

More:

[Arbeitszeit](#) | [Arbeitszeitberatung](#) | [Vertrauensarbeitszeit](#) | [Schichtplan](#) | [Dienstplan](#) | [Zeitkonten](#)

Zeitkonten: Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen

Dr. Andreas Hoff 01/02

überarbeitet erschienen in: [Das flexible Unternehmen](#), Kapitel 04.08., Seite 1 bis 20

"Arbeitszeitkonten" sind heute in aller Munde: als Herzstück nicht zuletzt auch beschäftigungspolitisch motivierter betrieblicher Arbeitszeitflexibilisierung. Dabei ist die Formen- und Begriffsvielfalt enorm: Es gibt beispielsweise – um nur die meines Erachtens wichtigsten und im folgenden näher erläuterten Varianten zu erwähnen – Zeitkonten, Gleitzeitkonten, Jahresarbeitszeitkonten, Ampelkonten, Zeitbudgetkonten, Wertkonten, Langzeitkonten und Lebensarbeitszeitkonten.

Der sozialversicherungsrechtliche Rahmen hierfür wurde erst 1998 mit dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (kurz "Flexi-Gesetz") geschaffen, das 2001 – im Rahmen des 4. Euro-Einführungsgesetzes – in Teilen überarbeitet und ergänzt worden ist. Das Flexi-Gesetz ermöglicht es darüber hinaus nicht nur, in solche Konten auch Entgeltbestandteile (z.B. ein 13. Monatsgehalt) einzubringen, die dadurch zu wertgleichen Freistellungsansprüchen der Mitarbeiter/innen werden, sondern auch, diese Konten "in Geld" zu führen. Praktisch bedeutet dies, dass gegenüber den Mitarbeiter/inne/n statt des aufgelaufenen Freistellungsanspruchs in Stunden und Minuten der Geldwert dieses Freistellungsanspruchs ausgewiesen wird – nicht etwa aber, dass einem in Zeit geführten Konto nur Zeit und einem in Geld geführten Konto nur Entgeltbestandteile zugeführt werden könnten.

Infolgedessen trifft der gängige Sammelbegriff "Arbeitszeitkonto" immer weniger. An seine Stelle treten daher in diesem Beitrag die beiden Oberbegriffe "Zeitkonto" und "Langzeitkonto", die für Konten stehen, die sich hinsichtlich des in ihnen herrschenden Ausgleichsdruck unterscheiden: Während Zeitkonten auf den fortlaufenden Zeitausgleich auf die Vertragsarbeitszeit ausgerichtet sind, werden auf Langzeitkonten ohne einen solchen Ausgleichsdruck "lediglich" Freistellungsansprüche der Mitarbeiter/innen festgehalten.

Zeitkonten haben sich in den letzten Jahren enorm ausgebreitet; außerhalb von Kleinbetrieben sind sie heute nahezu flächendeckend vertreten. Demgegenüber sind Langzeitkonten, auch aufgrund der (noch) vorherrschenden Tarifbestimmungen mit relativ knappen Ausgleichszeiträumen von in der Regel bis zu 12 Monaten, innerhalb derer die Regelarbeitszeit im Durchschnitt eingehalten werden muss, derzeit noch nicht sehr verbreitet: Anfang 2000 hatten nach einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelstages insgesamt erst 1% aller Unternehmen ein solches Konto, jedoch bereits 3% der Unternehmen mit 200 – 999 und sogar schon 5% der Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten. Angesichts der bekannten demographischen Entwicklung und dem auch dadurch zunehmenden Druck in Richtung Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit (aus betrieblichen wie persönlichen Gründen) sowie des betrieblichen Interesses gerade an langzyklischen Formen des Zeitausgleichs, etwa um Projekte und Produktzyklen entsprechend zu flankieren, dürfte jedoch dem Langzeitkonto die Zukunft gehören. Dies lassen auch erste einschlägige Tarifabschlüsse erkennen, auf die ich unten noch näher eingehen werde.

Vor diesem Hintergrund stellen sich für jeden Betrieb die Fragen,

- ob er für seine Mitarbeiter/innen oder für Teile der Belegschaft (welche?) eines oder mehrere Zeit- und/oder Langzeitkonten einrichten und
- wie er diese ggf. gestalten soll.

Diesen Fragen gehe ich nun zunächst für die Zeit- und dann für die Langzeitkonten nach.

Was ist ein Zeitkonto, und wozu werden Zeitkonten geführt?

Ein Zeitkonto ist ein Mitarbeiter-Konto, auf dem Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit von der Vertragsarbeitszeit mit dem Ziel saldiert werden, diese nach jeweils festzulegenden Regeln fortlaufend zurückzuführen. Zeitkonten werden daher sinnvoller Weise "in Zeit" geführt.

Zeitkonten werden eingerichtet, damit der Arbeitgeber einen belegbaren Ausgleichsanspruch hat, wenn die tatsächliche Arbeitszeit unter der Vertragsarbeitszeit liegt, und die Mitarbeiter/innen einen belegbaren Ausgleichsanspruch haben, wenn die tatsächliche Arbeitszeit über die Vertragsarbeitszeit hinausgeht. Je weiter von der Vertragsarbeitszeit abgewichen werden kann, desto höher ist folglich der Druck auf die Einrichtung eines Zeitkontos – und umgekehrt: Sind nur geringfügige und/oder kurzzeitige Abweichungen der tatsächlichen von der Vertragsarbeitszeit zu erwarten, kann in einem Klima gegenseitigen Vertrauens – in

dem der Arbeitgeber sich darauf verlässt, dass seine Mitarbeiter/innen ihren vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen nachkommen, und die Mitarbeiter/innen sich darauf verlassen, dass über diese Verpflichtungen hinaus geleistete Arbeitszeit kompensiert wird – sogar ganz auf die Einrichtung von Zeitkonten (und damit auf Zeiterfassung) verzichtet werden; man spricht dann von "Vertrauensarbeitszeit" (siehe auch Kap. 05.01.). Wie unten noch gezeigt wird, können derartige Systeme bei Bedarf nichtsdestotrotz ein oder mehrere Langzeitkonto/-konten aufweisen.

Vertrauensarbeitszeit eröffnet erhebliche Vereinfachungs- und damit auch Flexibilisierungspotenziale – insbesondere auch angesichts der Auflösung des traditionell fixen Arbeitsorts durch Telearbeit, Zuhausearbeit, die Kombination von Innen- und Außendiensttätigkeiten, etc. Nicht umsonst steht sie heute vielfach im Mittelpunkt betrieblicher Diskussionen. Diese zeigen im übrigen stets sehr schnell, wie weit die für das Entfallen von Zeiterfassung und Zeitkonten erforderliche Vertrauenskultur im Betrieb reicht ...

