbundene Anerkennung und die Zeitautonomie. Kritiker warnen vor Entgrenzung, Selbstausbeutung, und Verlust der Abwehrmöglichkeit übermäßiger Arbeitszeitanforderungen. Sie befürchten letztlich ein Ungleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen des Unternehmens und den Möglichkeiten der Beschäftigten, Arbeitsanforderung und Arbeitsleistung zum Ausgleich zu bringen. Arbeitgeber und Unternehmen besitzen weiterhin eine Reihe von Möglichkeiten, Arbeitsanforderungen zu steigern und auszuweiten. Die ArbeitnehmerInnen verlieren mit der Arbeitszeiterfassung ein Instrument zur Begrenzung



der Arbeitsanforderungen und zum Beleg der von ihnen bereits erfüllten Pflichten. Darüber hinaus sind mit dem Modell Gefahren der Überbelastung und Gesundheitsbeeinträchtigung verbunden. Schließlich kann Vertrauensarbeitszeit auch zu einer zeitlichen Überbietungskonkurrenz durch die Beschäftigten führen.

Ein Betriebs- oder Personalrat, der mit dem Modell Vertrauensarbeitszeit konfrontiert ist, muss zunächst eine eigene Meinung und eine Zielsetzung für seinen Umgang mit dem Thema entwickeln. Er wird sich mit dem Für und Wider und mit den gewerkschaftlichen Positionen zu Vertrauensarbeitszeit auseinandersetzen. Wichtig scheint darüber hinaus die Frage, ob und wie das Modell in die spezifischen Leistungsprozesse und die Unternehmenskultur passt. Damit steht man vor Fragen der tatsächlichen Steuerung der Arbeitszeit im Unternehmen: Gibt es eine Regelung/Vereinbarung zur Arbeitszeitsteuerung? Wie flexibel ist diese? Wird die Regelung in der Praxis angewandt oder wird – unabhängig von einer Regelung – in großem Umfang mehr und zu ungewöhnlichen Zeiten gearbeitet? Gibt es viele oder wenige, aber für das Unternehmen wichtige ArbeitnehmerInnen, die unentgeltlich erhebliche Mehrarbeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten leisten? Eine solche Praxis sollte nicht noch durch eine entsprechende Vereinbarung legitimiert werden. Eine Ablehnung der Vertrauensarbeitszeit nützt wenig, wenn ein wichtiger Teil der Belegschaft so arbeitet, als bestünde bereits eine Regelung zu Vertrauensarbeit. Die Realität der Arbeitszeit- und Leistungskultur im Unternehmen ist zur Kenntnis zu nehmen. Sie ist der Ausgangspunkt für die Bestimmung des Gestaltungsbedarfs. Entscheidend ist, ob die gegenwärtige Praxis verändert werden soll. Wenn die Interessenvertretung Veränderungsbedarf sieht, wird sie sich der Frage stellen, welcher Weg die größten Erfolgsaussichten bis zum Ziel der veränderten Gestaltung verspricht.

Ausgestalten kann man ein Modell der Vertrauensarbeit in folgenden Schritten:

### **Präambel: Ziele und Intentionen**

Ziele und Intentionen von Betriebs-/Personalrat und Arbeitgeber sollten klar zum Ausdruck kommen. Präzise schriftlich formulierte Absichten und Ziele ermöglichen die anschließenden Detailregelungen. An den Zielen wird später ihre Umsetzung zu messen sein.

### **Vertrauensarbeitszeit als Option, auf freiwilliger Basis**

Freiwillige Teilnahme an Vertrauensarbeitszeit und die Möglichkeit, freiwillig wieder auszuschcheiden, schafft einen Ausweg für Beschäftigte, die sich durch Vertrauensarbeit zu einer ständigen Verlängerung ihrer Arbeitszeit gezwungen sehen. Böhm, Herrmann, Trinczek (2004) sehen für einen gelingenden Leistungskompromiss bestimmte zeitkulturelle Voraussetzungen: Ist die Vielfalt des individuellen Arbeitszeithandelns im Unternehmen akzeptiert? Können die Beschäftigten die Flexibilität voll ausnutzen ohne negative Urteile oder Vorurteile von Führungskräften oder KollegInnen befürchten zu müssen? Sind offene Gespräche zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten über Leistungserwartungen und Leistungsbereitschaft vorgesehen und allgemeine Praxis?

### **Geltungsbereich**

Vertrauensarbeitszeit kann möglicherweise erprobt werden. Eine Erprobung ist nicht mit einem »gleichen Recht für alle« auf dieses Modell verbunden. Eine Erprobung bietet die Möglichkeit, auf Basis der Vertrauensarbeitszeit Selbststeuerung und neue Aushandlungsprozesse zu entwickeln. Dies kann zunächst in Arbeitsbereichen geschehen, die hinsichtlich Arbeitszeitpraxis und Selbstbewusstsein der Betroffenen besonders geeignet erscheinen.

### **Verfügungsrechte**

Die Verfügungsrechte liegen bei der Vertrauensarbeitszeit bestimmungsgemäß bei den Beschäftigten. Es kommt darauf an, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Recht auf Selbststeuerung der Arbeitszeit und den Eingriffsmöglichkeiten der Führungskräfte zur Gewährleistung der Produktionsziele zu schaffen. Die Förderung von Abstimmung, Ankündigungsfristen, begrenzte Einspruchsrechte können dabei helfen.

