

# Wirtschafts Woche



FRAUEN  
„Hilfe, ich habe  
geerbt“

24

7.6.2001 5,50 DM

EUR NUR NOCH  
207 TAGE

## DIE ÜBERSTUNDEN-FALLE

WIE MANAGER ZU KRIMINELLEN WERDEN





# GANZ SCHÖN KRIMINELL

Der Kampf um die Überstunden geht in eine neue Runde: Betriebsräte und überlastete Mitarbeiter gehen juristisch gegen Unternehmen vor.

**H**erbert Rading drückt es diplomatisch aus: „Wir haben die große Aufgabe, DaimlerChrysler wieder auf den Pfad der Tugend zurückzubringen“, sagt der Leiter des Gewerbeaufsichtsamtes Stuttgart. Wie dieser Pfad aussieht, steht klipp und klar im Arbeitszeitgesetz. „Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten.“ Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn anschließend die Mehrarbeit innerhalb von einem halben Jahr wieder ausgeglichen wird. Ausgerechnet dem Weltkonzern aus Schwaben wird vorgeworfen, gleich in mehreren Tausend Fällen gegen dieses Gesetz verstoßen und damit die Gesundheit der Mitarbeiter gefährdet zu haben.

**FEST STEHT:** Wenn Mitarbeiter in einer Firma erhebliche Überstunden leisten und sogar an Sonn- und Feiertagen arbeiten müssen, drohen dem Arbeitgeber und auch den Vorgesetzten juristische Konsequenzen. Pro Verstoß kann das Gewerbeaufsichtsamt Bußgelder bis zu 30 000 Mark verhängen. Wiederholungstätern und Unbelehrbaren, die trotz Ermahnung der Behörden beharrlich gegen die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen verstoßen, rückt die Staatsanwaltschaft auf den Leib. Die Verantwortlichen können sogar im Gefängnis landen. „Manager, die in solche Fälle involviert sind, sollten ihr Risiko deshalb nicht unterschätzen“, warnt Michael Kliemt, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei

der Kanzlei Clifford Chance Pünder in Düsseldorf. „Sogar Freiheitsstrafen bis zu einem Jahr sind drin.“

Das Dilemma: Viele Manager sind sich ihrer Verantwortung und des Risikos gar nicht bewusst. „Wenn ein Mitarbeiter das gesetzlich vorgeschriebene Arbeitszeitlimit überschreitet, kommt es nicht einmal darauf an, ob sein Vorgesetzter die Stunden angeordnet hat“, so Kliemt. „Schon wenn er sie wissentlich geduldet hat, kann er zur Verantwortung gezogen werden.“ Der Arbeitgeber delegiert mit dem Führungsauftrag in der Regel auch die Überwachung der Arbeitszeiten an die unmittelbaren Vorgesetzten weiter. Bei dünner Personaldecke steckt vor allem das mittlere Management schnell in einer Zwickmühle. Auf der einen Seite müssen

die Führungskräfte nach oben hin Ergebnisse präsentieren, für die sie schließlich leistungsorientiert bezahlt werden. Auf der anderen Seite haben sie darauf zu achten, dass sie vor allem die Leistungsträger unter ihren Mitarbeitern nicht durch zu viel Arbeit zermürben. Eine Aufgabe, die in zeitintensiven Projekten schwer zu handhaben ist und nahezu unmöglich wird, wenn dann auch noch ein Projekt das andere jagt.

**FEST STEHT ABER AUCH:** Mehrarbeit gehört zum Berufsalltag. Offiziell haben die Deutschen im Jahr 2000 rund 1,9 Milliarden Überstunden geleistet. Dazu kommen noch eine Milliarde Überstunden, die weder bezahlt noch in Freizeit ausgeglichen wurden, schätzt das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium nach einer repräsentativen Umfrage. Und genau da liegt das Problem. Handelten viele Betriebe bislang nach dem Motto „Wo kein Kläger, da kein Richter“, hat sich mittlerweile der Wind gedreht. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die flachen Hierarchien und die Einführung ergebnisverantwortlichen Arbeitens, die den Unternehmen halfen, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität zu steigern, werden zunehmend zur Achillesferse.