Grundsätzlich sollte jede/r in einem flexiblen Arbeitszeitsystem tätige Mitarbeiter/in entweder ein Zeitkonto oder Vertrauensarbeitszeit haben – eventuell auch wahlweise: Flexible Arbeitszeitsysteme mit Zeitkonto werden derzeit zunehmend um eine individuelle Option auf Vertrauensarbeitszeit erweitert. Allerdings ist für AT-Angestellte, soweit mit ihnen einzelvertraglich vereinbart ist, dass "in zumutbarem Maße" o.ä. mehr geleistete Arbeitszeit mit dem laufenden Gehalt abgegolten ist, nicht jede Form der Zeitkontenführung möglich: Schließlich hat dieser Personenkreis keinen Anspruch darauf, jede Mehrminute ausgeglichen zu bekommen. Dasselbe gilt für Mitarbeiter/innen mit erfolgsabhängiger Vergütung – hiervon gehe ich aus, wenn das Jahreszielgehalt zu mindestens 10% vom persönlichen Erfolg abhängt –, um bei ihnen Doppelvergütungen (Prämie + die zu deren Erreichen zusätzlich verbrauchte Arbeitszeit) zu vermeiden und Effektivität zu belohnen.

Voraussetzungen für die Einrichtung von Zeitkonten

Die Einrichtung eines Zeitkontos setzt dreierlei voraus:

1. Eine von der tatsächlichen Arbeitszeit unabhängige Vergütung - zum Beispiel ein verstetigtes Entgelt oder ein Monatsgehalt. Würde nämlich die tatsächliche Arbeitszeit vergütet, müssten Differenzen zwischen Vertrags- und tatsächlicher Arbeitszeit nicht festgehalten werden.
2. Eine "Grundverteilung" der Vertragsarbeitszeit auf die einzelnen Arbeitstage – damit man überhaupt feststellen kann, ob eine Abweichung hiervon aufgetreten ist. Bekannt ist dies zum Beispiel aus der Gleitzeit, in deren Rahmen es die ersten solchen Zeitkonten gab, denen in aller Regel "Tages-Sollarbeitszeiten" zugrunde lagen und liegen.
3. Ein tagesbezogenes Festhalten der tatsächlichen Arbeitszeit. Dies kann mithilfe eines elektronischen Zeiterfassungssystems erfolgen, aber auch mittels Stempeluhrn oder (Bildschirm-)Formularen zur Selbstaufzeichnung durch die Mitarbeiter/innen. Da es für die Zeitkontenführung nicht auf die Lage der Arbeitszeit ankommt, sondern lediglich auf deren Dauer, ist auch eine rein mengenbezogene Aufschreibung ("Stundenzettel") möglich, die zusätzlich nach den Verwendungszwecken differenzieren kann. Und schließlich kann die tatsächliche Arbeitszeit indirekt auch dadurch festgehalten werden, dass nur die Abweichungen von einem Referenzwert aufgezeichnet werden: Zum Beispiel von einer Schichtzeit, die als erbracht angenommen wird, solange nicht eine gegenteilige Meldung (via Beleg oder Workflow) erfolgt (siehe auch Kap. 04.03.). - Eine kleine Auswahl moderner "Tools" zur Selbsterfassung der Arbeitszeit steht auf unserer Webseite www.arbeitszeitberatung.de zu Download und kostenloser Nutzung zur Verfügung.

Zur Veranschaulichung drei einfache Beispiele:

Beispiel 1: In den Schichtbereichen eines Chemieunternehmens wird trotz tarifvertraglicher 37,5-Stunden-Woche wie schon zu Zeiten der 40-Stunden-Woche montags bis freitags 8 Stunden pro Tag gearbeitet. Angesichts der fest vorgegebenen Schichtzeiten wird auf eine Zeiterfassung verzichtet. Als Normalverteilung der Vertragsarbeitszeit und Grundlage der Entgeltzahlung ist Montag bis Freitag à 7,5 Stunden festgelegt.

Das Zeitkonto wird gemäß Durchschnittsprinzip geführt (siehe unten). Dies führt an tatsächlichen Arbeitstagen – nicht aber zum Beispiel an Krankheits-, Urlaubs- und Wochenfeiertagen – zur automatischen Gutschrift von einer halben Stunde auf dem im Zeitwirtschaftssystem geführten Zeitkonto des Mitarbeiters. Darüber hinaus werden hierauf auch Abweichungen von den üblichen Schichtzeiten (etwa aufgrund

erforderlicher Nacharbeit oder eines Arbeitskreises im Anschluss an die Schicht oder von Samstagsarbeit) verbucht. Diese meldet der Mitarbeiter per Beleg über die Führungskraft an die Personalabrechnung, damit sie in das Zeitwirtschaftssystem eingegeben werden können.

Beispiel 2: Aufgrund vorübergehender Unterauslastung geht dieses Unternehmen auf eine 4-Tage-Betriebswoche von Montag bis Donnerstag über.

Dies führt bei unveränderter Normalverteilung der Arbeitszeit an tatsächlich arbeitsfreien Freitagen zu einer automatischen Belastung des Zeitkontos des Mitarbeiters in Höhe von 7,5 Stunden, während es montags bis donnerstags an tatsächlichen Arbeitstagen bei der halbstündigen Zeitgutschrift bleibt.

Beispiel 3: Im selben Unternehmen gibt es im Angestelltenbereich eine Gleitzeitregelung mit einer Soll-Verteilung der Vertragsarbeitszeit gleichmäßig à 7,5 Stunden auf die Tage Montag bis Freitag und elektronischer Zeiterfassung. Die Mitarbeiter/innen erhalten hier ein Monatsentgelt.

Im Rahmen der Gleitzeitregelung werden arbeitstäglich Abweichungen der tatsächlichen von der Tages-Sollarbeitszeit auf Zeitkonten der Mitarbeiter/innen verbucht.

Gestaltungsempfehlungen für Zeitkonten

Sofern überhaupt Zeitkonten eingerichtet werden sollen (siehe oben), empfehle ich, sie

- gemäß Durchschnittsprinzip zu führen,
- zu keinem Zeitpunkt abzuschließen (grundsätzlich auch nicht bei Ausscheiden) und
- laufend zu steuern – unter besonderer Berücksichtigung der gleichmäßigen Auslastung der Mitarbeiter/innen.

1. Gemäß Durchschnittsprinzip führen

Diese erste Empfehlung stellt die Grundverteilung der Vertragsarbeitszeit in den Mittelpunkt. Was auch immer abweichend von dieser vereinbart oder verabredet gewesen sein mag – Fehltage aller Art werden mit der auf den jeweiligen Tag entfallenden Vertragsarbeitszeit bewertet, was zugleich die Administration vereinfacht; in den obigen Beispielen 1 – 3 wären das jeweils montags bis freitags 7,5 Stunden. Da in Beispiel 1 infolgedessen Freischichten nur durch tatsächliche Arbeitszeitleistung angespart werden, wird das Durchschnittsprinzip auch "Ansparsprinzip" genannt.

