



## Work-Life-Balance und betriebliche Flexibilität durch Vertrauensarbeitszeit bei der INOSOFT AG in Marburg

### >>> Das Unternehmen

Die INOSOFT AG erarbeitet und betreut individuelle IT- und Software-Lösungen für Unternehmen aller Größen und Branchen. Mit Microsoft besteht seit langem eine enge Partnerschaft: INOSOFT zählt zum exklusiven Kreis der Gold Certified Partner von Microsoft.

Die INOSOFT AG wurde 1993 gegründet und im Jahr 2000 ausschließlich zum Zwecke der Mitarbeiterbeteiligung in eine Aktiengesellschaft (nicht börsenorientiert) umgewandelt.<sup>1</sup>

Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Marburg (Mittelhessen), ein weiterer Standort ist in Köln.

Mitte 2011 beschäftigte das Unternehmen rund 60 Mitarbeiter, überwiegend hoch qualifizierte Männer. Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist wie bei den meisten IT-Dienstleistern niedrig, 30- bis 35-Jährige stellen die größte Beschäftigtengruppe dar.

INOSOFT hat bislang keine Probleme, hoch qualifizierte und heute rare IT-Arbeitskräfte zu gewinnen und zu binden. Dies ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen sich schon seit langem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf die Fahnen geschrieben hat. Zum einen sollen Väter und Mütter in der Belegschaft unterstützt werden; zum anderen sollen alle Mitarbeiter - auch jene ohne Familie – eine gute Work-Life-Balance finden können.

Überregional bekannt und mit Auszeichnungen versehen wurde das Unternehmen durch sein Engagement bei der betrieblichen Kinderbetreuung und Angebote der Gesundheitsförderung. Die Beschäftigten können unter anderem ein firmeneigenes Fitnessstudio und eine Beach-

Projektverbund:



RKW  
Hessen



RKW  
Kompetenz-  
zentrum



Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

Volleyball-Anlage nutzen. Karin Batz, Vorstand Personal und Finanzen bei INOSOFT, lädt einmal pro Woche die Mitarbeiter zu einem Zirkeltraining ein. Außer einer Walking- und einer Laufgruppe können die Mitarbeiter an verschiedenen Sportevents teilnehmen. Für strapazierte Rücken werden regelmäßig Massagen im Haus angeboten.



Abb. 1: Kinderbetreuung bei INOSOFT

Das Unternehmen hat sich 2009 erfolgreich einer Re-Auditierung des Audits Beruf & Familie® der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung unterzogen und damit bewiesen, dass es familienfreundliche Maßnahmen konsequent weiterentwickelt und pflegt.

Ein wichtiges Element dieser mitarbeiterorientierten Personalpolitik sind die flexible Arbeitszeitgestaltung und die Vertrauensarbeitszeit. Es werden verschiedene Beschäftigungsmodelle angeboten: Vollzeit, Teilzeit oder Jobsharing sind möglich. Auch flexible Teleheimarbeit kann realisiert werden.



„Flexible Arbeitszeitgestaltung und Vertrauensarbeitszeit sind für unser Unternehmen ungeheuer wichtig. Die Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Arbeitsaufgaben und das gegenseitige Vertrauen darauf, dass jeder seine Arbeit gut erledigen will, gehören zu unserer Unternehmenskultur.“

Karin Batz

<sup>1</sup> Anmerkung: In diesem Praxisbeispiel wird nur die männliche Wortform verwendet, um den Text lesefreundlicher zu gestalten. Mit „Mitarbeiter“ ist somit gleichzeitig auch die „Mitarbeiterin“ gemeint.

## >>> Wie funktioniert Vertrauensarbeitszeit?

Bei Vertrauensarbeitszeit organisiert der Beschäftigte seine Arbeitszeit und seine Pausen eigenverantwortlich. Im Vordergrund steht das mit dem Arbeitgeber vereinbarte Arbeitsergebnis, das im Rahmen eines definierten Zeitbudgets geliefert werden muss.

Bei der Vertrauensarbeitszeit verzichtet der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeit über spezielle Zeiterfassungssysteme.

