



Vertrauensarbeitszeit bedeutet den Verzicht auf jede Form der Personalzeiterfassung. Aber ohne Zeitdaten, behauptet Werner Störmer, Geschäftsstellenleiter der PCS Systemtechnik GmbH, gibt es auch kein modernes Arbeitszeitmanagement.

Ohne Zeitdaten geht nichts

Von einigen Beratern angepriesen, gilt die Vertrauensarbeitszeit als Modell der Zukunft, obwohl diese Art der Arbeitszeitgestaltung ein alter Hut ist. Dieses Arbeitszeitmodell war und ist für bestimmte Wirtschaftszweige und für Außendienstmitarbeiter passend. Für die meisten Branchen ist und bleibt aber computergestütztes Arbeitszeitmanagement mit objektiver Zeiterfassung die bewährte und einzig praktikable Lösung. Die Zeitwirtschaft mit integrierten Anwendungen wie Besucherverwaltung, Zutrittskontrolle und Personaleinsatzplanung (PEP) ist ohne Daten der Personalzeiterfassung (PZE) nicht sinnvoll nutzbar.

Die Arbeitsleistung wird in diesem Arbeitszeitmodell über Projektarbeit und Zielvorgaben gesteuert. Die Verantwortung für die Arbeitsorganisation und das Zeitmanagement wird dem Mitarbeiter übertragen. Erfüllt er seine Vorgabe nicht, fehlt ihm die Beurteilungsgrundlage dafür, ob dies an seiner Leistung oder an einer unrealistischen Zielvorgabe liegt. Die Kontrolle über die geleistete und nicht registrierte Arbeitszeit geht verloren.

Auf Vertrauensarbeitszeit folgt Zettelwirtschaft

Ganz geschickt verkaufen einige, bisher noch wenige Arbeitgeber den Mitarbeitern, dass statt der althergebrachten Kontrolle künftig Vertrauen herrschen soll. Dabei wird davon ausgegangen, dass nicht weniger, sondern mehr gearbeitet – nur eben nicht mehr erfasst und damit auch nicht bezahlt wird. Der Mitarbeiter reagiert hierauf oftmals mit eigenen Aufzeichnungsverfahren vom Zettel, über Excel bis hin zu selbstgestellten PC-Programmen, um im Zweifelsfall Mehrarbeit gegenüber dem Arbeitgeber nachweisen zu können.

Von diesem Arbeitszeitmodell profitieren nur die Arbeitgeber und insbesondere die Berater, denn ihre Seminare zu diesem Thema sind gut besucht. Diese Beratungskosten könnten besser – etwa in Form einer Leistungsprämie – den Mitarbeitern zugute kommen. Das motiviert mehr als die oft theoretische Diskussion um Vertrauen und Selbstbestimmung.

Keine Arbeitszeitflexibilisierung ohne Personalzeiterfassung

In den vergangenen 15 Jahren sind die Arbeitszeiten in Deutschland und den europäischen Nachbarländern kontinuierlich gesunken. Gleichzeitig stiegen die Anforderungen an die Flexibilität und zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter. Hierbei müssen die unterschiedlichen Interessen von Arbeitnehmern, Vorgesetzten, Kunden sowie die rechtlichen und organisatorischen Randbedingungen berücksichtigt werden. Diese aktive Gestaltung von Arbeitszeiten wird als Arbeitszeitmanagement bezeichnet.

Arbeitszeit und Betriebs(nutzungs)zeit haben einen direkten Einfluss auf Personalkosten und andere Kostenarten und werden nicht mehr als unveränderbare Rahmenbedingungen aufgefasst. Die vielen, teilweise recht komplexen Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung sind ohne moderne Hard- und Software nicht zu bewältigen.

Kompakt

- Auf eine einseitig vom Arbeitgeber eingeführte Vertrauensarbeitszeit folgt häufig eine individuelle Zeitauflistung der Arbeitnehmer.
- Ohne erfasste Anwesenheitsdaten ist keine vernünftige Personaleinsatzplanung möglich.
- Die PZE dient in vielen Unternehmen als Grundlage für die Entlohnung und wird von den meisten Mitarbeitern als objektive Legitimation zum Freizeitausgleich gesehen.

Die PZE ist integraler Bestandteil einer Vielzahl von Aufgaben zur Erfassung, etwa von Zutritts-, Kantinen-, Auftrags- und Projektdaten. Diese unterschiedlichen Erfassungsaufgaben mittels spezieller Terminals werden unter der Bezeichnung Betriebsdatenerfassung (BDE) zusammengefasst. Allerdings suggeriert BDE, dass Datenerfassung vor allem für Industriebetriebe relevant ist, obwohl auch für die meisten Dienstleistungsunternehmen eine genaue Erhebung von Projektzeiten, Auftrags- und Qualitätsdaten erforderlich ist.