Für das Zeitkonto bedeutet dies, dass sich der Saldo bei ganztägigen Fehlzeiten aller Art nicht bewegt – im Übrigen auch unabhängig davon, ob ein Entgeltfortzahlungsanspruch besteht oder nicht: Im letztgenannten Fall erfolgt in unseren Beispielen einfach ein Entgeltabzug in Höhe von 7,5 Stundenentgelten.

2. Zu keinem Zeitpunkt abschließen

Da auch das Zeitkonto die Mitarbeiter/innen zu aufgabengerechtem Arbeiten anregen sollte, muss dringend vor Vorschriften gewarnt werden, die unabhängig hiervon auf ein bestimmtes Maß an Zeitverbrauch hinwirken. Dies jedoch ist bei Zeitkonten-Abschlüssen zwangsläufig der Fall, die ja notwendig zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgen müssen und stets zum Ziel haben, das Zeitkonto schlagartig von "zu hohen" Überhängen zu befreien. Geschehen kann dies durch

- den Geldausgleich,
- die Kappung (diese ist rechtlich solange zulässig, wie der/die Mitarbeiter/in nicht in sie hineingezwungen wird) oder
- den Übertrag auf ein Langzeitkonto

von sämtlichen oder von Teilen der zum jeweiligen Zeitpunkt bestehenden Zeitguthaben bzw. -schulden.

Schon ein Blick auf die herkömmliche Gleitzeitkonten zeigt, welche Probleme Zeitkontenabschlüsse mit sich bringen können. Hier ist es üblich, dass jeweils am Monatsende die über einen zulässigen Abweichungskorridor (meist bis ca. +/-15 Stunden) hinaus geleistete Arbeitszeit gekappt und die weniger geleisteten Stunden als unbezahlte Abwesenheit behandelt werden. Das Signal an die Mitarbeiter/innen ist klar: "Leistet Eure Arbeitszeit ohne Rücksicht darauf, ob gerade viel oder wenig zu tun ist! Bleibt am 31. zu Hause, auch wenn es im Betrieb "brennt", um Euer Zeitguthaben zu retten! Zieht die Arbeit in die Länge,

wenn einmal nicht so viel zu tun ist – es kostet sonst *Euer Geld!*"

Dass derartige Regeln aufgabenorientiertes Arbeiten behindern und die Produktivität beeinträchtigen, steht außer Frage. Gute Führungskräfte erkennen dies – und ignorieren solche Regeln bzw. unterlaufen sie gemeinsam mit ihren Mitarbeiter/inne/n, was oft erst das für flexible Arbeitszeitsysteme nötige Klima des "Gebens und Nehmens" erzeugt und insoweit nicht allzu kritisch gesehen werden sollte. Allerdings führt dies dann wieder zu Neidgefühlen in der Nachbarabteilung mit dem nicht so flexiblen Vorgesetzten ...

Auch von einem längerzyklischen Abschluss der Zeitkonten – etwa zum Quartals-, Halbjahres- oder Jahresende bzw. zum Ende eines 12-Monats-Zeitraums (in den letzten beiden Fällen spricht man auch von Jahresarbeitszeitkonten) – sollte abgesehen werden (siehe auch Kap. 05.05.), soweit dieser nicht durch einschlägige Tarifvorschriften erzwungen wird: Was soll man denn dann mit überschließenden Zeitguthaben bzw. Zeitschulden machen?

- Die zeitpunktbezogene Kappung von Zeitguthaben sowie der Entgeltabzug infolge von Zeitschulden sollten sich verbieten – siehe oben das Gleitzeit-Beispiel.
- Die Auszahlung von Zeitguthaben (ob mit oder ohne Mehrarbeitszuschlag) kann bei geldorientierten Mitarbeiter/inne/n zu erhöhtem Zeitverbrauch führen – insbesondere zur Nichtausnutzung von Freizeitchancen, der Produktivitätsressource von Arbeitszeitflexibilisierung (siehe Kap. 04.01.) –, während sie bei den Freizeitorientierten in die gleiche Richtung wie eine Kappung wirkt.
- Auch die Kappung von Zeitschulden sollte nicht infrage kommen, weil damit die Motivation der Mitarbeiter/innen zu etwaigen kurz vor dem Stichtag erforderlichen Arbeitszeit-Mehrleistungen beeinträchtigt wird.
- Und die verbleibende Option des Übertrags von Zeitguthaben und -schulden auf ein Langzeitkonto – verbunden mit der diesbezüglichen Aufgabe des ursprünglichen Ziels des fortlaufenden Zeitausgleichs – kann meines Erachtens nur dann in Frage kommen, wenn die Mitarbeiter/innen *keinerlei* zeitliche Handlungsspielräume haben, was in flexiblen Arbeitszeitsystemen jedoch praktisch undenkbar ist. Ansonsten wirkt ein solcher Übertrag stark in Richtung Zeitverbrauch und gefährdet damit das Produktivitätsziel der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

Im Ergebnis bedeutet dies, dass es bei der Zeitkontenführung keine "besonderen" Stichtage geben sollte – d.h., an *jedem* Tag sollten die selben Regeln gelten. Dies sollte grundsätzlich auch am letzten Arbeitstag der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters so sein: Am besten bleibt der Saldo ohne irgendwelche Konsequenzen einfach stehen – und lebt ggf. bei Wiederaufnahme der Arbeit wieder auf (das empfehle ich auch bei optionaler Vertrauensarbeitszeit für den Fall, dass ein/e Mitarbeiter/in zu Zeitkontenführung und Zeiterfassung zurückkehrt). Dass auf diese Weise für die Mitarbeiter/innen ein Minussaldo letztlich günstiger ist als ein Plus auf dem Zeitkonto, soll aber nur deren im Regelfall genau entgegengesetzte "Hamstermentalität" ein wenig ausbalancieren und zum aus Produktivitätsgründen zwingend erforderlichen entspannten Verhältnis der Mitarbeiter/innen zu "Minuskonten" beitragen. Das Risiko ist jedenfalls für beide Seiten sehr gering: Schließlich hat ein Vollzeitbeschäftigter, der nach fünf Jahren mit einem nicht ausgezahlten Zeitguthaben von 20 Stunden bzw. ohne Entgeltabzug mit einer gleich hohen Zeitschuld ausscheidet, nur ca. 0,25% Arbeitszeit mehr bzw. weniger geleistet, als es seiner vertraglichen Verpflichtung entsprach. Dies sollte Härtefallregelungen für den Fall einschließen, dass unmittelbar vor dem Ausscheiden Arbeitszeit-Mehrleistungen erforderlich waren. Angesichts der erheblichen Missbrauchsgefahr (durch Mitarbeiter/in und Führungskraft!) sollte man entsprechende Genehmigungen aber hoch aufhängen.