### **Entscheidungskriterien für Beginn, Dauer und Ende der Arbeitszeit**

Die Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten müssen zum Ausgleich gebracht werden. Ein solcher Ausgleich ist erst möglich, wenn auch die persönlichen Interessen als etwas Selbstverständliches wahrgenommen werden.

## **Ausmaß der Flexibilität**

Ein großes Ausmaß der Flexibilität ist immer attraktiv für diejenigen, die entscheiden können, wann und wie lange gearbeitet wird oder wann sie Freizeit nehmen können. Um zu verhindern, dass gesetzliche oder tarifliche Arbeitszeitschriften ausgehebelt werden und dass die Beschäftigten sich zu andauernder Mehrarbeit gezwungen sehen, kann eine Begrenzung der maximalen Jahresarbeitszeit festgelegt werden. Ferner sind eine automatische Information der Interessenvertretung über vorgeleistete Arbeitszeit oder die Vereinbarung eines nicht zu langen Ausgleichszeitraums empfehlenswert.

## **Arbeitszeiterfassung**

Der unternehmensseitige Verzicht auf Arbeitszeiterfassung und -kontrolle scheint ein Charakteristikum der Vertrauensarbeitszeit zu sein. Steuerung der Arbeitszeit ist ohne Zeiterfassung nicht möglich. Zu empfehlen ist eine freiwillige oder sogar verpflichtende Arbeitszeiterfassung durch die Beschäftigten. Ihre Ergebnisse dürfen nur aus konkreten Anlässen in Zweifel gezogen werden. Sie bilden die Grundlage für den Anspruch auf Freizeitausgleich.

Ohne Arbeitszeiterfassung könnte die Interessenvertretung Fehlzeiten nicht erkennen und notwendige Änderungen der Vereinbarung nicht begründen.

## **Leistungsregulation**

Vertrauensarbeitszeit zielt auf Selbststeuerung. Um den Arbeitszeiteinsatz möglichst effizient zu steuern, bedarf es verschiedener Informationen: z. B. über vorhandene Ressourcen, bereits verausgabte Arbeitszeit, benötigte Arbeitszeit für vergleichbare Aufgaben in der Vergangenheit und über anstehende Aufgaben. Selbststeuerung der Arbeitszeit kann auf Dauer nur funktionieren, wenn alle Beteiligten den Eindruck gewinnen, dass ihre Interessen und Anforderungen ausreichend Berücksichtigung finden. Schwankungen der Leistungsanforderungen müssen bewältigt werden. Man benötigt passende Instrumente: um vorübergehend Mehrarbeit zu leisten, um erbrachte Mehrarbeit auszugleichen, um übermäßige Leistungsanforderungen zu begrenzen.

Letztlich muss zwischen allen Ebenen des Unternehmens und unter den Beschäftigten ein neuer Arbeitszeitkonsens entwickelt werden. Bei die-

sem sollten Leistung und Gegenleistung (in Form von Entgelt, Ressourcen, Freizeitausgleich, sozialer Sicherheit etc.) in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Alle Beteiligten müssen wissen, wie sie Arbeitszeitentscheidungen treffen können, welche Erwartungen und Anforderungen an sie gestellt werden, welchen Rahmen die Zeitkultur des Unternehmens für Entscheidungen und Arbeitszeitverhalten steckt.

### **Ausgleichsfreizeit**

Es besteht die Möglichkeit, zur Erfüllung der betrieblichen Anforderungen »freiwillig« über das arbeitsvertragliche Maß hinaus Arbeitszeit zu leisten. Dies muss verbunden sein mit dem Recht, Mehrarbeit an anderer Stelle in Form von Freizeit auszugleichen. Vorgesetzte, Führungskräfte und KollegInnen sollten dieses Recht akzeptieren.

## **6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen**

Betriebliche Mitbestimmung im Bereich Vertrauensarbeitszeit beruht auf § 87 BetrVG. Dazu kommen die vergleichbaren Regelungen im BPersVG (§ 75 Abs. 3 Ziff. 1 BPersVG) und im jeweiligen LPersVG (§ 79 Abs. 1 Ziff. 1 LPersVG Baden-Württemberg, Artikel 75 Abs. 4 Ziff. 1 LPersVG Bayern, § 66 Nr. 1, 2 LPersVG Brandenburg etc.). Dort heißt es »Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

[...]

1. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;
2. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit; [...] (§ 87, Abs. 1, Ziff. 2 und 3 BetrVG).

Betriebs- und Personalräte haben ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht in Bezug auf die Gestaltung der täglichen Arbeitszeit. Es ist eingeschränkt durch den Vorrang gesetzlicher und tariflicher Regelungen.

Die Tarifpartner nutzen üblicherweise ihren Vorrang durch Festlegung der Wochenarbeitszeit und von Rahmenregelungen für die betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit. Sie legen fest, in welchem zeitlichen Umfang die ArbeitnehmerInnen zur Arbeit verpflichtet sind und welches Entgelt ihnen dafür zusteht.

Die konkrete Festlegung von Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit geschieht traditionell betrieblich.

