

Mehrarbeit und Beschäftigung

Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit werden jährlich zirka zwei Milliarden Überstunden verfahren. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit ist es die Mühe wert, darüber nachzudenken, wie diese Mehrarbeit in Beschäftigung gewandelt werden kann. Theoretisch reicht diese Mehrarbeit, um 1,2 bis 1,3 Millionen Menschen in Vollzeit zu beschäftigen. Praktisch wird dies allerdings nie gelingen können. Um die Bemühungen, dennoch möglichst viele Mehrarbeitsstunden in Beschäftigung für andere erfolgreich zu wandeln, nicht zu gefährden, ist Zurückhaltung in der öffentlichen Diskussion und mehr Aktivität im konkreten Einzelfall angesagt.

Mehrarbeit ist unvermeidbar. Wird sie notwendig, weil in der Firmenplanung Fehler gemacht wurden, wird zur Vermeidung weiterer Schäden die Mehrarbeit verrichtet. Auch Fehlplanungen der Kunden, Verzögerungen des Vorlieferanten, Maschinenschäden und andere unvorhersehbare Ereignisse erfordern immer wieder Mehrarbeit. Dauerhaft Mehrarbeit fällt dann an, wenn die Anzahl der ständig beschäftigten Arbeitnehmer zu gering ist. Die Liste der Ursachen, Erklärungen und Ausreden, warum Mehrarbeit immer wieder anfällt, ist schier unendlich.

Solange im Betrieb die Bereitschaft zur Mehrarbeit besteht oder durch den Arbeitgeber ständig gepflegt wird, bleiben die Ursachen meistens jahrelang unerforscht, werden verdrängt und bleiben ungelöst. Die Problemlösung über eine zügellose Mehrarbeit ist sehr teuer und wird häufig als Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die betrieblichen Notwendigkeiten missdeutet.

Weil Mehrarbeit üblicherweise häufig unregelmäßig anfällt, ist die passende Ausrede schnell zur Hand, man könne für eine solch unregelmäßige anfallende Arbeit niemanden ständig beschäftigen, was soweit auch richtig ist. Die Beschäftigung eines oder mehrerer weiterer Mitarbeiter zur Ableistung der anfallenden Mehrarbeit ist über einen organisatorischen Umweg möglich. Dieser Umweg heißt Zeitkonto.

Auf einem Zeitkonto werden alle Arbeitsstunden, die über der normalen Arbeitszeit anfallen, aufgeschrieben und zunächst nicht bezahlt. Das ist dann ein Zeitguthaben des betroffenen Mitarbeiters. Fällt bei diesem Mitarbeiter häufig und viel Mehrarbeit an, dann wird die Anzahl der auf den Zeitkonto gutgeschriebenen Arbeitsstunden rasch zunehmen.

Was geschieht nun mit der Zeitgutschrift auf dem Zeitkonto? Ist ein bestimmter Kontenstand erreicht, z.B. 70 Stunden, so hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, an 10 Arbeitstagen zu je 7 Stunden zu Hause zu bleiben. Erfolgt dies, wobei eine terminliche Übereinkunft mit dem Vorgesetzten unterstellt wird, werden zur Bedienung der Lohnzahlung die auf dem Zeitkonto gebuchten Guthabenstunden verbraucht und mit der laufenden Entgeltabrechnung bezahlt. Diese Freizeit aus dem Zeitkonto wirkt bezüglich der Beschäftigung wie Urlaub, Arbeitsunfähigkeit, Feiertage oder andere Anlässe, an denen nicht gearbeitet wird. Muss dennoch produziert werden, so wird jeder Betrieb, wie er dies bei der Anzahl der Mitarbeiter wegen des Urlaubs und anderer planbarer oder kalkulierbarer Ereignisse tut, dies bei der Anzahl der Mitarbeiter berücksichtigen.

In dem Maße, wie Mehrarbeit anfällt, werden auf diesem Wege mehr Mitarbeiter benötigt, weil die Vorhandenen öfter als sonst freie Tage haben. Die Anzahl der zusätzlich benötigten Mitarbeiter ist relativ einfach an der Höhe der Zeitkonten ablesbar. Die erforderliche Qualifikation richtet sich nach den Erfordernissen der Betriebsabteilungen. Es sind die gleichen Methoden anzuwenden, wie sonst auch bei der Personalauswahl.