### **Aber Achtung: Auch bei Vertrauensarbeitszeit besteht Aufzeichnungspflicht!**

„Nach §16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes ist „der Arbeitgeber (...) verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des §3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen“, das heißt, jede über die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgehende bzw. jede Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen ist festzuhalten. Werden Minusstunden zum Ausgleich von mehr geleisteten Arbeitsstunden herangezogen, müssen auch diese dokumentiert werden. Arbeitgeber sind verpflichtet, die Daten der Arbeitszeiterfassung zwei Jahre aufzubewahren, damit sie bei einer Arbeitszeitkontrolle durch die zuständige Behörde vorgelegt werden können.“

Grundsätzlich liegt die Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit beim Arbeitgeber, der sie aber, wie es im Modell Vertrauensarbeitszeit praktiziert wird, an die Beschäftigten delegieren kann. Beim Arbeitgeber verbleibt in diesem Fall jedoch trotzdem die Pflicht, die korrekte Durchführung der Aufzeichnung der Arbeitszeit stichprobenartig zu prüfen. Außerdem muss er die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben kontrollieren und eventuelle Missstände abstellen.“

Quelle: [www.arbeit.nrw.de](http://www.arbeit.nrw.de)

## >>> Umsetzung der Vertrauensarbeitszeit bei INOSOFT

Die wöchentliche Arbeitszeit einer Vollzeit-Arbeitskraft beträgt 40 Stunden. Jeder Beschäftigte besitzt einen Firmenschlüssel und hat bei Tag und Nacht Zutritt zum Unternehmen. Die Entwickler und Berater arbeiten meist gleichzeitig in verschiedenen Vorhaben und Projektteams.

Es gibt keine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit. Die betrieblichen Regelungen zur Organisation und Dokumentation der Arbeitszeit sind jedoch im Handbuch Qualitätsmanagement beschrieben, das jedem Beschäftigten zugänglich ist.

**Aufzeichnung der Arbeitszeit:** Der gesetzlich vorgeschriebenen Aufzeichnungspflicht kann der Arbeitgeber mit verschiedenen Methoden genügen: beispielsweise der elektronischen Zeiterfassung ohne Kontrolle, durch Selbstaufzeichnungen der Arbeitszeiten bzw. der Abweichungen von der Sollarbeitszeit durch den Mitarbeiter (3).

Bei INOSOFT hat man ein Verfahren gewählt, das die Aufzeichnungspflicht mit den Anforderungen des Projektmanagements verbindet. Die Mitarbeiter tragen ihre Arbeitszeiten und Pausen täglich in die im zentralen EDV-System verankerte Zeiterfassungstabelle ein. Diese Liste ist zudem differenziert nach Vorhaben und ermöglicht damit den Mitarbeitern und Führungskräften, den Personaleinsatz in den Projekten zu überprüfen. Da die Kundenaufträge meist auf verbindlichen Tagewerkskalkulationen basieren, ist die regelmäßige Kontrolle der Ressourcenverwendung notwendig. Die Führungskräfte benötigen diese Daten auch für die Personaleinsatzplanung.

Die Dokumentation der Arbeitszeit wird von der Personalleitung stichprobenartig überprüft, auch um die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sicher zu stellen.



*„Für mich persönlich hat eine gute Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert; wir wissen, dass überdurchschnittliche Leistungen nur erbracht werden können, wenn das gesamte Umfeld stimmt. Wir achten sorgsam darauf, dass die Mitarbeiter nicht nur ihre Pausenzeiten einhalten und ihren Urlaub nehmen, sondern auch darauf, dass sich niemand vollends verausgabt.“*

**Führung und Steuerung:** INOSOFT führt die Beschäftigten nicht mit individuellen Ziel- oder Leistungsvereinbarungen, wie dies andere Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit oft praktizieren. Da in der Regel in Projekten gearbeitet wird, die mit Projektplanungsinstrumenten gesteuert werden, hält die Geschäftsführung individuelle Zielvereinbarungen für überflüssig und auch für zu aufwändig. Der jeweilige Projektleiter müsse, so Karin Batz, den Projekterfolg und den Aufwand regelmäßig prüfen und sehe daher schnell, ob ein Projekt in Schieflage gerät. Bei der Kalkulation von Angeboten spricht die Geschäftsführung mit den Projektleitern ab, ob der vorgesehene Personalaufwand angemessen ist. Der Projektleiter kann Bedenken äußern, die immer ernsthaft erörtert werden.

**Arbeitszeitkonten:** In etlichen Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit werden Überstunden nicht bilanziert und auf Zeitkonten gebucht; das vereinbarte Arbeitsziel

soll im Rahmen der festgelegten Arbeitszeit erreicht werden, das Risiko von Mehrarbeit trägt hier der Arbeitnehmer. Eine solche Regelung würde dem mitarbeiterorientierten Ansatz von Vertrauensarbeitszeit bei INOSOFT widersprechen.