Das damit durchgängig realisierte Prinzip "Zeit bleibt Zeit", das im Übrigen auch als Zwischenschritt zur Vertrauensarbeitszeit dienen kann, lässt sich allerdings nur bis zu einer bestimmten Abweichungs-Größenordnung durchhalten – nach unserer Erfahrung höchstens bis zu gut einer Wochen-Vertragsarbeitszeit. In den meisten Fällen reicht ein solcher Spielraum aber auch aus. Darüber hinausgehende Abweichungen können durch eine entsprechende Ungleichverteilung der Vertragsarbeitszeit und/oder "Zusatz-Zeitbudgets" bewältigt werden – siehe die nachfolgenden entsprechenden Abschnitte.

Der rollierende Ausgleichszeitraum

Enthält ein für den Betrieb geltender Tarifvertrag eine Vorschrift, nach der die Regelarbeitszeit innerhalb von beispielsweise 12 Monaten im Durchschnitt erreicht werden muss ("Ausgleichszeitraum"), sollte diese Vorschrift entsprechend der bisherigen Argumentation so umgesetzt werden, dass Zeitkontenabschlüsse zu bestimmten Zeitpunkten dennoch vermieden werden. Eine meist einsetzbare Regel ist in solchen Fällen, dass im individuellen Zeitkonto immer spätestens nach 12 Monaten wieder die Nulllinie berührt werden muss.

Beispiel 4: Das Arbeitsverhältnis von Mitarbeiter A beginnt am 01.02.02. Sein Zeitkonto steht zu Anfang dieses Arbeitstages auf 0. Nach der hier anzuwendenden rollierenden 12-Monats-Regel muss sein Zeitkonto spätestens am 01.02.03 wieder die Nulllinie berühren. Nun geschieht dies aber bereits am 17.03.02: Am Morgen des 17.03. war das Zeitkonto noch im Minus, am Morgen des 18.03. ist es im Plus – also muss es irgendwann am 17.03. einmal 0 gewesen sein. Jetzt muss das Zeitkonto von A spätestens am 17.03.03 wieder zur Nulllinie zurückgekehrt sein; etc.

Hat die Zeitkontensteuerung – auch deshalb! – funktioniert (siehe den folgenden Abschnitt), wird ein solcher Ausgleich immer möglich gemacht werden können – eventuell unterstützt durch ein Zeitwirtschaftssystem, das automatisch zwei Monate vor Ende des individuellen Ausgleichszeitraums eine entsprechende Erinnerung an Mitarbeiter/in und Führungskraft schickt.

3. Laufend steuern

Angesichts des offensichtlichen Versagens indirekter Formen der Zeitkontensteuerung über Abschlüsse zu bestimmten Zeitpunkten bleibt nichts anderes als der Übergang zur *direkten Steuerung*. Diese muss erfolgen, um nicht mehr rückführbare Abweichungen von der Nulllinie (= Vertragsarbeitszeit) zu verhindern. Hierzu gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von praxiserprobten Verfahren.

Das Ampelkonto

Die erste diesbezügliche Regelungsidee – sie entstand 1990 im Rahmen eines Beratungsprojekts unseres Hauses bei der Bremer Landesbank – war, das Zeitkonto nach dem sogenannten "Ampelprinzip" aufzubauen. Dieses beinhaltet, dass, wenn der individuelle Zeitkontensaldo über einen zu definierenden Toleranzbereich – die "Grünphase" – hinausgeht, dessen Rücksteuerung beginnt. Hierfür ist vorrangig die Führungskraft verantwortlich. Je nach den im einzelnen vereinbarten Spielregeln kann die Ampel dreiphasig (grün-gelb-rot – siehe die Beispiele in Kap. 04.01, 05.01., Teil 6, und 05.06., Teil 3) oder zweiphasig sein (grün-rot – "Fußgängerampel"; siehe **Schaubild 1**). In jedem Fall aber sollte das Ampelkonto symmetrisch um die Nulllinie herum aufgebaut sein, um seinen Zweck – die fortlaufende Rückführung "zu großer" Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit – im Vordergrund zu halten.

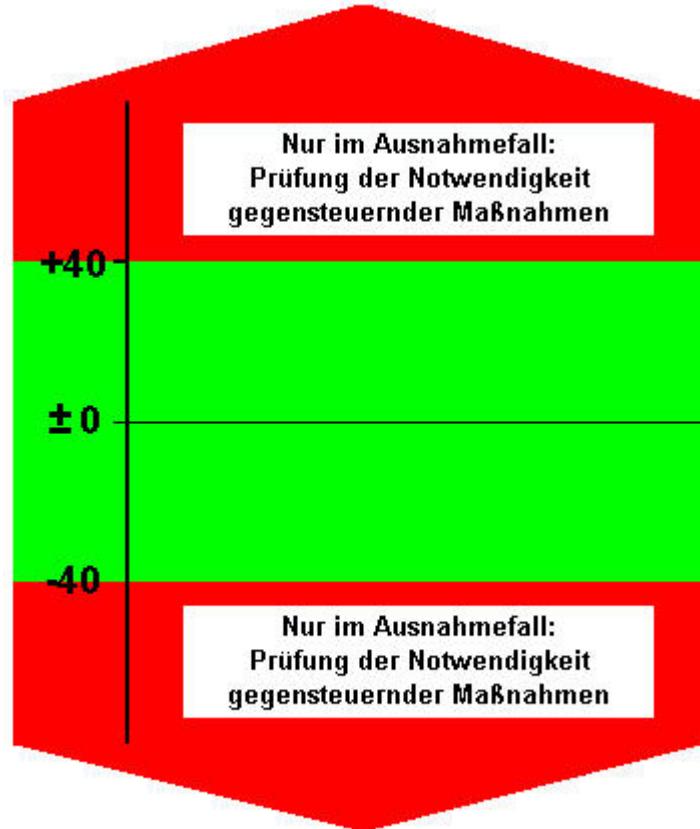


Schaubild 1

Abweichungen innerhalb der Grünphase erfordern keine gesonderten Rücksteuerungsbemühungen – über die beim Führen von Zeitkonten stets dem Team bzw. der Führungskraft zu stellenden Aufgabe hinaus, für eine gleichmäßige Auslastung der Teammitglieder zu sorgen –, während solche Bemühungen in der eventuellen Gelbphase einsetzen und in der Rotphase noch intensiviert zu erbringen sind. Eine formal besonders elegante Regel ist hier, dass der/die Mitarbeiter/in in der Gelbphase weitere Über- (im Plusbereich) bzw. Unterschreitungen (im Minusbereich) der anteiligen Vertragsarbeitszeit mit der Führungskraft abstimmen muss und somit die Hälfte seiner tagesbezogenen "Zeitsouveränität" verliert, was ihm/ihr genügend Anreiz sein sollte, schnellstmöglich wieder in die Grünphase zurückzukehren. In der Rotphase verliert er/sie dann seine/ihrzeitsouveränität vollständig: Hier wird die individuelle Tagesarbeitszeitdauer solange durch die Führungskraft festgelegt, bis der/die Mitarbeiter/in wieder in der Gelbphase angekommen ist.