Gewerkschaftsvertreter, Betriebsräte, überarbeitete oder gefeuerte Mitarbeiter, aber auch Wettbewerber nutzen die Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz vermehrt als Einfallstor, um geltendes Recht und ihre Interessen durchzusetzen. Dabei berufen sie sich auf ein Gesetz, das mit der Wirklichkeit in den Betrieben kaum noch in Ein-

## KOMPAKT

**LANGE ARBEITSZEITEN:** Drei Milliarden Überstunden leisteten die Deutschen im vergangenen Jahr – davon rund ein Drittel unbezahlt. Der wachsende Leistungsdruck verleitet längst nicht mehr nur Manager dazu, sich Arbeit mit nach Hause zu nehmen, am Wochenende vorzuarbeiten oder abends länger im Büro zu bleiben.

**HOHES RISIKO:** Viele Vorgesetzte wissen nicht, dass sie sich strafbar machen, wenn sie ihre Mitarbeiter zu viel arbeiten lassen. Immer häufiger landen Führungskräfte vor Gericht, weil überarbeitete Mitarbeiter oder Betriebsräte sie anzeigen. Neben hohen Bußgeldern drohen den Chefs sogar Freiheitsstrafen.

KLINIKEN

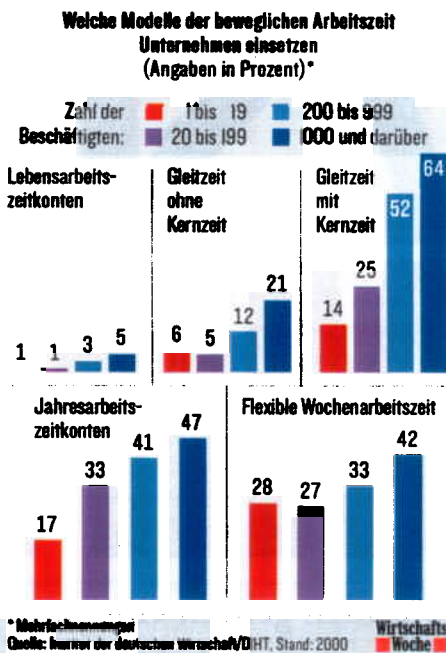
# UNHALTBARE ZUSTÄNDE

**K**ein Patient, der auf dem Operations-tisch liegt, wird sich gerne von einem Chirurgen operieren lassen, der 30 Stunden im Dienst ist. Doch er hat keine Wahl – er kann lediglich hoffen, dass sein Arzt gerade frisch den Dienst angetreten hat. Denn in den Krankenhäusern müssen vor allem junge Mediziner Überstunden kloppen, was das Zeug hält. Mit Bereitschaftsdiensten arbeiten sie nicht selten 30 Stunden und mehr am Stück.

**50 MILLIONEN ÜBERSTUNDEN** im Jahr ohne Bezahlung oder Freizeitausgleich, Knebelverträge und Angst vor Repressalien, sorgten bis vor kurzem noch für ein perfides Stillhaltesystem unter Nachwuchsmedizinern. Doch im Oktober 2000 fällte der Europäische Gerichtshof (EuGH) ein Urteil, dass schließlich dazu führte, dass die ängstlichen Doktoren ihr Schweigen brachen und in die Offensive gingen. Auf die Klage spanischer Ärzte hin stellte der EuGH klar, dass Bereitschaftsdienst nicht als Ruhezeit, sondern als reguläre Arbeitszeit einzustufen ist. Weil die deutschen Kliniken aber nicht auf das Urteil reagierten und die Dienstpläne nicht entsprechend änderten, hat die Ärztegewerkschaft Marburger Bund die Mediziner jetzt aufgefordert, auf breiter Front gegen die Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz vorzugehen.