Die umfangreiche Diskussion über Flexibilisierung verlieh der betrieblichen Gestaltung der Arbeitszeit einen neuen Schub. Nicht selten gibt es Versuche, über betriebliche Arbeitszeitgestaltung die tarifvertraglichen Vereinbarungen zur Arbeitszeit auszuhöhlen. Die Tarifvertragsparteien steuern diesen Versuchen entgegen. Sie entwickeln u.a. Vorgaben und Mindestbedingungen für einen sozialverträglichen Rahmen betrieblicher flexibler Arbeitszeitgestaltung. Beispielsweise legt der Manteltarifvertrag der Metallindustrie in NRW (vom 24.08.2001) die Dauer der regelmäßigen Arbeitszeit/Ausbildungszeit und ihre Verteilung fest. Überdies eröffnet er Möglichkeiten für die ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf Arbeitstage oder Arbeitswochen. Diese Möglichkeiten werden an Mindestbedingungen gekoppelt: an einen maximalen Ausgleichszeitraum, die Notwendigkeit des Freizeitausgleichs und den Abschluss einer betrieblichen Vereinbarung mit dem Betriebsrat.

Im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes finden sich vergleichbare Regelungen. Er legt die wöchentliche Arbeitszeit fest und schafft die Möglichkeit, die wöchentliche Arbeitszeit gleichmäßig oder ungleichmäßig auf verschiedene Tage und Wochen zu verteilen. Dazu kann ein Arbeitszeitkonto eingerichtet werden mit begrenzten Zeitguthaben/Zeitschulden und mit einem Ausgleichszeitraum, in dem die Arbeitszeit durchschnittlich der tariflichen Wochenarbeitszeit entsprechen muss. Auch hier sind die Öffnungen des Tarifvertrags an den Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung gebunden.

Weitere wichtige rechtliche Grundlagen bilden

- die EU-Richtlinie über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung (93/104/EG), deren Weiterentwicklung von der Europäischen Kommission und vom Europäischen Parlament bereits vorbereitet ist;
- das deutsche ArbZG vom 06.06.1994 (einschließlich der nachfolgenden Änderungen). »Mit der Zielsetzung, die Sicherheit und den

Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern [...]« legt § 1 Ziff. 1 ArbZG u. a. Höchstgrenzen für die tägliche Arbeitszeit, für den Umfang von Nacharbeit, Ausgleichszeiträume für zeitweilige Überschreitungen der Höchst-arbeitszeit, Ruhepausen, Beschäftigungsbeschränkungen für die Arbeit an Sonn- und Feiertagen und eine Untergrenze für die Ruhezeit fest;

- die Möglichkeit der Bundesregierung, durch Rechtsverordnung mit Zustimmung des Bundesrates für einzelne Beschäftigungsbereiche die Arbeitszeit aus Gesundheitsgründen noch enger zu beschränken.

Abweichungen von diesen Mindestbedingungen sind möglich, wenn sie in einem Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung ausdrücklich zugelassen werden (vgl. § 7, § 12 ArbZG).

Gesetze und Tarifverträge geben eine Reihe von Mindestbedingungen und Einschränkungen für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung vor. Die Interessenvertretung muss sie bei der Wahrnehmung ihrer Mitbestimmung in der Frage der Arbeitszeitgestaltung beachten. Bei der Auseinandersetzung mit betrieblicher Arbeitszeitgestaltung empfiehlt es sich, neben der Bestimmung der eigenen Zielsetzung für eine Arbeitszeitgestaltung auch den betriebsspezifisch geltenden tariflichen und den gesetzlichen Rahmen zu ermitteln.

Das Modell der Vertrauensarbeitszeit stellt nicht nur eine extreme Form der Flexibilisierung dar. Es zielt darüber hinaus auf dezentrale, individuelle Arbeitszeitsteuerung. Die betriebliche Interessenvertretung muss deshalb darauf achten, dass die gesetzlichen und tariflichen Mindestbedingungen nicht unmittelbar unterschritten oder ausgehebelt werden. Eine mittelbare Unterschreitung der Arbeitszeitmindestbedingungen darf nicht durch eine Aushebelung der Gestaltungsinstanzen möglich oder sogar begünstigt werden. Die Aufgabe besteht darin, durch Vereinbarung von Regeln und durch Kontrolle in der Praxis sicher zu stellen, dass bei individueller Arbeitszeitsteuerung die gesetzlichen, tarifvertraglichen und betriebsverfassungs- und personalvertretungsrechtlichen Vorgaben und Mindestbedingungen zugunsten der Beschäftigten eingehalten werden.

## 7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 43 Vereinbarungen aus Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen.

**Tabelle 1: Art der Vereinbarung**

	Anzahl	
	absolut	in %
Betriebsvereinbarung	29	67
Gesamt-/Rahmenbetriebsvereinbarung	4	9
Dienstvereinbarung	6	14
Regelungsabsprache	1	2
Sonstige, Richtlinie, Entwürfe	3	7
<b>Gesamt</b>	<b>43</b>	<b>99</b>

Tabelle 1 zeigt, dass der Schwerpunkt mit 67 % bei Betriebsvereinbarungen liegt, Dienstvereinbarungen aus Einrichtungen des öffentlichen Dienstes folgen mit 14 %. Mit 9 % folgen die Regelungsabsprachen und sonstige Vereinbarungsarten (zusammengefasst). Dies ist vielleicht ein Hinweis, dass sich das Modell Vertrauensarbeitszeit noch im Erprobungsstadium befindet.