Hinsichtlich der Zeitkontensteuerung ist folglich neben dem/der Mitarbeiter/in selbst und dem Team in erster Linie die Führungskraft gefragt. In der heutigen Zeitkonten-Praxis liegt hier oft der Schwachpunkt, wenn nämlich die von der Führungskraft zu leistende Verzahnung mit arbeitsorganisatorischen und personellen Maßnahmen – insbesondere die fortlaufende Überprüfung der Arbeitsprozesse, die Forderung und Förderung gerade der schwächeren Mitarbeiter/innen, die Umsetzung gerade von Leistungsträgern aus schwach ausgelasteten in gut beschäftigte Bereiche und der Einsatz zusätzlichen Personals – nicht ausreichend funktioniert. Oft werden Zeitkonten – bewusst oder unbewusst – zur Verschleppung solcher Maßnahmen genutzt, was sich bei knapper Personaldecke und ausgeprägtem Spezialistentum notwendig in einzelnen stark auflaufenden Zeitkontensalden niederschlägt, die dann häufig genug doch wieder ausgezahlt werden – mit den oben beschriebenen negativen Effekten für die Kontensteuerung.

Dies ist um so bedauerlicher, als in der Verknüpfung mit arbeitsorganisatorischen und personellen Maßnahmen nicht nur erhebliches Rationalisierungspotenzial steckt, sondern auch das wichtigste Konsenspotenzial zeitkontengestützter flexibler Arbeitszeitsysteme im Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebs- bzw. Personalrat. Daher sollte der Betriebs- bzw. Personalrat stets spätestens dann in die Maßnahmendiskussion einbezogen werden, wenn im Teamdurchschnitt die Rotphase des Zeitkontos erreicht ist.

Daraus ergibt sich unmittelbar die Empfehlung, die Grünphase nicht zu weit auszudehnen: Mehr als ca. +/-30 Stunden müssen es selbst bei kurzfristig stark schwankender Auslastung meist nicht sein, weil die Salden ja auch einmal darüber hinaus gehen können, während man bei grundsätzlich gleichmäßigem Arbeitsanfall auch mit deutlich weniger auskommt. Darüber hinaus sollte aber auch die Rotphase eindeutig begrenzt werden – schon aus sozialversicherungsrechtlichen Gründen: Zeitkonten dürfen nämlich bei Ausscheiden des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin nur dann mit einer Einmalzahlung abgegolten werden, wenn sie auf *insgesamt* maximal 250 Stunden begrenzt waren. Ansonsten sind für sie "besondere Aufzeichnungen" zu führen, die nicht nur einen erheblichen administrativen Aufwand verursachen, sondern in solchen "Störfällen" im Regelfall auch zu einer höheren Belastung durch Sozialversicherungsbeiträge führen.

Ungleiche Verteilung der Vertragsarbeitszeit

Große Auslastungsschwankungen der Mitarbeiter/innen können ein solches Zeitkonto natürlich schnell sprengen. Sind sie – etwa bei saisonalem oder projektbezogenem Arbeitsanfall – halbwegs vorhersehbar und erscheint ein Zeitausgleich möglich, kann das Ampelkonto einfach dadurch beibehalten werden, dass die ihm zugrunde liegende Vertragsarbeitszeit entsprechend ungleichmäßig verteilt wird:

Beispiel 5: In einem der Bereiche, für den die Gleitzeitregelung gemäß Beispiel 3 gilt, sind während der achtwöchigen Saison $5 \times 9 = 45$ Stunden pro Woche erforderlich, in den jeweils drei Wochen vorher und nachher $5 \times 8 = 40$ Stunden und in der 10-wöchigen Schwachlastzeit $5 \times 6 = 30$ Stunden. In den restlichen Wochen soll $5 \times 7,5 = 37,5$ Wochenstunden gearbeitet werden. Damit wird im Jahresmittel exakt die Vertragsarbeitszeit erreicht.

Die dementsprechend ungleichmäßig verteilte Vertragsarbeitszeit wird dann zur Basis des Zeitkontos. Arbeitet ein Mitarbeiter in unserem Beispiel-Fall also in der Saison an einem Tag 10 Stunden, steigt sein Zeitkontensaldo lediglich um eine Stunde – obgleich er ja drei Stunden über seine Tages-Vertragsarbeitszeit hinaus gearbeitet hat. Bleibt er in der Schwachlastzeit einen Tag zu Hause, kostet ihn dieser dafür aber auch nur 6 Stunden von seinem Zeitkonto.

Abgerechnet werden muss hierbei nur, wenn ein/e Mitarbeiter/in nicht die ganze Zeit – in unserem Beispiel ein ganzes Jahr – dabei ist: Und zwar die positive Differenz zwischen ungleichmäßig und gleichmäßig verteilter Vertragsarbeitszeit, soweit diese nicht noch "außerplanmäßig" vor dem Ausscheiden ausgeglichen werden konnte (negative Differenzen sollten zugunsten der Mitarbeiter/innen entfallen, weil diese sonst unangemessen benachteiligt werden würden). Daher sollte der Planungszeitraum möglichst mit der

planmäßigen Überschreitung der Vertragsarbeitszeit beginnen – in unserem Beispiel also mit der ersten 40-Stunden-Woche vor der Saison. Es kann aber auch Situationen geben, in denen man zunächst ins "virtuelle Minus" gehen muss, das ja auf dem Zeitkonto nicht sichtbar wird. Letzteres ist deshalb besonders nützlich, weil damit die normalerweise hohe psychologische Hürde vor dem Aufbau eines Minussaldos elegant übersprungen werden kann.

Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, dass der Höchstsaldo des Zeitkontos zuzüglich des "im Hintergrund" maximal auflaufenden Ausgleichsanspruchs des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (in unserem Beispiel beträgt dieser, wenn entsprechend meiner Empfehlung mit der Saison begonnen wird, 75 Stunden) nicht über 250 Stunden hinausgehen kann.

Gewöhnungsbedürftig bei diesem Verfahren ist zum einen, dass dabei ein Feiertag und ein Krankheitstag je nachdem, in was für eine Woche sie fallen, zeitlich ganz unterschiedlich bewertet werden – im obigen Beispiel mit zwischen 6 und 9 Stunden. Auf der anderen Seite ist genau dies aber eigentlich völlig richtig – denn so bzw. zumindest so ungefähr hätte der/die Mitarbeiter/in ja auch tatsächlich gearbeitet. Zum anderen ist dabei zwecks Gleichbehandlung der Mitarbeiter/innen, wenn man die unhandliche und insbesondere auch für die Mitarbeiter/innen unflexible Alternative Quotierung der Urlaubstage (in unserem Beispiel: w Urlaubstage à 9 Stunden, x Urlaubstage à 8 Stunden, y Urlaubstage à 7 Stunden und z Urlaubstage à 6 Stunden) vermeiden möchte, ein "Urlaubsstundenkonto" erforderlich, dem die einzelnen Urlaubstage dann mit ihrem jeweiligen Stundenwert belastet werden.