Notwendige Steuerungselemente in Zusammenhang mit den Zeitkonten sind der minimale und maximale Kontostand, die mögliche Dauer von Freistellungen zu Lasten der Zeitkonten, das Timing von Beantragung und Gewährung der Freizeit und einige andere Aspekte. Dass die Einführung von Zeitkonten einer Betriebsvereinbarung bedarf und hierbei Tarifvertrag und Gesetz zu beachten sind, wird als selbstverständlich unterstellt. Soweit die organisatorische Seite der Zeitkonten.

Es ist eine Menge Betriebspolitik nötig, wenn dieses Regelwerk funktionieren soll. Neben den organisatorischen Problemen des Betriebes gibt es noch die finanzielle Situation der Arbeitnehmer und ihre Abhängigkeit von den Zusatzeinkommen aus der Mehrarbeit. Zusätzlich müssen die

Mitarbeiter Vertrauen und Verständnis dafür entwickeln, dass tatsächlich neue Mitarbeiter eingestellt und beschäftigt werden und dass hieraus keine Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes erwächst. Dazu müssen über längere Zeiträume geeignete Maßnahmen durchgeführt werden.

Bereitschaft ist aber auf beiden Seiten von Nöten, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften. Letztere konnten bei der alten Methode, wenn Mehrarbeit erforderlich wurde, diese vom Betriebsrat genehmigen lassen und dann das Erforderliche veranlassen. Am Ende des Monats wurde alles über die Entgeltabrechnung bezahlt. Die geleistete Mehrarbeit, die möglichen eigene Fehler, die Ursache für Mehrarbeit waren, das alles war durch die Bezahlung verschwunden. Jetzt findet sich die Mehrarbeit sichtbar auf dem Zeitkonto wieder. Und die wachsende Menge zeigt deutlicher als je vermutet die Grenzen betrieblicher Planbarkeit auf. Mit der Gewährung von beantragten freien Tagen kommt eine neue Aufgabe auf die Führungskräfte zu.

Wenn Zeitkonten eingeführt werden, kommen in aller Regel aus dieser Richtung die Umgehungsversuche und die Widerstände, weshalb Zeitkonten angeblich nicht funktionieren und erst gar nicht eingeführt werden sollten. Dann sind schnell die Mitarbeiter negativ beeinflussbar, wenn man ihnen Einkommensverluste und andere Nachteile suggeriert.

Es bedarf also einer Strategie, wenn Zeitkonten erfolgreich angewendet werden sollen. Hierzu zählt, dass Arbeitgeber, Betriebsrat und die Gewerkschaft mit ihren Möglichkeiten gemeinsam in die gleiche Richtung wirken. Jeder mag die Argumente vertreten, die er zur Erreichung dieses gemeinsamen Zieles am besten an den Mitarbeiter bringen kann. Es besteht kein Zweifel, dass sowohl das Unternehmen als auch die Belegschaft Vorteile aus einem Zeitkonto ziehen können.

Zeiten unzureichender Beschäftigung eignen sich hervorragend für die Einführung von Zeitkonten. Hierbei kann dem Arbeitnehmer die Schutzfunktion eines gepflegten Zeitkontos besonders eindrucksvoll vermittelt werden. Ist das persönliche Zeitkonto beispielsweise mit 70 Stunden gut gefüllt und wird es auf diesem Niveau gehalten, dann kann bei einem erneuten Einbruch der Beschäftigung zunächst das Zeitkonto für 10 Tage Beschäftigungsmangel verwendet werden. Wenn dann, was bei Zeitkonten üblich sein sollte, der Arbeitgeber weitere 70 Stunden im Minus vorfinanziert, sind weitere 10 Ausfalltage sichergestellt. Danach können immer noch, bevor personelle Maßnahmen, je nach Struktur des Arbeitsmangels, ergriffen werden, der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung angewendet werden. Mit diesen beiden Instrumenten sind innerhalb eines Jahres bis zu 2 Monate Arbeitsausfall organisierbar, ohne dass ein einziger Mitarbeiter entlassen werden müsste.