**DIE ERSTEN MEDIZINER** waren vor Gericht bereits erfolgreich. Das Arbeitsgericht Gotha erklärte Anfang April den Bereitschaftsplan des Rettungsdienstes Gotha für nicht rechtmäßig und stellte fest, dass das Urteil des Europäischen Gerichtshofes sehr wohl auch für Deutschland Relevanz hat. Ein Oberarzt aus Kiel hat einen Musterprozess initiiert, in Hessen steht ebenfalls ein Gerichtsverfahren bevor. Und auf dem Deutschen Ärztetag Ende Mai kündigten die Mediziner an, bei offensichtlicher Ausbeutung demnächst auch strafrechtlich gegen die Klinikmanager vorgehen zu wollen. „Man kann den Kliniken nur raten, schon mal Ersatzdienstpläne aufzustellen“, erklärt Anwalt Michael Kliemt von der Kanzlei Clifford Chance Pünder. „Denn es ist damit zu rechnen, dass bundesweit Mediziner dem Beispiel Gotha folgen werden und per Eilverfahren die Dienstpläne anfechten.“ Die Chancen, dass die Ärzte die im EuGH-Urteil festgelegten Arbeitszeitregelungen auch hier zu Lande durchsetzen werden, stehen gut, urteilt Anwalt Kliemt: „In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die EU-Rechtsprechung von deutschen Gerichten übernommen wird.“ LEE

## FLEXIBLE ARBEITSZEITEN



klang zu bringen ist. Es besagt: Pro Tag sind maximal zehn Arbeitsstunden erlaubt. Alles, was darüber hinaus gearbeitet wird, ist illegal. Die Folge: Vorgesetzte geraten zwangsläufig mit dem Gesetz in Konflikt und werden kriminalisiert, wenn sie ihre Mitarbeiter länger als zehn Stunden arbeiten lassen. Der zweite Gesetzesverstoß tritt ein, wenn sie den üblichen Acht-Stunden-Tag auf zehn Stunden hochgeschraubt haben, aber den dafür erforderlichen Freizeitausgleich nicht zeitnah genug gewähren. So wie DaimlerChrysler müssen sich also auch andere Unternehmen hier zu Lande darauf einstellen, dass die Jagd eröffnet ist.

**BEI DEM STUTTGARTER AUTOBAUER** blies der Betriebsrat zum Halali, als der Konzern im vergangenen Herbst bekannt gab, innerhalb der nächsten drei Jahre in der Verwaltung 800 Stellen abzubauen. Sofort rechnete der Betriebsrat der Unternehmensleitung vor, dass in der Daimler-Hauptverwaltung jährlich „schwarze Überstunden“ in der Größenordnung von 500 Arbeitsplätzen anfallen. Die Mitarbeiter in Deutschland hätten insgesamt 1,1 Millionen Überstunden geleistet, die einfach unter den Teppich gekehrt worden seien. Nach einer Betriebsvereinbarung kann DaimlerChrysler seinen Beschäftigten bis zu 100 Überstunden pro Jahr abverlangen. „Dieses Überstundenlimit wurde aber regelmäßig überzogen, oft sogar mit dem mehrfachen Wert – und ohne Absprache mit dem Betriebsrat“, erklärt Jens Herbst, Justiziar der IG Metall Stuttgart, der den Betriebsrat der Daimler-Zentrale nun vor Gericht vertritt. „Diese Stunden wurden weder durch Freizeit ausgegli-

chen noch bezahlt und verfielen schließlich.“ Am 12. Juli steht der Automobilkonzern vor dem Kadi. Herbst: „Es geht nicht nur um die nachträgliche Entlohnung, sondern auch darum, dass DaimlerChrysler ganz klar gegen die Mitbestimmung verstößt und damit die Mitarbeiterrechte ausgenutzt hat.“ Dass der Betriebsrat obendrein die Gewerbeaufsicht einschaltete und mit dem Fall an die Presse ging, hat den Druck auf die Konzernleitung erhöht.

DaimlerChrysler ist nur ein Beleg dafür, dass der Streit um Überstundenberge, der zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern schon seit Jahren schwelt, jetzt eine neue Dimension erreicht. „Wir können nicht zulassen, dass Unternehmen Tarifvereinbarungen nicht einhalten. Wir werden jeden Betriebsrat dabei unterstützen, der seine Mitarbeiterrechte einklagt“, kündigt Reinhard Dombre, Tarifexperte beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) in Berlin an. „Betriebsräte, aber auch einzelne Mitarbeiter werden in Zukunft häufiger an die Öffentlichkeit gehen, die Gewerbeaufsicht einschalten und vors Gericht ziehen“, meint auch Siegfried Balduin von der IG Metall in Frankfurt.