Beispiel 6 (Fortsetzung): Der Mitarbeiter habe auf Basis 37,5-Stunden-Woche einen Jahresurlaubsanspruch von 30 Tagen = 6 Wochen. Dies entspricht $6 \times 37,5 = 225$ Stunden. Dieses Stundenguthaben wird zu Jahresbeginn seinem Jahresurlaubskonto gutgeschrieben, dem dann die einzelnen Urlaubstage mit 6, 7, 8 bzw. 9 Stunden belastet werden.

Damit trägt ein Jahresurlaubsstundenkonto zugleich dazu bei, dass der Urlaub weitest möglich außerhalb der Saison genommen wird: Während der Schwachlastzeit kann der/die Mitarbeiter/in seinen/ihren Urlaubsanspruch hiermit schließlich auf bis zu 7 Wochen dehnen (35 Tage à 6 Stunden). Dabei ist jedoch strikt darauf zu achten, dass zum einen der Urlaub nur in Tagen (und nicht auch in Stunden) gewährt wird und zum anderen auf jeden Fall der gesetzliche Mindesturlaub von vier Wochen (24 Werkstage = 20 Arbeitstage Montag – Freitag) eingehalten wird.

Der Einsatz von Zusatz-Zeitbudgets

Treten (darüber hinaus) erhebliche Auslastungsschwankungen auf, deren Zeitausgleich *nicht* absehbar ist, sollten Führungskraft und Mitarbeiter/in auch kurzfristig für einen befristeten Zeitraum ein "Zusatz-Zeitbudget" (z.B. von 20 Stunden pro Monat für die folgenden drei Monate) vereinbaren können. Innerhalb dieses Budgets geleistete Stunden werden dann zum Ende des jeweiligen Zeitraums einfach wieder aus dem Zeitkonto herausgezogen und vergütet bzw. – falls betrieblich die Möglichkeit hierzu geschaffen worden ist – nach aus steuerrechtlichen Gründen vorher zu treffender Wahl des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin dessen/deren Langzeitkonto gutgeschrieben.

Beispiel 7: Führungskraft und Mitarbeiterin vereinbaren angesichts einer Zusatzaufgabe bei absehbar nicht möglichem Zeitausgleich für den Monat März 2002 ein Zusatz-Zeitbudget von 15 Stunden. Dieses wird von Geschäftsleitung und Betriebsrat genehmigt und steht zur Vergütung an, weil es in diesem Betrieb ein Langzeitkonto nicht gibt. Das Zeitkonto der Mitarbeiterin steht zu Beginn dieses Monats bei +30 Stunden und am Monatsende entweder bei +42, bei +48 oder bei +28 Stunden. Sie erhält somit für den Monat März eine Zusatzvergütung für 12 Stunden bzw. für 15 Stunden (ggf. mit Mehrarbeitszuschlag) bzw. keine Zusatzvergütung und geht mit einem Zeitkontensaldo von 30 bzw. 33 bzw. 28 Stunden in den Monat April.

Durch Zusatz-Zeitbudgets kann folglich ein weiterer Anstieg des Zeitkontensaldos verhindert werden, ohne hierdurch bereits aufgelaufene Zeitguthaben zu vergüten. Damit fördert das Instrument des Zusatz-Zeitbudgets die *rechtzeitige* Reaktion auf Überlastsituationen, die nicht erst erfolgen sollte, wenn das Zeitkonto bereits ausgeschöpft ist. Die anzustrebende Vorabgenehmigung durch Personalleitung und Betriebs- bzw. Personalrat dient zum einen der Wahrung des betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechts und zum anderen der Qualitätskontrolle des bereichsinternen Arbeitszeitmanagements. Soweit hierdurch ein Langzeitkonto gespeist werden kann, darf ich auf meine Ausführungen hierzu weiter unten verweisen.

Freizeit "auf Zeitkonto"

Die fortlaufende Steuerung der Zeitkonten ist auch angesichts der Tatsache unverzichtbar, dass mit ihnen der Verbrauch von Arbeitszeit grundsätzlich *immer* belohnt wird. Häufig wurde und wird dies durch Regeln wie diejenige sogar noch unterstützt, die den "Anspruch" auf "Zeitausgleich" in Form von "Gleittagen" an das Vorhandensein eines Zeitguthabens bindet. Der hiermit verbundene Anreiz zu arbeitsanfallunabhängigem "Arbeiten", um einen Gleittag "anzusparen" bzw. "zu erwirtschaften", ist unmittelbar ersichtlich und in der Praxis sehr geläufig.

Daraus folgt zunächst einmal, dass "Freizeit auf Zeitkonto" – wenn dies betrieblich zugelassen ist, auch tageweise – unabhängig vom aktuellen Saldo des persönlichen Zeitkontos immer dann genommen werden können muss, wenn dies betrieblich möglich ist. Dass dabei die Mitarbeiter/innen mit einem höheren Saldo automatisch einen gewissen Vorrang haben, ist als "Nebenwirkung" ständig im Auge zu behalten. Man kann dem aber beispielsweise durch die einfache Regel entgegenwirken, dass bei fehlendem Arbeitsbedarf und Nichteinigung im Team darüber, wer in einer solchen Situation frei macht, immer automatisch dasjenige Teammitglied mit dem höchsten Saldo frei hat: Dann wird sich jede/r darum bemühen, das zweithöchste Zeitguthaben im Team aufzuweisen – ein Wettkampf in die richtige Richtung also. Erforderliche Mehrleistungen werden unter solchen Umständen auch eher an Teammitglieder mit niedrigen Zeitkontensalden delegiert werden, was ebenfalls zur erforderlichen Homogenisierung der Kontenstände beiträgt.