**Tabelle 2: Branchen**

	Anzahl	
	absolut	in %
Chemische Industrie	10	23
Metallerzeugung und -bearbeitung, Automobilindustrie	8	19
Finanzdienstleistungen	4	9
Bildungseinrichtung	4	9
Öffentliche Verwaltung	2	5
sonstige Dienstleister, Handel	7	16
sonstige Gewerbe und Industrie	6	14
keine Angabe	2	5
<b>gesamt</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

23 % der ausgewerteten Vereinbarungen stammen aus der chemischen Industrie. Zwar wurden 19 % der Vereinbarungen in Metall- und Elektroindustrieunternehmen abgeschlossen. Das ist – verglichen mit anderen Auswertungen und gemessen an dem Anteil dieser Branchen an der Industrie insgesamt – ein eher kleiner Anteil. Auffällig dagegen der Anteil, der auf Dienstleister einschließlich Handel entfällt: Aus Finanzdienstleistungen, sonstige Dienstleistungen und Handel, Bildungseinrichtungen und öffentliche Verwaltung kommen zusammen 39 % der untersuchten Vereinbarungen. Vertrauensarbeitszeit finden wir, soweit wir betriebliche Vereinbarungen betrachten, vor allem in der Chemieindustrie und in Dienstleistungsorganisationen.



**Tabelle 3: Abschlussjahr**

<b>Abschlussjahr</b>	<b>Anzahl</b>	
	<b>absolut</b>	<b>in %</b>
vor 1996	0	0
1996 – 1999	9	21
ab 2000	31	72
keine Angabe	3	7
<b>gesamt</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Bei dem noch immer neuen Modell Vertrauensarbeitszeit liegen uns keine Vereinbarungen aus den Jahren vor 1996 vor. Auch dies ist ein Hinweis auf die Neuartigkeit der Regelungen. 31 von 43 (72 %) Vereinbarungen sind heute nicht älter als sechs Jahre. Sie stammen aus den Jahren 2000 und danach.

# Glossar

## Arbeitszeitrahmen

Er legt den Zeitraum fest, innerhalb dessen die Beschäftigten im Modell Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit ihre konkrete Arbeitszeit selbst festlegen können. D.h. der Arbeitszeitrahmen bestimmt den frühesten Beginn und das späteste Ende der täglichen Arbeitszeit sowie die Wochentage, an denen die Beschäftigten ihre vertragliche Arbeitszeit ableisten können. Beispiel: Mo. bis Fr. jeweils 07.00 bis 19.00 Uhr

## Arbeitszeitkonto

Sie dienen zur Abrechnung mehr oder minder geleisteter Arbeitszeit. Arbeiten Beschäftigte zeitweise mehr als sie vertraglich oder tariflich verpflichtet sind, können diese Arbeitsstunden als Arbeitszeitguthaben in ein Konto eingestellt und mit zukünftiger Minderarbeit oder mit Ausgleichsfreizeit verrechnet werden. Gleiches gilt umgekehrt für den Fall, dass zeitweilig weniger Arbeitszeit als vertraglich vereinbart geleistet wird, z.B. bei betrieblicher Kurzarbeit. Das Saldo des Arbeitszeitkontos in Form eines Arbeitszeitguthabens oder eines Arbeitszeitsolls stellt einen Anspruch des/r Beschäftigten auf Entgelt oder Ausgleichsfreizeit bzw. einen Anspruch des Arbeitgebers auf noch zu leistende Arbeitszeit dar.

## Arbeitszeitkorridor

Durch eine Unter- und eine Obergrenze bestimmtes Zeitvolumen, innerhalb dessen die tatsächliche Wochenarbeitszeit entsprechend betrieblichen oder persönlichen Anforderungen flexibel schwanken darf. Beispiel: 30 bis 40 Wochenstunden bei einer tariflichen Arbeitszeit von 35 Wochenstunden.

**Arbeitszeitsouveränität**

Recht eines/r Beschäftigten, Entscheidungen über Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst zu treffen.

**Ausgleichsfreizeit**

Die zum Ausgleich zeitweiliger Mehrarbeit gewährte, bezahlte Freizeit. Sie dient dazu, zeitweilige Mehrarbeit so auszugleichen, dass im Durchschnitt die vertragliche oder tarifliche Arbeitszeit erreicht oder eingehalten wird.

**Ausgleichszeitraum**

Der Ausgleichszeitraum ist der Zeitraum, innerhalb dessen sich geleistete Arbeitszeit und Ausgleichsfreizeit so ausgleichen, dass im Durchschnitt die (tarif-)vertragliche Arbeitszeit erfüllt und die gesetzliche Höchstarbeitszeit nicht überschritten wird.

**Funktionszeiten**

Während der Funktionszeiten eines Arbeitsbereiches müssen dessen Beschäftigte durch Absprache sicherstellen, dass die Funktionen und Aufgaben des Arbeitsbereiches gegenüber internen Kooperationspartnern und externen Kunden oder Lieferanten wahrgenommen werden. Es besteht keine allgemeine Anwesenheitspflicht während der Funktionszeiten.