**DAS ARBEITSZEITGESETZ** könnte also zu dem entscheidenden Hebel werden, um den Kampf gegen Überstunden in die Betriebe zu verlagern. Zumal die Gewerkschaften mit ihren Forderungen, die Überstunden abzubauen, bei den Arbeitgebern seit Jahren auf Granit beißen. So scheiterte auch der jüngste Vorstoß von DGB-Chef Dieter Schulte, wenigstens 25 Prozent der Mehrarbeit in neue Jobs umzuwandeln, weil die Arbeitgeber ihm im Bündnis für Arbeit wieder einmal entgegenhielten: „Völlig illusorisch und sogar beschäftigungsgefährdend.“

Erst jüngst verlangten Gewerkschaftler, aber auch Politiker des linken SPD-Flügels, die Unternehmer per Gesetz zum Überstundenabbau zu zwingen. Ihr erklärtes Ziel: Die Kluft zwischen tariflich ausgehandelter (im Schnitt 37,5 Stunden) und gesetzlich erlaubter Wochenarbeitszeit (bei sechs Werktagen 48, in Ausnahmefällen maximal 60 Stunden) zu verringern. Par ordre du mufti soll den Unternehmen der Spielraum für Überstunden beschnitten werden, in dem die gesetzlich erlaubte Wochenarbeitszeit auf 50 Stunden begrenzt wird. Als Vehikel dient auch hier das Arbeitszeitgesetz.

Das Konfliktpotenzial ist groß. Nur noch 15 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten montags bis freitags von acht bis fünf Uhr, ergab eine Studie des Kölner Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO). Das Gros der abhängig Be-



#### **ÜBERARBEITETER MITARBEITER** Im Zweifel muss der Chef seine Leute nach Hause schicken

schäftigten schuftet längst nicht mehr nach starren Arbeitszeiten, sondern ihr Wochen- und Tagespensum variiert. Und das aus gutem Grund, wie eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT) unter 19 000 Unternehmen (siehe Grafik) belegt. 60 Prozent der befragten Betriebe haben wie DaimlerChrysler bewegliche Arbeitszeiten eingeführt, um die Betriebsabläufe an die Produktionsbedürfnisse besser anpassen zu können, die Kosten zu senken und nicht zuletzt auch ihren Mitarbeitern mehr Zeitsouveränität einzuräumen.

Problematisch werden solche Zeitkontenmodelle allerdings, wenn Mitarbeiter Überstunden ansammeln, es ihnen aber nicht gelingt, sie rechtzeitig abzubauen. „In jedem fünften Betrieb, der mit Zeitkonten operiert, werden solche Überstunden nämlich dann ersatzlos gestrichen“, urteilt Hartmut Seifert, Leiter der Abteilung für Arbeitszeitpolitik am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI). Frust in der Belegschaft ist dann programmiert. Ein Problem, mit dem auch der Automobilkonzern Audi in Ingolstadt zu kämpfen hatte. „Deshalb haben wir die Streichung von solchen Überstunden schon vor Jahren abgeschafft“, sagt Gerhard Hentsch, Leiter Personalpolitik und Grundsatzfragen bei Audi. Heute nimmt die Personalabteilung des Konzerns gemeinsam mit dem Betriebsrat stattdessen Einzelprüfungen vor, sobald die Zeitkonten die 50-Stunden-Marke überschreiten.

„Eine Clearingstelle ist sinnvoll, um Managern und Mitarbeitern Hilfestellung zu geben, in Überlastsituationen die Aufgaben und das Arbeitszeitvolumen wieder auszubalancieren“, sagt Andreas Hoff, Partner der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Weidinger Herrmann in Berlin (siehe Interview Seite 58). „Wenn nötig, muss man aber auch über Personalkapazitäten sprechen können.“