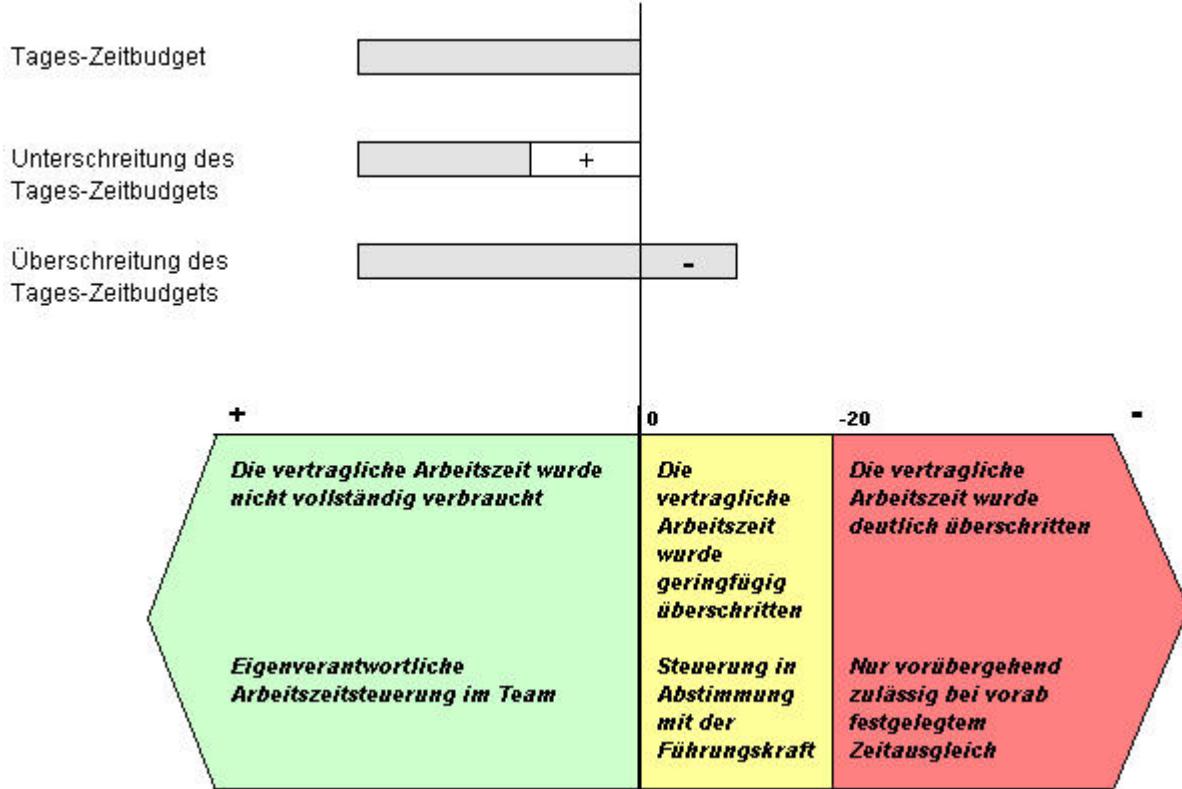
Darüber hinaus sind aber auch Regeln denkbar, die das gezielte Ansparen von "Zusatzurlaub" zumindest erschweren. So sind uns beispielsweise flexible Arbeitszeitregelungen bekannt, in denen nur *einzelne* freie Tage "auf Zeitkonto" genommen werden können und diese auch nicht in Zusammenhang mit Urlaub, und auch solche, in denen es gar keine solchen freien Tage gibt. Derartige Regelungen sollen dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter/innen auf die Nutzung der ihnen gebotenen Tagesflexibilität konzentrieren – und insbesondere auch einmal früher gehen, wenn dies mit ihren Aufgaben vereinbar ist.

Das Zeitbudgetkonto

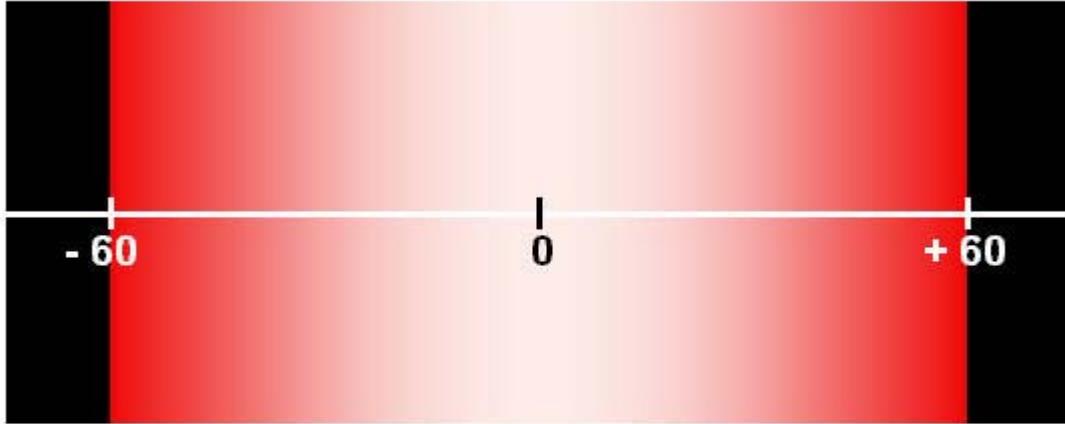
Dasselbe Ziel verfolgt das Zeitbudgetkonto – eine weitere Entwicklung unseres Hauses aus den 90er Jahren –, in dem Überschreitungen der Vertragsarbeitszeit nicht, wie dies bei Zeitkonten sonst automatisch geschieht, positiv ("Zeitguthaben"), sondern im Sinne von Budgetüberziehungen zunächst einmal *negativ* gewertet werden. Umgekehrt werden dann Unterschreitungen der Vertragsarbeitszeit zunächst einmal *positiv* gewertet, was zu Nicht-Arbeit zur rechten Zeit anregen soll. **Schaubild 2** zeigt ein solches Zeitkonto mit drei "Ampelphasen", die – anders als beim klassischen Ampelkonto – nicht mehr symmetrisch um die Nulllinie herum angeordnet sind, weil es beim Zeitbudget-Konto ja nicht mehr in erster Linie um das Erreichen der Vertragsarbeitszeit, sondern um die Minimierung des Arbeitszeitverbrauchs geht:

- Die Grünphase umfasst den herkömmlichen Minusbereich: Die zur Verfügung stehende Arbeitszeit wurde nicht vollständig verbraucht, so dass besondere Steuerungsaktivitäten – über, wie üblich, eine gewisse teambezogene Harmonisierung der Zeitkontenstände hinaus, die hier vor allem durch Zuführung von den/die jeweilige/n Mitarbeiter/in besonders interessierenden Zusatzaufgaben erfolgen sollte – nicht erforderlich sind.
- Die Gelbphase umfasst den herkömmlichen "Wohlfühlbereich" eines gewissen Zeitguthabens: Die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit wurde überschritten, so dass bereits hier die Rücksteuerung einsetzen muss.
- Die Rotphase schließlich ist für den Bereich deutlicher Arbeitszeit-Überschreitungen reserviert, die höchstens für kurze Zeit toleriert werden können.

Selbstverständlich können bei entsprechendem Bedarf auch im Zeitbudgetkonto die oben vorgestellten Instrumente rollierender Ausgleichszeitraum, ungleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit und/oder Zusatz-Zeitbudget eingesetzt werden, und auch hier sollte der Rotbereich klar begrenzt werden.