INOSOFT führt Arbeitszeitkonten mit einem Ampelsystem, das allerdings flexibel gehandhabt wird. Ein Plus bis 49 Stunden ist ohne Absprachen möglich, ab 50 Plus-Stunden sollte in einem Gespräch mit dem Vorgesetzten geklärt werden, warum so viele Stunden aufgebaut wurden und wie diese wieder reduziert werden können. Der Ausgleich von Plusstunden kann durch Freizeitausgleich oder durch Auszahlung erfolgen. Für das Unternehmen ist der Weg der Auszahlung der unkomplizierteste, propagiert und bevorzugt wird allerdings aus Fürsorge der Freizeitausgleich. Falls ein Beschäftigter zusätzliche Plusstunden für einen längeren Urlaub oder Ähnliches ansparen möchte, ist dies nach Absprache möglich und wird beim Interviewtermin gerade von zwei Führungskräften in Anspruch genommen.

### >>> Vertrauensarbeitszeit – wie ist dabei Teamarbeit und Kommunikation möglich?

Wie jedes Arbeitszeitmodell muss auch Vertrauensarbeitszeit in die betriebliche Arbeitsorganisation „eingepasst“ werden. Denn auch Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeit nehmen in der Regel an betrieblichen Ablauf- und Kommunikationsprozessen teil. Wie diese Einbindung realisiert werden kann, muss vor der Einführung der Vertrauensarbeitszeit sorgfältig überlegt werden.

Bei den meisten Beschäftigten von INOSOFT bildeten sich bislang relativ stabile Gewohnheiten bei Arbeits- und Anwesenheitszeiten aus. Viele arbeiten lieber im Unternehmen als zuhause und schätzen die äußeren regulierenden Bedingungen, die das Unternehmen bietet: beispielsweise gemeinsame Pausenzeiten, Kontakte mit Kollegen, eine störungsfreie Arbeitsatmosphäre, keine persönlichen Ablenkungen.

Teleheimarbeit wird mit den Führungskräften und dem Team abgesprochen, auch die individuellen Anwesenheitskorridore im Unternehmen und die Erreichbarkeit für Kunden und Kollegen werden untereinander abgestimmt. Das Sekretariat der Geschäftsführung muss von 8:00 bis 17:00 Uhr besetzt sein; zudem gibt es Wochenplanungen, Termine beim Kunden, Workshops und Arbeitsgespräche für alle Mitarbeitergruppen.

Die individuelle Arbeitszeit muss an diese verpflichtenden Termine angepasst werden und kann im Rahmen der vorgegebenen Bedingungen und in Absprache mit den Kollegen disponiert werden.

### >>> Burnout durch entgrenzte Arbeit

Die Gefahr von Burnout durch Arbeitsüberlastung und fehlende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben ist gerade bei IT-Dienstleistern hoch (Gerlmaier et al., 2010). Karin Batz beobachtet, dass es manchem hochmotivierten Mitarbeiter nicht immer gelingt, Arbeit und Freizeit zu trennen. Manche fühlen sich gegenüber ihrem Kunden sehr verpflichtet, optimale und schnelle IT-Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Auch bei INOSOFT zeigte ein Mitarbeiter eine Burnout-Symptomatik, die von der Geschäftsleitung auf den individuellen Arbeitsstil und Arbeitsbelastungen, aber auch auf private Probleme zurückgeführt wird.

Bei INOSOFT ist Wochenend- oder Nachtarbeit nicht erforderlich und wird – auch auf freiwilliger Basis – von der Geschäftsführung nicht gewünscht. Die Reduktion und Bewältigung psychischer Belastungen sind ein wichtiges Thema der Geschäftsleitung; neben den bereits erwähnten betrieblichen Bewegungsangeboten wurden 2011 ein Kurs zur Reduktion von Augenbelastungen durchgeführt und Kursangebote zur Stressbewältigung (Yoga, Entspannung) gemacht. Leider konnten die letztgenannten Kurse bislang wegen des fehlenden Interesses der Beschäftigten nicht dauerhaft etabliert werden.

### >>> Fazit

Das Beispiel INOSOFT macht deutlich, dass flexible Arbeitszeitregelungen wie die Vertrauensarbeitszeit gleichermaßen vorteilhaft für Unternehmen und Beschäftigte sein können. Die INOSOFT AG ist ein überschaubares mittelständisches Unternehmen, in dem die Führungskräfte jeden Mitarbeiter persönlich kennen und dessen Kompetenzen einschätzen können. Formalisierte Führungsinstrumente werden hier nicht benötigt.

Bemerkenswert ist bei INOSOFT die Verbindung von Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitkonten. Diese Kombination reduziert einige Risiken der Vertrauensarbeitszeit, beispielsweise unbezahlte Mehrarbeit der Beschäftigten.