**Insolvenzschutz**

Im Falle einer Insolvenz kann ein Unternehmen möglicherweise die Verpflichtungen aus Arbeitszeitguthaben den Beschäftigten gegenüber nicht mehr erfüllen. Damit die Ansprüche der Beschäftigten auf Zeitausgleich oder finanziellen Ausgleich von über die vertragliche Verpflichtung hinaus geleisteter Arbeitszeit im Falle der Insolvenz nicht verloren gehen, hat der Gesetzgeber die Arbeitgeber unter bestimmten Bedingungen zu einer Sicherung dieser Ansprüche verpflichtet (§ 8a ATG und § 7d SGB IV).

**Kernzeiten**

Zeiträume innerhalb eines Modells flexibler Arbeitszeit, in denen die Beschäftigten anwesend sein müssen.

### **Pflichtenübertragung**

Eine aus dem Arbeitsschutz bekannte, formale und üblicherweise schriftliche Übertragung von (gesetzlichen) Pflichten des Arbeitgebers auf Führungskräfte oder andere, zuverlässige und fachkundige Beschäftigte (vgl. § 13 Abs. 2 ArbSchG). Beim Arbeitgeber bleibt die Verantwortung für die Organisation und für die Kontrolle, dass die Pflicht tatsächlich wahrgenommen wird.

### **Servicezeiten**

Zeiten innerhalb eines Modells flexibler Arbeitszeit, in denen die Beschäftigten durch Absprache gewährleisten müssen, dass die Dienste und Aufgaben des Arbeitsbereichs gegenüber internen Kooperationspartnern und externen Kunden und Lieferanten erfüllt werden. Servicezeiten ähneln den Funktionszeiten. Es besteht keine allgemeine Anwesenheitspflicht.

### **Tarifvorrang**

Tarifvorrang bedeutet, dass »Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch einen Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, [...] nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein« können. Es sei denn, der Tarifvertrag lässt den Abschluss einer ergänzenden Betriebsvereinbarung ausdrücklich zu (§ 77 Abs. 3 BetrVG). Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 87 BetrVG sind insoweit eingeschränkt, als eine tarifliche Regelung des Mitbestimmungstatbestands besteht. Für Personalräte gilt Vergleichbares (vgl. § 75 Abs. 3 BPersVG).

### **Überlast**

Wird in verschiedenen betrieblichen Vereinbarungen definiert als Situation, in der die Arbeitsbelastung einer Person so groß ist, dass sie innerhalb der vertraglichen Arbeitszeit und auch mit der zulässigen Mehrarbeit nicht bewältigt werden kann. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit innerhalb des Ausgleichszeitraums übersteigt die vertragliche Arbeitszeit deutlich.

### **Wertguthaben**

Arbeitszeitkonten können in Zeit oder in Geld geführt werden. Wertguthaben werden die in Geldwerte umgerechneten Arbeitszeitguthaben genannt. Entsprechend dem Entgelt für eine Arbeitsstunde können Zeitguthaben in Geldwerte und umgekehrt Geldwerte in Zeitguthaben umgerechnet werden.

### **Zeitbudget, Zusatzzeitbudget**

Zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerIn vereinbarte Arbeitszeitkontingente zur Bewältigung zeitlich befristeter zusätzlicher Arbeitsanforderungen, die innerhalb der vertraglichen oder tariflichen Arbeitszeit nicht bewältigt werden können. Zeitbudgets können zeitnah durch Freizeit ausgeglichen, als Anspruch auf Freizeitausgleich in Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten eingestellt oder finanziell entgolten werden.

# Literatur

- Böker, Karl-Hermann (2006): Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen, Bund-Verlag, Frankfurt*
- Böhm, Sabine/Herrmann, Christa/Trinczek, Rainer (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit – Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells, edition sigma, Berlin*
- Bsirske, Frank/Mönig-Raane, Margret/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2004): Es ist Zeit: Das Logbuch für die ver.di-Arbeitszeitinitiative, VSA-Verlag, Hamburg*
- Büntgen, Maria (2005): Teilzeitarbeit, Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen, Bund-Verlag, Frankfurt*
- Bundesarbeitsgericht, Beschluss des BAG vom 06.05.03 (1 ABR 13/02) zum Auskunftsanspruch des Betriebsrats bei flexibler Arbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit und zur Pflicht des Arbeitsgebers, die tatsächliche Arbeitszeit zur Kenntnis zu nehmen*
- Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, Kerstin (2004): Prekäre Balancen, Flexible Arbeitszeiten zwischen Regulierung und individuellen Ansprüchen, edition sigma, Berlin*
- Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung, edition sigma, Berlin*
- Hamm, Ingo (1999): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, Handbücher für die Unternehmenspraxis, Bund-Verlag, Frankfurt*
- Hanau, Peter/Rolfs, Christian (2003): Insolvenzschutz von Wertgut haben, Arbeitspapier Nr. 70 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf*
- Hoff, Andreas (2002): Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Verlag Gabler, Wiesbaden*
- IG Metall, Abteilung Tariffpolitik (Hg.) (2000): Vertrauensarbeitszeit – Reich der Freiheit oder moderner Selbstausbeutung, Fergen, An-*