Doch in den meisten Unternehmen fehlen solche Einrichtungen. Die Manager gerade der mittleren Führungsebenen bleiben allein im Regen stehen, werden aber zur Verantwortung gezogen, wenn es zu Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz kommt. Diese Erfahrung mussten jüngst zwei Manager des Düsseldorfer Touristikunternehmens LTU machen. Ein 50-jähriger Abteilungsleiter und ein 41-jähriger Betriebsleiter landeten Anfang April auf der Anklagebank. Der Vorwurf: 96 Verstöße zählte die Staatsanwaltschaft allein bei einer Sekretärin, die in den Monaten Februar bis Ende Juli 1999 über 300 Überstunden leistete. Im März soll sie beispielsweise an 29 von 31 Tagen gearbeitet und über 150 Überstunden angehäuft haben. Bei zwei weiteren Kollegen kam der Staatsanwalt auf 14 Verstöße. Gegen die beiden Manager lagen Strafbefehle zu 30 000 und zu 8400 Mark vor.

**DIE ANKLAGE** stand auf sicheren Füßen. Die LTU-Manager hatten die Stempelkarten der drei Mitarbeiter abgezeichnet und waren daher nachweislich über die Arbeitszeitverstöße informiert. Das Verfahren gegen den 50-jährigen Abteilungsleiter läuft noch. Und als Ersttäter kam der 41-jährige Betriebsleiter mit einem Bußgeld von 4200 Mark

#### **MEDIZIN**

## **VÖLLIG AUSGEBRANNT**

**D**ie stärksten Belastungen am Arbeitsplatz sind psychisch. 44 Prozent der Arbeitnehmer bezeichnen das Ausmaß von zu hoher Verantwortung als „ziemlich“ oder „stark belastend“, für zwei von drei stellt Zeitdruck das größte Problem dar. Das ergab eine Befragung von über 2000 Beschäftigten im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales in Nordrhein-Westfalen.

**WENN DIE SEELE** unter der Arbeit leidet, streikt bald auch der Körper: Jeder zweite Arbeitnehmer hat Rückenschmerzen, jeder dritte gibt an, unter Kopfschmerzen, Erschöpfung und Wutanfällen zu leiden. Jeder vierte quält sich tagsüber mit Lust- und nachts mit Schlaflosigkeit.

Wird diese Symptomatik nicht mit Sport und Erholung, sondern mit noch mehr Arbeit bekämpft, stellt sich bei vielen Betroffenen das so genannte Burnout-Syndrom ein. Es kann bis zu Persönlichkeitsveränderungen, Angst und depressiven Störungen reichen.

**DIE SINNVOLLSTE MEDIZIN** ist auch hier die Prävention: Ärzte empfehlen dem Einzelnen, Entspannungstechniken und das Nein-Sagen zu lernen und sein Privatleben zu pflegen. Den Unternehmen, die viel Geld durch Krankmeldungen verlieren, raten die Mediziner für ein gesundes Betriebsklima zu sorgen, nicht nur über Leistungsanreize, sondern auch über Wertschätzungsmechanismen nachzudenken und die Führungskräfte zu schulen. Hat doch der Chef in der Regel die Schlüsselrolle, wenn einer seiner Mitarbeiter durchbrennt.

Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen, in denen extrem lange Tage ziemlich häufig sind, denken neuerdings auch über neue Arbeitszeitmodelle nach: Neun Monate im Jahr wird gerodelt, dafür sind die übrigen drei frei.

**DIE BERLINER BETRIEBSPSYCHOLOGIN** Iris Dohmen von der Stiftung IAS Institut für Arbeits- und Sozialhygiene sieht dieses Modell jedoch eher kritisch: „Nur weil einer viel arbeitet, wird er noch lange nicht krank“. Wenn der Teamgeist und das Arbeitsklima stimmt, können auch große Belastungen temporär gut ertragen werden. Aber selbst wenn alle Bedingungen stimmen, empfiehlt die Fachfrau kleine Ruheinseln: „Mindestens ein Tag in der Woche sollte völlig arbeitsfrei bleiben“. Eine zu lange Pause sei nicht sinnvoll. Dohmen: „Von 180 auf null runterzuschalten, fällt den meisten Leuten eher schwer. Ein Wechselspiel aus An- und Entspannung ist besser und auch gesünder.“ **IAS**

KOMMENTAR

## RESSOURCE ICH

Im alten Kommandosystem waren die Rollen klar verteilt: Der Chef gab die Anweisungen, die Mitarbeiter hatten sie auszuführen. Alles kontrolliert und festgehalten von der Stechuhr. Und was abends liegen blieb, das wurde eben erst am nächsten Tag erledigt.