Das Ziel der computergestützten Personalzeitwirtschaftssysteme (PZW-Systeme) ist die optimale Abstimmung individueller Arbeitszeiten mit betrieblichen Anforderungen. PZW-Systeme automatisieren die Erfassung, Speicherung und Kontrolle von An- und Abwesenheiten; sie interpretieren die Zeiten, verbuchen diese auf unterschiedlichen Zeitkonten und ermitteln Lohnarten zwecks Übergabe an ein Entgeltabrechnungssystem. Von großer Bedeutung sind die Planungs- und Analysemöglichkeiten von PZW-Systemen, etwa für Schicht- und Personaleinsatzplanung oder für Auswertungen und Soll-Ist-Vergleiche.

PZE ist Grundlage praktischer Personalarbeit

Eine funktionierende Zeitwirtschaft mit angebundener PEP lebt von Inputs. Diese können fiktiv sein: »Theoretisch müsste der Schichtarbeiter jetzt anwesend sein« - aber ist er es auch wirklich, oder muss man jetzt den Springer einsetzen? Ist der Springer auch praktisch da? Theoretische Anwesenheit nützt nichts. Diese Diskussion gibt es seit etwa 20 Jahren. Hier darf an die früheren Produktionsplanungssysteme (PPS-Systeme) erinnert werden, bei der die Notwendigkeit der BDE in Frage gestellt wurde. Theoretisch richtig aber praktisch falsch, weil kein Schwund, kein Verbrauch in der Rüstphase, kein Ausschuss berücksichtigt wurde.

Probleme mit der Vertrauensarbeitszeit

- Die Arbeitszeit verlängert sich, weil die Arbeitsmenge steigt.
- Den Beschäftigten wächst die Arbeit über den Kopf, weil das strukturierende Moment der geschlossenen Arbeitsphase verloren geht.
- Beschäftigte kontrollieren sich gegenseitig.
- Beschäftigte sind sich ihrer Leistung weniger sicher und gleichen diese Unsicherheit durch Verlängerung ihrer Arbeitszeit aus.
- Der Protest gegen Überlastung ist kaum möglich, weil unter Umständen auch selbstverschuldete zu langsame Arbeitsweise die Ursache sein kann. Beschäftigte, die dies offen ansprechen, setzen sich der Gefahr des Karriereknicks aus.
- Vorgesetzte schieben Arbeit ab, weil sie im Rahmen bestehender Hierarchien delegieren können, während die übrigen Beschäftigten einen realen Zuwachs an Arbeit erfahren.
- Bei Einführung der Vertrauensarbeitszeit werden oft gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitvorschriften missachtet:
 - Nach § 87, Abs. 1, Nr. 2 hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Festlegung und Verteilung von Arbeitszeiten und Pausen.
 - Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes besteht für den Arbeitgeber eine Dokumentationspflicht über die werktägliche, von acht Stunden hinausgehende Arbeitszeit der Mitarbeiter. Hierzu gehört auch die Einhaltung von Pausen und Ruhezeiten sowie der Höchstarbeitszeit.

Gleiches gilt für die Zeitwirtschaft: Die Mitarbeiter sind theoretisch da, praktisch jedoch nicht. Das ist nichts weiter als Zeitwirtschafts-BDE. Das haben die PZE-Gegner nicht erkannt. Diese Argumentation wird noch deutlicher bei einer Kombination von PZE mit PEP. Eine theoretische PEP ist absurd. Wenn der Mitarbeiter jetzt da wäre, könnte er die Arbeit verrichten oder da der Mitarbeiter laut Plan eingeteilt ist, wird die Arbeit verrichtet – auch wenn er im Krankenhaus liegt.

Das PZE-/BDE-Terminal ermöglicht die Nutzung einer Vielzahl kartengesteuerter Anwendungen: Kantine ohne Bargeld, Zutrittskontrolle mit verbessertem Katastrophenschutz (Wer ist wo im Brandfall?). Die so erfassten Anwesenheitsdaten vermeiden jenen Stress, der bei der PEP durch nicht anwesende Mitarbeiter entsteht (vergleiche Abbildung 1).

Leider ist beim Thema Vertrauensarbeitszeit auch zu beobachten, dass die PZE abgeschafft

und eine Zutrittskontrolle eingeführt wird. Umgekehrt käme niemand auf den Gedanken die Zutrittskontrolle zu eliminieren. Hier wird übersehen, dass eine komfortable Zutrittskontrolle auch eine PZE beinhaltet. Zusätzlich zur Erfassung der Zutrittszeit wird noch die Zutrittsberechtigung des Mitarbeiters an diesem Eingang (Tür, Schranke, Drehkreuz) überprüft.

Aus gewerkschaftlicher Sicht bedeutet Vertrauensarbeitszeit faktische Arbeitszeitverlängerung, mehr Arbeitsverdichtung und höhere psychische Belastungen. Eine Befragung nach Abschaffung der PZE im Erlanger Siemens-Werk: 64 Prozent der Beschäftigten arbeiten länger als vorher, 47 Prozent überblicken ihre Arbeitszeit weniger, 40 Prozent verspüren Leistungsverdichtung (Broschüre IG Metall).

Die allgemeinen Erfahrungen und Probleme mit der Vertrauensarbeitszeit sind im Kasten auf Seite 13 dargestellt.