- drea/Schaumburg, Stefan/Pickhaus, Klaus, Grüne Reihe Nr. 6, Frankfurt
- IG Metall Vorstand, Abt. Gewerksch. Betriebspolitik (1999):* Arbeiten ohne Ende, Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung, Frankfurt
- Klein-Schneider, Hartmut (1999):* Flexible Arbeitszeit, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen, edition der HBS Nr. 6, Düsseldorf
- Lange, Kirsten/Bässler, Christel (2000):* Flexible Arbeitszeiten – von der Idee zur Wirklichkeit, Arbeitspapier 31 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf
- Linne, Gudrun (Hg.) (2002):* Flexibel arbeiten – flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen, Düsseldorf
- Munz, Eva (2006):* Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? In: WSI-Mitteilungen 09/2006
- Necati, Lale (2005):* Vertrauensarbeitszeit, in: Preis, Ulrich (Hg.) (2005): Innovative Arbeitsformen, Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation, Otto-Schmidt-Verlag, Köln
- Neubert, Ronald/Thomas Michael (2005):* Das Arbeitszeitmodell »Vertrauensarbeitszeit« in der Praxis, Empirische Erkenntnisse zur Motivation, zur wahrgenommenen Arbeitseffizienz und zur Arbeitszeitmodell-Zufriedenheit, in: zfo 4/2005
- Peter, Gabriele (2004):* Auskunftsanspruch bei Vertrauensarbeitszeit, IKT-Rechtsprechung in: Computer-Fachwissen 9/2004
- Pickshaus, Klaus/Schmitthener, Horst/Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2001):* Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, VSA-Verlag, Hamburg
- Preis, Ulrich (Hg.) (2005):* Innovative Arbeitsformen, Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation, Otto-Schmidt-Verlag, Köln
- Promberger, M./Böhm, S./Heyder, T./Pamer, S. und Straß, K. (2002):* Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie – Chancen, Risiken und Grenzen für Beschäftigte, edition sigma, Berlin
- Schaub, Günter/Koch, Ulrich/Linck, Rüdiger (2005):* Arbeitsrechtshandbuch, 11. neu bearbeitete Auflage, Verlag C. H. Beck, München

- Trümner, Ralf (1999):* Die betriebsverfassungsrechtliche Unzulässigkeit von Arbeitsgruppensprechern in Betriebsvereinbarungen über die Einführung von Gruppenarbeit, in Klebe/Wedde/Wolmerath (Hg.) 1999, Recht und soziale Arbeitswelt, Festschrift für Wolfgang Däubler zum 60. Geburtstag, Bund-Verlag, Frankfurt
- Trümner, Ralf (1999):* Der »stumme« Verzicht auf Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Einführung und Durchführung abspracheorientierter Arbeitszeitregelungen in teilautonomen Gruppenarbeitsmodellen, in Schmidt, Klaus (1999) (Hg.) Arbeitsrecht und Arbeitsgerichtsbarkeit. Bilanz und Perspektiven an der Schwelle zum Jahr 2000, Luchterhand, Neuwied
- Wingen, S./Hohmann, T./Bensch, U. und Plum, W. (2004):* Vertrauensarbeitszeit – Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven



# Internet-Adressen

## **tempora**

Das Zeitbüro NRW stellt im Journal »tempora« Aktuelles und Wissenswertes zur modernen Arbeitszeitgestaltung vor. Es erscheint viermal jährlich. Interessierte können »tempora« direkt abonnieren oder als PDF-Dokument herunterladen, zu finden unter *[www.zeitbuero.nrw.de](http://www.zeitbuero.nrw.de)*

Link des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW zu Arbeitszeitgestaltung, u. a. zu Vertrauensarbeitszeit einschließlich betrieblicher Beispiele, Initiative Moderne Arbeitszeiten, *[www.arbeitszeiten.nrw.de](http://www.arbeitszeiten.nrw.de)*

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bietet eine kostenlose Plattform mit Informationen zur Arbeitszeit. Sie enthalten u. a. Veröffentlichungen, Forschungsprojekte und weiterführende Links externer Informationsanbieter, zu finden unter *[www.iab.de](http://www.iab.de)*, Rubrik: Aktuell, Auswahl: Informationsplattform des IAB

Die Info-Box Arbeit – Leben – Zeit der Hans-Böckler-Stiftung, *[www.arbeit-leben-zeit.de](http://www.arbeit-leben-zeit.de)*

Diskussionsbeiträge und Tipps für Betriebs- und Personalratsmitglieder zur Frage »Arbeiten ohne Ende – eine Herausforderung für den Gesundheitsschutz«, *[www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/az-gesund.html](http://www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/az-gesund.html)*

»Arbeiten ohne Ende« eine Arbeitszeit-Initiative der IG Metall, zu finden unter *[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)*, Rubrik: Themen, Auswahl: Arbeiten ohne Ende

Informationen und Positionen zur Arbeitszeit vom Deutschen Gewerkschaftsbund, zu finden unter *www.dgb.de*, Rubrik: Themen, Auswahl: A-Z, Arbeitszeit

Die Seiten der Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie, *www.igbce.de/portal/site/igbce*

Die Seiten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, u. a. mit Informationen zur arbeitswissenschaftlichen Arbeitszeitgestaltung, *www.baua.de*

Link zum Projekt »Zeitfragen sind Streitfragen« der ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, zu finden unter *www.verdi.de*, Rubrik Kampagnen und Projekte, Auswahl Projekte, Unterauswahl: Innovationsfonds

Die Seiten des Zeitpolitischen Magazins, *www.zeitpolitik.de*

# Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über das einzige bedeutsame Archiv in Deutschland mit betrieblichen Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen wurden. Derzeit (Februar 2007) enthält unser Archiv etwa 9000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Damit verfügen wir über eine breite Materialgrundlage, die Aussagen zu Trends betrieblicher Gestaltungspolitik und zu industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben ermöglicht.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Punkte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme?