### DIE MODERNEN MANAGEMENTPHILOSOPHIEN

räumten in den Neunzigerjahren mit diesem antiquierten System auf: Die Hierarchien wurden schlank, die Verantwortung wurde nach unten delegiert. Und aus den Befehlsempfängern von einst sind längst selbstständig und unternehmerisch denkende Mitarbeiter geworden, die für ihre Ergebnisse selbst verantwortlich zeichnen und schließlich auch dafür bezahlt werden.



Julia Leondertse

Die neue Freiheit hat aber auch ihren Preis. Denn mit ihr umzugehen, will gelernt sein. Zumal das Tempo in der Wirtschaft ständig steigt und die Unternehmen ihre Personaldecken in mehreren Lean-Management-Wellen kräftig ausgedünnt haben. Was modernes Wirtschaften erst möglich macht, fordert vom Einzelnen aber ein neues Selbstverständnis und vor allem den Mut, sich selbst und anderen Grenzen zu setzen.

**DENN WACHSENDEN LEISTUNGSDRUCK** immer nur durch mehr Überstunden zu kompensieren, kann auf Dauer nicht der richtige Weg sein. Wer selbstständig arbeitet, muss lernen, auch seine Zeit selbstständig einzuteilen. Kein Gesetzgeber und auch kein Vorgesetzter kann einem Mitarbeiter die Entscheidung abnehmen, wie viel Zeit er in seine Arbeit und damit auch in seine Karriere investieren will und ihm sagen, wann für ihn das Maß des Erträglichen voll ist.

**ALS UNTERNEHMER IM UNTERNEHMEN** zu agieren bedeutet letztlich auch, mit der Ressource Ich nachhaltig und schonend umzugehen – denn sie ist endlich. Die Unternehmen täten gut daran, die Diskussion ums Arbeiten ohne Ende nicht unter den Teppich zu kehren, sondern sich selbst um Lösungen zu bemühen. Denn es reicht auf Dauer nicht aus, zu sagen: „Seid profitabel. Wie Ihr das macht, ist uns egal.“ Fachkräfte sind rar geworden. Wenn sie merken, dass die Umgebung nicht stimmt und der Arbeitgeber ihnen nicht die notwendigen Ressourcen an die Hand gibt, um tatsächlich unternehmerisch agieren zu können, sagen sie dem Unternehmen auf kurz oder lang Adieu.



davon – zu zahlen vom eigenen Nettogehalt. Von seinem Arbeitgeber zurückholen, kann er sich das Geld nicht. „Zusagen des Arbeitgebers, etwaige Bußgelder zu übernehmen, sind sittenwidrig und damit unwirksam“, erklärt Arbeitsrechtler Michael Kliemt. Das stellte kürzlich das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil (8 AZR 465/00) noch einmal klar. „Selbst auf vertragliche Erstattungszusagen können sich Führungskräfte nicht verlassen“, so Kliemt. „Und Arbeitgebern ist von solchen Absprachen allemal abzuraten.“ Kommt später nämlich heraus, dass eine solche Vereinbarung existierte, spricht dies dafür, dass der Arbeitgeber nicht nur fahrlässig, sondern sogar vorsätzlich gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen hat. „Und das erhöht die Strafe.“

Gegen DaimlerChrysler ist bis dato noch kein Bußgeld verhängt worden. Das Stuttgarter Gewerbeaufsichtsamt hat aber mit der Konzernzentrale einen Stufenplan ausgearbeitet. Der soll sicherstellen, dass spätestens zum 1. Juli die reine Arbeitszeit pro Tag die 10-Stunden-Grenze (plus 45 Minuten Pause) nicht mehr überschreitet und im Mittel der Acht-Stunden-Tag eingehalten wird. Was die Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz aus der Vergangenheit angeht, sei man noch nicht in die Details eingestiegen, ließ das Gewerbeaufsichtsamt verlautbaren. Amtsleiter Herbert Rading: „Bei der Bewertung der Verstöße zählt auch das Verhalten des Delinquenten nach der Tat.“ Das Daimler-Management hat mittlerweile seine Führungskräfte angewiesen, ihre Mitarbeiter rechtzeitig nach Hause zu schicken. Und – so heißt es aus Unternehmenskreisen – den Vorgesetzten unmissverständlich klar gemacht, dass wer künftig seine Leute län-