Größere und komplexere Organisationen koppeln Vertrauensarbeitszeit meist mit individuellen Ziel- oder Er-

gebnisvereinbarungen, deren Einhaltung von den Führungskräften überprüft werden muss und die bei den Beschäftigten nicht immer auf Zustimmung stoßen.

Vor der Einführung von Vertrauensarbeitszeit sollte jedes Unternehmen prüfen, ob es die aufgeführten Voraussetzungen erfüllen kann.

#### Allgemeine Voraussetzungen für Vertrauensarbeitszeit:

- arbeitsorganisatorisch sinnvoll ( z.B. definierte und abgrenzbare Arbeitspakete für einzelne Beschäftigte),
- eine angemessene Personaldecke,
- eine gelebte Vertrauenskultur,
- die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Einführung und Umsetzung,
- kompetente Beschäftigte, die in der Lage sind, ihre Arbeitszeit selbst zu planen und zu organisieren,
- kooperative Führungskräfte, die bereit sind, bisherige Kontrollfunktionen aufzugeben und neue Führungskonzepte zu erproben (Führen durch Ziele),
- Regelungen zum Umgang mit Überlastungssituationen.

#### Vorteile der Vertrauensarbeitszeit, die INOSOFT festgestellt hat:

- unproduktive Zeiten werden minimiert: Wer mal einen schlechten Tag hat, geht nach Hause, arbeitet an einem anderen Tag dann länger und besser,
- auf Auftragsschwankungen kann besser reagiert werden (siehe Zeitkonten),
- es fallen keine Überstundenzuschläge an (siehe Zeitkonten),
- die Vertrauenskultur im Unternehmen fördert das Selbstmanagement der Beschäftigten und ihre Eigenverantwortung für das Arbeitsergebnis und die Kundenbeziehung,
- Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen werden unterstützt,
- hohe Arbeitgeberattraktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter,
- geringe Mitarbeiterfluktuation und niedriger Krankenstand.

#### Risiken, auf die man bei INOSOFT achtet:

- manche Mitarbeiter müssen verantwortlichen Umgang mit der eigenen Arbeitszeit erst lernen, sie verschwenden Zeit, können Arbeit nicht gut strukturieren,
- einige Mitarbeiter müssen vor Überlastung geschützt werden, da sie zu viel arbeiten, sich keine ausreichenden Pausen oder Erholungszeiten nehmen.

#### Risiken, die in anderen Studien genannt werden (bei INOSOFT nicht vorliegen):

- Konkurrenz, Mobbing zwischen Beschäftigten (wer leistet mehr),
- Zunahme des Leistungsdrucks und Überlastung durch überhöhte oder unklare Zielvorgaben, Qualitätsmängel,
- unklare Trennung von Arbeit und Freizeit: Entgrenzung der Arbeit,
- heimliche Mehrarbeit der Beschäftigten, um Ziele zu erreichen,
- Betrug bei der individuellen Zeitaufschreibung,
- hoher Koordinationsaufwand bei Absprachen und Abstimmungen,
- Widerstand der Führungskräfte wegen vermeintlichem Kontrollverlust,
- Umgehung gesetzlicher Schutzregelungen (fehlende oder fehlerhafte Dokumentation und Kontrolle der Arbeitszeitaufzeichnungen).

## >>> Literatur

- (1) **Gerlmaier, A., Kümmerling, A., Latniak, E. (2010):** Gesund altern in High-Tech-Branchen? Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung. IAQ Report, 2010-04. >>> [Zum Report](#)
- (2) **Wingen, S., Hohmann, T., Bensch, U., Plum, W. (2004):** Vertrauensarbeitszeit – Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. >>> [Zum Bericht](#)
- (3) **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008):** Im Takt? Gestaltung flexibler Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. >>> [Zur Broschüre](#)
- (4) **Hollmann, S., Hellert, U., & Schmidt, K.-H. (2005):** Anforderungen an eine zielbezogene Selbststeuerung im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitmodelle. In: Wirtschaftspsychologie, Themenheft „Faktor Zeit“, 3/2005, 7. Jg.

Weitere Informationen zur INOSOFT AG erhalten Sie unter [www.inosoft.de](http://www.inosoft.de).



### Impressum:

**Herausgeber:** RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

**Autoren:** Ingra Freigang-Bauer (RKW Kompetenzzentrum)  
Karin Batz (INOSOFT AG)

**Stand:** August 2011

**Download:** [www.arbeits-zeit-gewinn.de](http://www.arbeits-zeit-gewinn.de)

**modell**  
programm

gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projekträger



Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.