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Code-Nummer am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und AutorInnen der Auswertungen Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Unser Ziel ist es, einen anschaulichen Eindruck zu den Regelungen zu geben und Hinweise für eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in einzelnen betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter *[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)* oder *[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)*

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

Dr. Manuela Maschke

Telefon: 0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Jutta Poesche

Telefon: 0211-7778-288, E-Mail: [Jutta-Poesche@boeckler.de](mailto:Jutta-Poesche@boeckler.de)

Henriette Pohler

Telefon: 0211-7778-167, E-Mail: [Henriette-Pohler@boeckler.de](mailto:Henriette-Pohler@boeckler.de)

# Stichwortverzeichnis

- Absprache 25, 26, 30, 51, 65,  
71, 108
- Abstimmungserfordernisse 38,  
75, 105, 110
- Ankündigungsfristen 29, 66,  
108, 113
- Anordnung 69, 70, 108
- Arbeitseinsatz 16, 29, 30, 37, 38,  
82, 91
- arbeitsvertragliche Pflicht 92
- Arbeitszeit 14, 41, 43, 52, 61
- Arbeitszeiterfassung 11, 12, 14,  
43, 44, 45, 46, 47, 48, 51,  
52, 53, 54, 60, 97, 98, 99,  
100, 101, 106, 108, 109, 111,  
114
- Arbeitszeitkontrolle 20, 43, 44,  
52, 96, 103, 106, 111
- Arbeitszeitrahmen 38, 39, 105,  
121
- Arbeitszeitsouveränität 12, 15,  
16, 17, 20, 21, 24, 29, 38, 99,  
104, 105, 122
- Arbeitszeitsteuerung 12, 20, 112,  
117
- Arbeitszeitvereinbarung 27
- Aufzeichnungspflicht 35, 49, 52,  
72, 96
- Ausgleich 7, 12, 16, 17, 20, 21,  
24, 28, 38, 52, 55, 64, 65, 67,  
68, 85, 91, 104, 108, 111,  
113, 122
- Ausgleichsfreizeit 48, 51, 53, 54,  
62, 107, 108, 115, 121,  
122
- Ausgleichszeitraum 41, 43, 98,  
106, 116, 122
- Aushandlungsprozesse 100, 101,  
102, 113
- Auslastungsrisiko 92, 98
- Ausmaß der Flexibilität 38, 100,  
105, 114
- Beratungsrecht 78, 81
- betriebliche Anforderungen 96,  
105
- Definition von Vertrauensarbeits-  
zeit 14, 103
- dezentrale Entscheidungen 29,  
82
- Dokumentationspflicht 48, 50,  
96, 106
- effizienten Einsatz der Arbeitszeit  
27, 61
- Eigenverantwortlichkeit 17, 19,  
21, 93, 104
- Einhaltung von Arbeitszeit- und  
Arbeitsschutzvorschriften 33

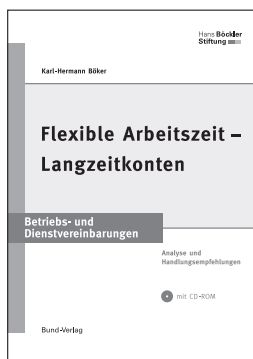
Einigungsstelle 85, 88, 111	Leistungsanforderung 52, 107
Entgeltabzug 63	Leistungserbringung 52, 54, 61,
Entscheidungskompetenz 23, 25,	62, 100, 101, 102, 107,
28, 104	111
Entscheidungskriterien 23, 29,	Leistungskompromiss 100, 102,
30, 31, 33, 38, 105, 113	111, 113
Erfassung der tatsächlichen	Leistungsregulation 53, 60, 61,
Arbeitszeit 41	100, 102, 107, 114
Freizeitanspruch 52	Mehrarbeitszuschläge 11, 69
Freizeitausgleich 27, 29, 42, 43,	Mitbestimmung 75, 77, 81, 92,
51, 54, 58, 62, 64, 65, 66, 67,	94, 100, 115, 117, 130
91, 92, 93, 100, 106, 107,	Mitbestimmungsrecht 75, 80,
108, 109, 114, 115, 124	81, 93, 115
Funktions- oder Servicezeiten 42,	Personalplanung 109
106	persönlichen Erfordernisse 31
Geltungsbereich 21, 22, 99, 104,	persönlichen Interessen 38, 113
113	Pflichtenübertragung 95, 123
gesetzlichen und tariflichen	Produktivität 69
Vorschriften 34	Sanktionen 68, 70, 72, 79, 108,
Information 16, 78, 107, 108,	110
110, 114	Schutzpflichten 36, 96
Informationspflicht 59	selbstständige und eigenverant-
Informationsrechte 78, 109	wortliche Aufgabenerledigung
Interessenausgleich 17, 31, 94,	18, 105
105	Servicezeit 42
Kommission 82, 83, 84, 87, 88,	Tarifverträge 75, 77, 117
107, 110, 111, 116	Teilzeitbeschäftigte 70, 106
Konfliktlösung 81, 82, 85, 88,	Überlast 53, 54, 56, 57, 58, 61,
100, 109, 110	100, 102, 107, 123
Kontrollrecht 79	Überlastsituation 56, 57, 58, 61
Kostensenkung 11, 12, 69	Überlastung 53, 55, 56, 61, 62,
Kriterien 14, 17, 21, 23, 30, 70,	80, 94, 100
75, 99, 105	