### FLUGGESELLSCHAFT LTU Zwei Manager standen wegen Überstunden bereits vor Gericht

ger arbeiten lässt, die entsprechenden Bußgelder persönlich zu tragen habe. Der schwarze Peter landet schließlich also auch hier bei den Führungskräften.

„Im Zweifel muss der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter nach Hause schicken“, betont Kliemt. Denn den Kopf in den Sand zu stecken, helfe nicht weiter. Nach dem Motto: Solange sich niemand beschwert, wird's schon gut gehen. Kliemt: „Wenn es dann zu einem Unfall kommt oder jemand klagt, können die Behörden den Fall aufrollen und dann geht's dem Chef an den Kragen – vom Ordnungsgeld bis hin zum Strafverfahren.“ Schlimmer noch: „Im äußersten Fall können hartnäckige Wiederholungstäter sogar mit einem Berufsverbot belegt werden“, warnt auch Jürgen Wessing, Fachanwalt für Strafrecht aus Düsseldorf. Und genau dies soll vor kurzem einem hochrangigen Manager aus der Energiewirtschaft vom Richter angedroht worden sein, wie Branchenkenner berichten.

**ABER AUCH DER ARBEITGEBER** kann sich nicht aus der Verantwortung ziehen. „Die Unternehmen sind verpflichtet, alles, was über die reguläre Arbeitszeit von acht Stunden am Tag hinausgeht, aufzuzeichnen und die Unterlagen mindestens zwei Jahre aufzubewahren“, sagt Kliemt. Das Argument, man habe sich nicht gekümmert und kenne den Mitarbeiter nicht einmal, gelte nicht. Kliemt: „Der Arbeitgeber muss Kontrollmechanismen installieren, um sicherzustellen, dass es zu keinen Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz kommt.“



**VOLKSWAGEN** Die 48-Stunden-Woche wieder einführen und Überstundenzuschläge abschaffen

Eins ist klar: In den meisten Unternehmen führt kein Weg mehr zurück zum starren Nine-to-Five-Schema. Undenkbar ist, dass Mitarbeiter für bloße Anwesenheit und nicht für ihre Leistung entlohnt werden. Doch wer ergebnisverantwortlich arbeitet, stößt schnell an die engen Grenzen tarifvertraglicher Korsetts. Deshalb ist zurzeit auch die 48-Stunden-Woche wieder in der Diskussion. Ausgerechnet bei dem Konzern, der 1994 die 28,8-Stunden-Woche einführt, um Tausende von Arbeitsplätzen zu sichern. Sieben Jahre später will Volkswagen nun genau mit dem gegenteiligen Rezept neue Arbeitsplätze schaffen. Mit dem neuen VW-Arbeitszeitmodell plant Personalvorstand Peter Hartz eine kleine Revolution. Er will in der neuen Minivan-Fabrik in Wolfsburg Überstunden und Überstundenzuschläge gänzlich abschaffen und mit der 48-Stunden-Woche einen neuen Rahmen setzen. Zwar lässt sich das Prinzip der atmenden Fabrik, die sich flexibel an die Schwankungen der Nachfrage anpasst, nicht unbedingt auf andere Arbeitsbereiche übertragen. Wenn das VW-Konzept aufgeht, könnte es jedoch ein Quantchen Ehrlichkeit in die Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zurückbringen. Wer sich die wachsende Kluft zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit ansieht, weiß, wohin die Reise geht.

JULIA LEENDERTSE

## „ABSCHIED VOM ANWESENHEITSKULT“ Berater Andreas Hoff über verfehltes Zeitmanagement.

**HOFF**, 48, gründete 1983 das erste Beratungsunternehmen für Arbeitszeitgestaltung in Deutschland. Als Partner der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Weidinger Herrmann in Berlin berät er Firmen bei der Konzeption von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Der promovierte Betriebswirt plädiert für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, in der Mitarbeiter sich ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich einteilen.