Mehr zum Thema

- Broschüre der IG Metall zur Fachtagung am 20./21.09.2000: Arbeiten ohne Ende?
- www.chronosagentur.de/inhalt/azzeit/vet_arbeit.htm
- W. Müller/W. Störmer: Arbeitszeitmanagement & Zutrittskontrolle mit System, Anforderungen, Einführungsstrategien, Beispiele; Neuwied, Kriftel 2002,3. vollständig überarbeitete Auflage, 390 Seiten



Vertrauensarbeitszeit

Datenerfassung nicht mit Kontrolle verwechseln

Bei jeder Nutzung von Kredit-, Debit- oder Wertkarten, ob am Geldautomat oder beim elektronischen Bezahlen, werden Daten wie Betrag, Zeitpunkt oder Ort erfasst, anschließend übertragen, verarbeitet und ausgewertet. Die Ausweisfunktion verknüpft die Identifikation des Karteninhabers mit besonderen Berechtigungen, ähnlich der Zutrittskontrolle in Betrieben. Das sind für die meisten Bürger selbstverständliche und alltägliche Abläufe. Nur im Zusammenhang mit der Datenerfassung im Betrieb wird dies gerne mit Kontrolle verwechselt.

PZE-Geräte sind objektiv und dokumentieren lediglich die Kommt-/Geht-Zeit und die Anwesenheit. Die elektronische PZE schafft Transparenz über geleistete Arbeitszeiten, Plus- und Minusstunden bei Vorgesetzten und Mitarbeitern. Kontenstände sind aktuell abrufbar und können zur PEP berücksichtigt werden, bei gleichzeitig durchführbarem Soll-Ist-Vergleich.



Abbildung 1: Personaleinsatzplanung am ESS-Terminal.

Die PZE wird von den meisten Mitarbeitern als objektive Legitimation zum Freizeitausgleich angesehen. In vielen Unternehmen dient sie als Grundlage für die Entlohnung. Alle zeitabhängigen Zuschläge, wie etwa Schichtzuschlag oder Feiertagsarbeit, können im Rahmen eines Zeiterfassungssystems mit PZE kostengünstig ermittelt und zum Abrechnungsstichtag an das Personalabrechnungssystem weitergeleitet werden. Immer mehr Mitarbeiter wollen ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich und transparent verwalten, was auch als Employee-Self-

Service (ESS) bezeichnet wird. An modernen ESS-/PZE-Terminals erhält der Mitarbeiter Informationen über die geleistete Arbeitszeit und kann beispielsweise Urlaubs- und Korrekturmeldungen selbstständig durchführen. Die BDE in der Fertigung dient der effektiveren Auslastung teurer Produktionsanlagen und damit der Senkung der Herstellungskosten (vergleiche Abbildung 2)



Abbildung 2: Betriebsdatenerfassung an einem Terminal mit Touchdisplay.

Wichtig ist die Zeiterfassung auch für einzelne Projekte, Aufträge oder Kostenstellen. Dieses BDE-Modul dient zur Überprüfung der Kalkulationen und um zeitliche Planungsabweichungen frühzeitig zu begegnen. Ohne sichere BDE und Verfügbarkeit aller relevanten Daten ist dies unmöglich. Läuft alles planmäßig oder sogar besser, wirkt dieses Instrument zusätzlich motivierend.

PZE-Terminals sind keine Stempeluhren

Aufgrund des zunehmenden Informations- und Sicherheitsbedürfnisses sowie der ESS-Dezentralisierungstrends werden neue Terminaltypen angeboten. Diese Geräte sind entweder speziell für die PZE/Zutrittskontrolle zugeschnitten oder multifunktionale Terminals mit Basis-komponenten eines klassischen PCs. Für die Personenidentifikation, etwa bei sensiblen, persönlichen Daten sind alle Terminaltypen mit einem Ausweisleser ausgestattet. Über einen

Bildschirm kann der Anwender Rückmeldungen von geleisteter Arbeitszeit bis hin zu betrieblichen Veranstaltungen erhalten. Die Ein-/Ausgabe von Daten über einen Touchscreen (Sensorbildschirm) bietet in Verbindung mit einer grafischen Benutzerschnittstelle neue Möglichkeiten. Auch der Werker mit dem berühmten dicken Daumen kann seine Eingaben sicherer und schneller erledigen.

Im Gegensatz zu störanfälligen handelsüblichen PCs bieten die meist für alle Umgebungsbedingungen und Wandmontage geeigneten PZE-Terminals zusätzliche Einsatzmöglichkeiten. Die PZE lässt sich auch mit der Zutrittskontrolle koppeln. Aus Kostengründen ist die Nutzung des gleichen Netzwerks, Identifikationssystems auch des gleichen Terminals oftmals sinnvoll. Mit nur einem Buchungsvorgang können hier die Zutrittsberechtigung erteilt sowie die Anwesenheit und Arbeitsbeginn erfasst werden.



Autor:

Werner Störmer,
Prokurist, PCS
Systemtechnik GmbH,
Essen,
wstoermer@pcs.de