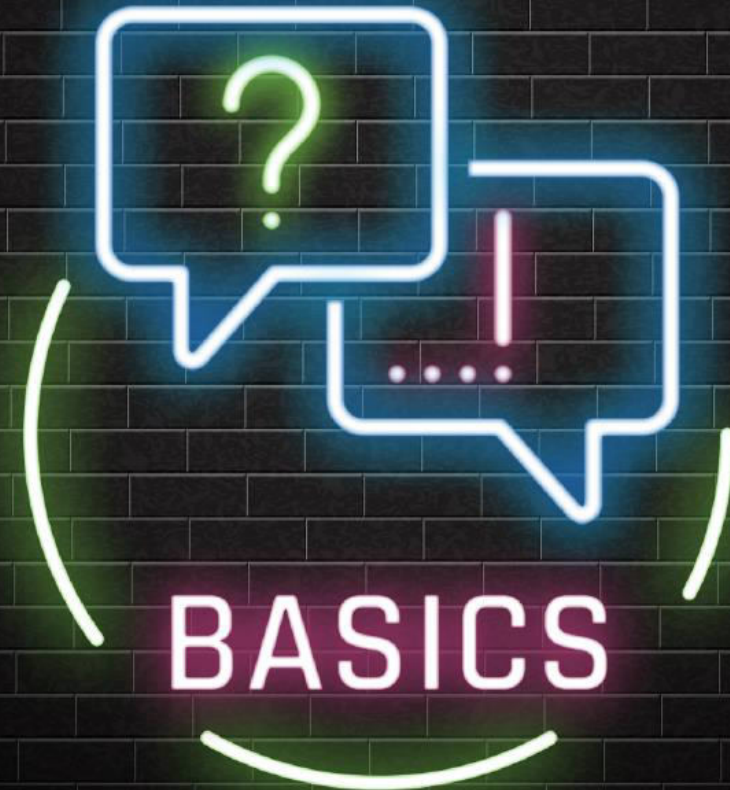


WISSEN  
KOMPAKT

FLEXIBLE  
ARBEITSZEIT

Vertrauens-  
arbeitszeit



Für Betriebsrat  
und Personalrat

# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Es wird auf die Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet, jedoch ist der bzw. die Beschäftigte verpflichtet, die Arbeitszeit zu dokumentieren.
- Modell mit dem größten Maß an zeitlicher Flexibilität und Zeitautonomie, da die Beschäftigten selbst die Gestaltung ihrer Arbeitszeit übernehmen.
- Das Arbeitsergebnis, nicht die geleistete Arbeitszeit zählt. Die Erfüllung der Aufgaben erfordert ein Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten.
- Die Arbeitszeit richtet sich flexibel nach dem Arbeitsaufkommen:
  - Ruhige Phase: weniger arbeiten
  - Arbeitsintensive Phase: mehr arbeiten.
- Das Modell erfordert ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Zeitkompetenz:
  - Die Mitarbeiter\*innen werden durch das hohe Maß an Eigenverantwortung häufig motiviert und denken unternehmerisch.
  - Betriebe erleben häufig einen Imagegewinn und werden als moderner und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.
  - Risiken bestehen in unbezahlter Mehrarbeit und der Entgrenzung von Arbeitszeiten. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben können verschwimmen.
  - Die Absprachen mit Kolleg\*innen werden anspruchsvoller, da jede\*r zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten kann.
- Häufig arbeiten Führungskräfte in Vertrauensarbeitszeit.
- 48% der Unternehmen boten 2018 Vertrauensarbeitszeit an ([Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019](#)).

# STOLPERSTEINE



## Gesundheitliche Risiken durch „interessierte Selbstgefährdung“ und „indirekte Steuerung“

„Interessierte Selbstgefährdung“ wird ein Verhalten genannt, bei dem Personen (Selbständige oder Beschäftigte) aufgrund der Wahrnehmung geschäftlicher Interessen ihre Gesundheit riskieren (Peters 2005). Dies kann bei Vertrauensarbeitszeit eine Rolle spielen, wenn mit hohem Einsatz versucht wird, Termine einzuhalten, selbst wenn der Preis hierfür Schlafverzicht oder dauerhafter Stress ist.