Herr Hoff, laut Gesetz dürfen Arbeitnehmer höchstens zehn Stunden pro Tag arbeiten. In den Betrieben wird aber millionenfach gegen dieses Gesetz verstoßen. Was läuft da schief? Wer in einem Projekt steckt, denkt nicht an gesetzliche Arbeitszeitgrenzen. Hier ist das deutsche Arbeitszeitrecht vielleicht zu rigide. Um Führungskräfte nicht zu kriminalisieren, könnte man sich zum Beispiel von der starren Zehn-Stunden-Grenze verabschieden und nur noch eine Mindestruhezeit von elf Stunden pro Tag festschreiben, wie dies die EU-Arbeitszeitrichtlinie vorsieht. Allerdings müssten die Arbeitgeber in jedem Fall dafür sorgen, dass die Mitarbeiter einen Freizeitausgleich innerhalb der vorgegebenen Fristen erhalten.

**Wir ändern also das Gesetz, und die Probleme sind beseitigt?**

Selbstverständlich nicht. Das Arbeitszeitgesetz erfüllt eine wichtige Schutzfunktion, die man nicht antasten sollte. Jeder Mensch braucht Ruhezeiten, um seine Gesundheit und Arbeitskraft zu erhalten. Das eigentliche Problem sind ohnehin nicht die gesetzlichen Regelungen, sondern ist die Tatsache, dass mit dem Thema Zeit falsch umgegangen wird. Die Unternehmen haben zwar die Arbeitszeiten flexibilisiert, aber sie haben es in der Regel versäumt, einen entsprechenden Kulturwandel einzuleiten.

**Nach wie vor gilt derjenige als motiviert, der die meisten Überstunden leistet...**

Richtig. Und von dem Trip müssen wir runterkommen. Die Unternehmen sollten stattdessen diejenigen belohnen, die ihre Arbeit in der vereinbarten Zeit schaffen. Das geht aber nur, wenn der Mitarbeiter seine Arbeitszeit wirklich rein ergebnisorientiert einteilen kann. Die meisten Unternehmen wollen aber beides: Die Mitarbeiter sollen gute Ergebnisse liefern und gleichzeitig immer anwesend sein. Und genau dieser Anwesenheitskult setzt die Leute zusätzlich unter Druck. Wer abends durcharbeitet, muss zum Beispiel am nächsten Tag erst gegen



**„UNTERNEHMEN SOLLTEN DIEJENIGEN BELOHNE, DIE IHRE ARBEIT IN DER VEREINBARTEN ZEIT SCHAFFEN“**

Mittag kommen können – ohne schief angesehen zu werden. Und warum soll er nicht – wenn er über Wochen geackert hat – mal eine Woche lang en bloc freimachen?

**Woran hapert es in den Betrieben?**

An Vertrauen. Ergebnisverantwortliches Arbeiten setzt voraus, dass der Mitarbeiter seine Zeit und seine Arbeit eigenverantwortlich einteilen kann. Das geht aber nur, wenn er und sein Vorgesetzter wirklich aufeinander zählen können. Der Mitarbeiter muss darauf vertrauen können, dass er in Überlastsituationen jederzeit zum Chef kommen kann, der ihm dann hilft, seine Arbeit produktiver zu gestalten, Aufgaben anders verteilt oder zusätzliche Kapazitäten zur Verfügung stellt.

**Birgt nicht das eigenverantwortliche Einteilen der Arbeitszeit die Gefahr, dass Mitarbeiter ohne Ende arbeiten?**

Die Gefahr besteht schon heute. Viele reagieren auf den wachsenden Leistungsdruck, indem sie Arbeit mit nach Hause nehmen oder sich ausstempeln, aber trotzdem anschließend in ihrem Büro weiterarbeiten. Vertrauensarbeitszeit funktioniert daher nur, wenn die Zielvorgaben erfüllbar bleiben.

LEE

FOTO: ROBERT MICHALKE