**Schaubild 2****Das Zeitkonto mit Nichtanrechnung überschließender Salden**

Wie ich oben entwickelt habe, sollten für ein Zeitkonto jeden Tag dieselben Regeln gelten. Damit ebenso wie das Ampel- und das Zeitbudgetkonto vereinbar ist das Zeitkonto mit Sofortkappung, das – vor dem Hintergrund eines völlig aus dem Ruder gelaufenen Ampelkontos – 2000 von einer von mir moderierten Projektgruppe bei der Software AG entwickelt worden ist und dort mittlerweile erfolgreich praktiziert wird. Sein Hauptmerkmal ist die Sofort-Kappung der über +/-60 Stunden (dieser Spielraum wird hier für das Tagesgeschäft als ausreichend und mit der Nichtabrechnung des Zeitkontos bei Ausscheiden des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin verträglich angesehen) hinausgehenden Salden, die also am Ende des Tages, an dem sie entstanden sind, automatisch ohne Entgeltausgleich gekappt werden – im Plusbereich zu Lasten der Mitarbeiter/innen, im Minusbereich zu Lasten des Unternehmens; höhere Salden kann es hier also nicht mehr geben (siehe **Schaubild 3**). Ein solches Zeitkonto kann "notfalls", wenn es denn unbedingt eine einheitliche Zeitkontenlösung für alle Mitarbeiter/innen sein soll, auch AT-Angestellten und erfolgsvergüteten Mitarbeiter/inne/n angeboten werden, für die dann einfach das Instrument Zusatz-Zeitbudget nicht zur Verfügung steht. Ansonsten kann dieses Instrument, durch das in diesem Fall die Kappungsgrenze im Plus-Bereich zeitweise entsprechend heraufgesetzt wird, bei Bedarf hier selbstverständlich ebenso eingesetzt werden wie der rollierende Ausgleichszeitraum und die ungleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit.



sofortige Kappung bei Information der Arbeitszeitkommission

Schaubild 3

Mit Hilfe der Sofort-Kappung wird quasi ein "Magnetfeld" um den Zielwert 0 = Einhaltung der Vertragsarbeitszeit herum aufgebaut, das dazu beitragen soll, dass sich der Zeitkontensaldo auch tatsächlich hieran orientiert: Weil die (meisten) Mitarbeiter/innen versuchen werden, Plus-Kappungen zu vermeiden, während es umgekehrt in der Regel das Interesse der Führungskraft ist, es nicht zu Minus-Kappungen kommen zu lassen.

Die Qualität der Zeitkontensteuerung – durch Mitarbeiter/innen wie Führungskraft – beweist sich infolgedessen grundsätzlich im Vermeiden von Kappungen. Überwacht wird sie durch eine paritätisch mit Vertreter/inne/n von Management und Betriebsrat besetzte "Arbeitszeitkommission", die dazu Monat für Monat eine Liste sämtlicher Kappungen erhält. Dabei wird sich das Interesse der Arbeitnehmervertretung vorrangig auf die Kappungen von Plus- und dasjenige der Arbeitgeberseite auf die Kappungen von Minusstunden richten. Stellt sich dann z.B. im persönlichen Gespräch heraus, dass es einem Mitarbeiter nicht auf die letzte Minute ankommt und er freiwillig in die Plus-Kappung eingetreten ist, ist das vollkommen in Ordnung. Alternativ haben die Mitarbeiter/in in diesem Unternehmen auch die Möglichkeit des vollständigen Verzichts auf Zeiterfassung und Zeitkontenführung, wenn auch nur mit Zustimmung seiner/ihrer Führungskraft, so dass ihnen mit der freiwilligen Zeitguthabenkappung sozusagen noch ein "dritter Weg" angeboten wird. Ebenso in Ordnung sind Minus-Kappungen in einer Situation, in der die Führungskraft dafür dankbar ist, dass Mitarbeiter/innen z.B. vor Beginn eines größeren Projekts noch einmal "tief ausatmen" und dabei die im Zeitkonto maximal zulässige Zeitreserve aufbauen. Aber auch dem Missbrauch dieses Zeitkontos durch Führungskräfte wie Mitarbeiter/innen kann auf diese Weise auf die Spur gekommen werden.

Ansonsten muss in diesem Zeitkonto zur Vermeidung von Kappungen frühzeitig gegengesteuert werden. Dies gilt erfahrungsgemäß vor allem für die Plus-Seite – Arbeit ist schließlich (fast) immer genug da: Sobald ein von 0 wegführender Trend in der Zeitkontenentwicklung erkennbar wird, muss zeitnah gegengehalten werden, wobei das höchste Rationalisierungs- und Entlastungspotenzial hier wie auch sonst im Weglassen liegt, aber auch schon durch das Verschieben von Aufgaben im Ergebnis oft der gleiche Effekt erzielt wird, weil sich vieles im Zeitablauf von selbst erledigt.

Notwendige Informationen

Ganz unabhängig von der Ausgestaltung des Zeitkontos erfordert seine Steuerung die regelmäßige Bereitstellung von Zeitsalden-Informationen an die hierfür zuständigen Instanzen. Dies fällt bei Einsatz eines elektronischen Zeiterfassungssystems technisch besonders leicht, kann aber auch bei jeder anderen Form der Zeiterfassung unaufwendig bewirkt werden. Sind beispielsweise nur Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit durch die Mitarbeiter/innen selbst mittels Wochen-Formular halbstundenweise aufzuzeichnen, kann festgelegt werden, dass diese Formulare anschließend von der Führungskraft abzuzeichnen sind – womit dieser die Möglichkeit gegeben wird, über Gespräche mit Mitarbeiter/inne/n und

Teams steuernd einzuwirken.

Fazit

Angesichts der zunehmenden Aufweichung des "reinen" Arbeitszeit-Standards durch Verträge mit pauschaler Mehrstundenabgeltung und Erfolgsvergütung sowie des Trends, dass auch die zeitvergüteten Mitarbeiter/innen in flexiblen Arbeits(zeit)systemen zunehmend für die Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit verantwortlich gemacht werden können und müssen, liegt die Vermutung nahe, dass es sich beim Zeitkonto um ein "Auslaufmodell" handelt. Nichtsdestotrotz wird meines Erachtens in den meisten Betrieben wohl noch einige Zeit – jedenfalls für einen großen Teil der Mitarbeiter/innen – mit Zeiterfassung und Zeitkonten gearbeitet werden müssen: weil der "Lackmustest" eines avisierten Abschieds von der Arbeitszeit(erfassung) oft zeigt, dass die betriebliche Vertrauenskultur noch nicht auf einem Stand ist, der ein solches System trägt. An der Herausbildung einer solchen Vertrauenskultur ist dann verstärkt zu arbeiten – auch mittels zeiterfassungsfreier "Schaufenstermodelle" mit hierfür besonders geeigneten Mitarbeitergruppen und Funktionen sowie der individuellen Option auf Vertrauensarbeitszeit.