Überstunden 56, 62, 68, 69, 70, 108	Vetorecht 59
Überstundenzuschläge 69, 70	Vorrang 31, 32, 36, 105, 115, 116
Ungleichbehandlung 91, 92	
	Zeitbudgets 58, 107, 109, 124
Verantwortung 12, 24, 26, 28, 35, 36, 37, 49, 54, 62, 94, 95, 97, 100, 101, 107, 123	Zeiterfassung 11, 16, 25, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 57, 72, 73, 74, 79, 80, 98, 110, 114
Verfügungsrechte 23, 26, 104, 113	Zeitkonto 48, 61, 107
Verstöße 70, 71, 72, 83, 108	Zeitkultur 101, 115
Vertrauen 14, 17, 21, 43, 46, 47, 97	Zeitsouveränität 24, 94, 101
Vertrauensarbeitszeit 38, 70, 76, 92, 99, 113	Ziele 7, 14, 15, 32, 35, 69, 93, 101, 103, 104, 105, 112

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Das **Archiv Betriebliche Vereinbarungen** verfügt im Herbst 2006 über 10.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Es bildet somit eine breite Grundlage, die Aussagen zu Trends betrieblicher Gestaltungspolitik und zu industriellen Beziehungen in unseren Betrieben ermöglicht. Das **Archiv Betriebliche Vereinbarungen** ist die einzige Einrichtung in Deutschland, die sich diesem Themenkomplex stellt. Betriebliche Vereinbarungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Das **Archiv Betriebliche Vereinbarungen** macht Trends betrieblicher Regelungen transparent und gibt Hinweise für die betriebliche Gestaltung.



### Arbeitszeit

NEU

Karl Hermann Böker

#### **Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten**

ISBN 10: 3-7663-3731-9 · ISBN 13: 978-3-7663-3731-3

2006, 80 Seiten, kartoniert 9,90 €

mit CD-ROM

Arbeitszeiten werden seit Jahren flexibilisiert, starre Arbeitszeitmuster verlieren an Bedeutung; die Zeit wird inzwischen auf Konten gebucht. Spezielle Ausprägungen solcher Konten sind Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Das besondere dieser Konten: sie können hohe Zeitguthaben aufweisen, sehr lange oder keine Ausgleichszeiträume haben, sie können keinen Negativsaldo bekommen. Beschäftigten ermöglicht dieses Instrument längere Arbeitsunterbrechungen zum Beispiel für Weiterbildungsmaßnahmen oder auch einen vorgezogenen Ausstieg aus dem Berufsleben. Unternehmen nutzen Langzeitkonten vor allem, um längere Phasen niedriger Auslastung zu überbrücken. Zwar werden Arbeitszeiten seit längerer Zeit flexibilisiert, Langzeitkonten sind jedoch ein relativ junges Thema für die betrieblichen Akteure. In der Auswertung deuten mehrere Pilotregelungen mit zeitlicher Begrenzung darauf hin, dass die Parteien weitgehend unbekannte Wege beschreiten. Auch zeigt sich, dass die betrieblichen Verhandlungspartner ihre Gestaltungsspielräume in sehr unterschiedlichem Maße nutzen.



# Kompetenz verbindet

Heinz-Josef Eichhorn / Helmut Hickler

## Handbuch Betriebsvereinbarungen

Mit zahlreichen Mustervereinbarungen  
2007. 542 Seiten, gebunden

Immer häufiger gestalten Betriebsvereinbarungen nicht nur die klassischen betrieblichen und betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen. Auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Fragen zum sozialverträglichen Übergang in den Ruhestand sind aktuelle Themen. Eine ganz neue Dimension nehmen Betriebsvereinbarungen über Internet, Intranet, Telefon, Handy und E-Mail-Anwendungen ein. Für Betriebsräte ist das keine leichte Aufgabe, denn die zu regelnden Sachverhalte und die rechtlichen Rahmenbedingungen werden immer komplizierter. Das Handbuch, verfasst von ausgewiesenen Kennern der Materie, bietet eine praxisgerechte und verlässliche Arbeitshilfe.

Die Neuauflage des erfolgreichen Nachschlagewerkes umfasst die aktuelle höchstrichterliche Rechtsprechung. Der Erläuterungsteil enthält zusätzliche Muster-Betriebsvereinbarungen zu aktuellen Themen wie etwa E-Learning. Mit Hilfe der beigelegten CD kann man die Muster-Betriebsvereinbarungen einfach bearbeiten.

Zu beziehen über jede gut sortierte Fachbuchhandlung oder  
direkt beim Verlag unter E-Mail: [kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)

**Bund-Verlag**