Das Zeitkonto eröffnet noch weitere Möglichkeiten und erfordert sicherlich, je nach betrieblicher Situation, besondere Regelwerke, die im Rahmen dieser Abhandlung nicht alle beschrieben werden können. Die Handhabung der Mehrarbeitszuschläge zum Beispiel oder die Frage, ob Mehrarbeit vollständig oder nur anteilig (z.B. hälftig) auf das Zeitkonto gebucht wird, wenn eine erwünschte Mindesthöhe erreicht ist, sind Gestaltungsmöglichkeiten. Damit lassen sich in weiten Grenzen die gegenseitigen Interessen hinlänglich ausgleichen. Die angefallenen Mehrarbeitszuschläge können sowohl in Geld ausbezahlt als auch zeitwertig auf das Zeitkonto gebucht werden. Dies lässt sich über Wahlmöglichkeiten der Arbeitnehmer in weiten Grenzen angenehm regeln.

Ist die Handhabung des Zeitkontos bereits so weit gediehen, dann können jetzt noch einige weitere Aspekte erörtert werden. Natürlich gibt es auch Besonderheiten, die in Zusammenhang mit der Aufschreibung und Aufbewahrung von Arbeitsstunden auf dem Zeitkonto entstehen können. Wenn beispielsweise im Februar einige Mehrarbeitsstunden anfallen, werden diese auf das Zeitkonto gebucht. Sollte jetzt mehrere Monate keine Mehrarbeit notwendig sein, dann stehen im Herbst immer noch die paar Stunden vom Februar auf dem Konto, inzwischen viele Monate alt. Die Ausschlussfrist des Tarifvertrages könnte zur Anwendung kommen. Hat der Arbeitnehmer innerhalb drei Monaten nach Fälligkeit geltend gemacht,... nein,..., dann wären die Stunden verfallen..? Das darf natürlich nicht eintreten. Wann war die Bezahlung überhaupt fällig?

Eine Lösung aus diesem Konflikt stellt folgende Vorgehensweise dar. Auf das Zeitkonto werden nicht nur die Mehrarbeitsstunden sondern alle Arbeitsstunden gebucht. Je nach Vereinbarung oder Wünschen der Betroffenen auch der Zeitwert der Mehrarbeitszuschläge verbucht. Am Monatsende werden dann vom Zeitkonto 152,25 Stunden als tarifliche Monatsarbeitszeit für das volle Monatsentgelt abgebucht und bezahlt. Vereinbart man zusätzlich, was hier dringend erforderlich ist,

dass die älteste Zeit immer zuerst bezahlt wird, dann steht nur noch aktuelle Arbeitszeit auf dem Konto. Die Vereinbarung, dass die älteste Zeit zuerst bezahlt wird, löst den möglichen Konflikt mit der Ausschlussfrist.

Es gelingt in fast allen Fällen, 50 Prozent und mehr der anfallenden Mehrarbeit über Zeitkonten unmittelbar in gleich große Beschäftigung weiterer Mitarbeiter umzuwandeln. Dies ist ein großartiger Erfolg für die Beschäftigung. Betriebsräte, Vertrauensleute und auch die Betriebe selbst haben für dieses Ergebnis Anerkennung verdient.

Einige hundert Arbeitnehmer und deren Familien verdanken dieser Methode ihren sicheren Arbeitsplatz.

Auf hausgemachte Probleme in Zusammenhang mit Zeitkonten soll auch hingewiesen werden, wenn mehrere Führungskräfte eine entgegengesetzte Politik betreiben, gezielt Fehlinformationen in die Welt setzen, ihrer neuen Aufgabe teilweise vorsätzlich nicht nachkommen und den Beschäftigten Nachteile suggerieren. Es müssen beide Seiten schrittweise an die neuen Möglichkeiten und ihre seriöse Handhabung gewöhnt werden.

Zeitkonten stellen eine neue Kultur betrieblicher Beschäftigungspolitik dar. Zeitkonten sind immer hilfreich, führen zu sinnvoller Flexibilität, führen zu verbessertem Ausgleich ungleicher Belastungen und haben noch viele andere Vorteile. Zeitkonten nicht zu nützen ist ein organisatorischer Nachteil für jedes Unternehmen.

Wie Zukunft sichernde Technologien und Strategien gehört modernes und die Beschäftigung förderndes Zeitmanagement per Zeitkonto zur Ausstattung eines modernen Unternehmens.