„Indirekte Steuerung“ hingegen bezieht sich auf abhängig Beschäftigte, deren Leistungsdynamik sich an selbstständiger Arbeit orientieren soll. Durch die Verlagerung von Erfolgsverantwortlichkeit auf die Beschäftigten kann dabei großer Leistungsdruck entstehen. Deshalb ist Mitsprache der Beschäftigten bei indirekter Steuerung besonders wichtig.

# VORTEILE



Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anpassung von Arbeitszeiten an Nachfrageschwankungen.</li><li>• Hohes Maß an Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit bei den Beschäftigten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgaben-/Ergebnis- statt Zeitorientierung.</li><li>• Hohe Zufriedenheit durch Selbststeuerung.</li><li>• Hohes Maß an Zeitautonomie.</li></ul>

# NACHTEILE



Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ergebniskontrolle.</li><li>• Ansprache der Beschäftigten durch Vorgesetzte nicht immer möglich (Führung auf Distanz erfordert neues Führungsverhalten).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Belastung durch lange Arbeitszeiten.</li><li>• Risiko des Verfalls von Mehrarbeit (wenn keine Arbeitszeitkonten geführt werden).</li></ul>

# HINWEISE UND QUELLEN



Weitere  
Informationen  
zum Thema

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, in: <https://www.bmfsfj.de/unternehmensmonitor>

Deutsche Handwerkszeitung (2019): Personal + Management: Flexible Arbeitszeit: Die Modelle im Überblick, in: <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/flexible-arbeitszeit-verschiedene-modelle-im-ueberblick/150/3099/282885>

Peters, Klaus (2005): Wie Krokodile Vertrauen schaffen. Die neue Selbständigkeit im Unternehmen: Arbeiten ohne Ende? In: Lorenz, F.; Schneider, G. (Hrsg.): Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis. VSA, Hamburg, S. 63 - 76.

In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zu flexiblen Arbeitszeiten:



[Trainingsunterlagen](#)



[Schritt-für-Schritt-Vorgehen](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)



[Empfehlungen für Teams](#)



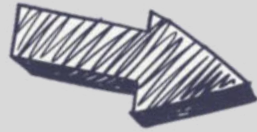
[Empfehlungen für Sozialpartner](#)

Darüber hinaus zahlreiche Beispiele guter Praxis und Wissen kompakt zu weiteren Arbeitszeitmodellen.

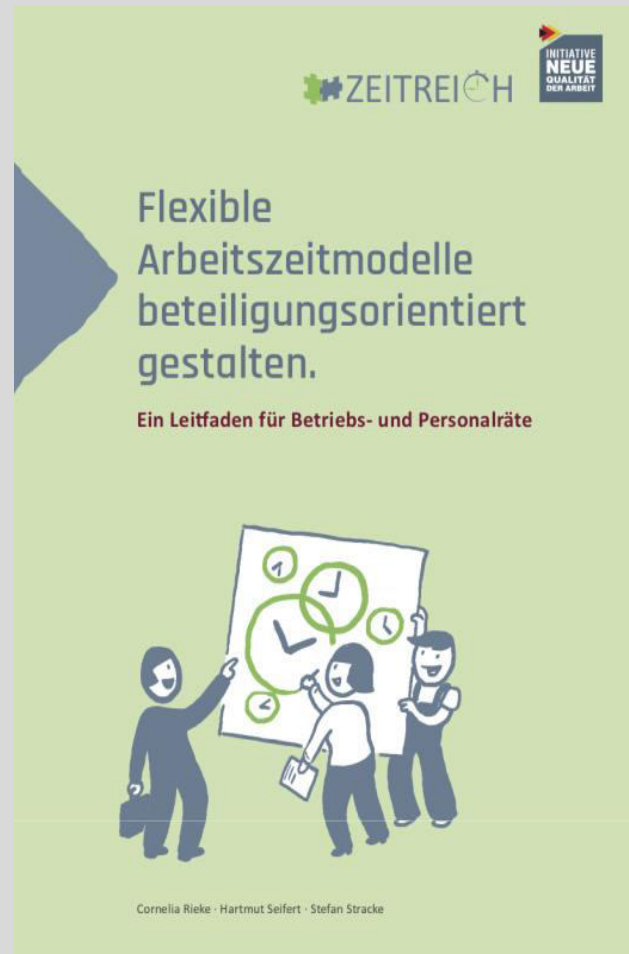
# IMPRESSUM



Förderer und Partner



[Lesen Sie mehr ab Seite 4 | ...](#)



**Autorenteam:**  
Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

1. Auflage 2021

2. Bildnachweis: istockphoto.com