

More:

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

Was tun gegen überlaufende Zeitkonten?

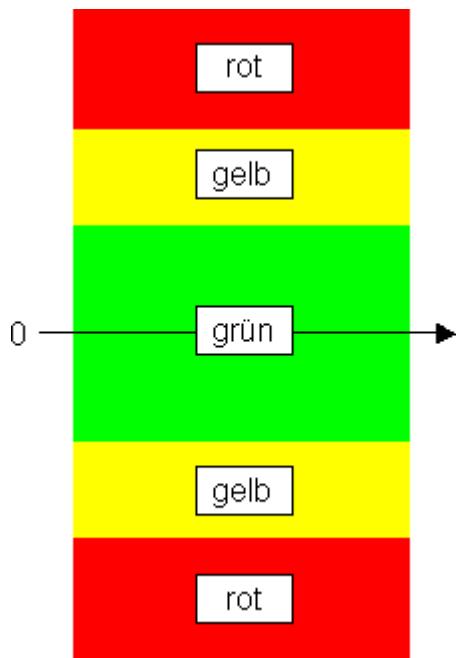
von Andreas Hoff / Detlef Winterstein*

(leicht überarbeitet erschienen in: Personalwirtschaft 04/2001, Seite 54 - 64)

Die umfassende Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme in den letzten Jahren hat vielerorts „offene“ Zeitkonten mit sich gebracht, in denen auf die aus der herkömmlichen Gleitzeit bekannte, oft demotivierende Kappung von Zeitguthaben am Monatsende verzichtet wird: Zu Gunsten einer Steuerung der Zeitkonten, für die – zumindest ab einem bestimmten Abweichungsgrad - die Führungskräfte verantwortlich sein sollen.

Große Popularität hat in diesem Zusammenhang insbesondere das - 1991 erstmals eingeführte - „Ampelkonto“ gewonnen, das es heute in vielen Ausprägungen gibt[1] (siehe **Schaubild 1**).

Schaubild 1: Ampelkonto (Prinzipdarstellung)



Seine Grundidee besteht darin, dass der/die Mitarbeiter/in seine/ihre Arbeitszeit im wesentlichen eigenverantwortlich steuert, solange sich der Zeitkontensaldo im „Grünen Bereich“ bewegt, der sich in der Regel bis maximal +/-50h erstreckt. Geht die kumulierte Abweichung von der Vertragsarbeitszeit darüber hinaus, soll es im damit erreichten „Gelben Bereich“ zu Abstimmungsgesprächen mit der Führungskraft kommen. Erfolgt auch vor diesem Hintergrund keine Trendumkehr oder Stabilisierung des Zeitkontensaldos, gerät das Zeitkonto in den „Roten Bereich“, in dem der Führungskraft gemeinhin starke Dispositionen über die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter/innen zuwachsen – bis hin zur Anordnung von Freizeit.

Dieses theoretisch schlüssige Konzept geht jedoch in der Praxis häufig nicht auf – indiziert durch ständig überlaufende Zeitkonten interesserweise gerade dort, wo die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeit (überwiegend) selbst steuern. Dass die Ursache hierfür nicht oder jedenfalls nicht vorrangig im Versagen der gerade auch in dieser Hinsicht gern kritisierten Führungskräfte liegt, wollen wir im nachfolgenden **Teil 1.** zeigen. Anschließend stellen wir in **Teil 2.** ein neues Zeitkontensystem vor, das die Defizite offener Zeitkonten zu überwinden beansprucht. Es wurde im vergangenen Jahr von einem internen Arbeitszeit-Team der Software AG aus Mitarbeiter/inne/n des Personalbereichs, Führungskräften und Betriebsratsmitgliedern unter Moderation des betriebsexternen Autors dieses Artikels erarbeitet und hier mittlerweile auch umgesetzt. **Teil 3.** schildert den Einführungsprozess und die ersten praktischen Erfahrungen hiermit, während der abschließende **Teil 4.** auf die strategische Bedeutung dieser Art Zeitkonto für den Weg in die Vertrauensarbeitszeit hinweist.

1. Wann offene Zeitkonten nicht funktionieren

Ziel der Führung offener Zeitkonten ist es, im Rahmen eines flexiblen Arbeitszeitsystems die Erfüllung der

Vertragsarbeitszeiten sicherzustellen. Beim Einsatz solcher Zeitkonten werden allerdings häufig gravierende Fehler gemacht:

- Erstens gibt es sie vielerorts auch für Mitarbeiter/innen, für die sie keinen Sinn machen. Hier sind zum einen die „AT-Anstellten“ zu nennen, soweit bei ihnen - wie dies die Regel ist - zumindest ein Teil der ggf. zusätzlich geleisteten Arbeitszeit bereits mit dem laufenden Entgelt abgegolten ist: Wenn diese Zeitkonten „überlaufen“, stellt dies infolgedessen „eigentlich“ kein Problem dar, mit dem man sich beschäftigen muss. Dasselbe gilt bei „erfolgsvergüteten“ Mitarbeiter/inne/n, deren Entgelt also in spürbarem Maße von ihrem persönlichen Erfolg (nicht vom wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens!) abhängt, jedenfalls soweit diese tatsächlich in den Genuss einer Prämie o.ä. kommen: Sonst würde man ja ungewollt diejenigen Mitarbeiter/inne/n schlechter stellen, die ihre Ziele innerhalb der Vertragsarbeitszeit erreichen.
- Zweitens werden offene Zeitkonten vielfach – und zwar von Führungskräften wie Mitarbeiter/inne/n – als bequemer Ersatz für fehlende Personalkapazität und/oder (oft konfliktträchtige) Effektivitätssteigernde Maßnahmen genutzt: Eine Auseinandersetzung darüber, ob bestimmte Tätigkeiten überhaupt noch erforderlich sind, auf andere Mitarbeiter/innen verteilt oder besser gemacht werden können, muss dann nicht stattfinden. Dies schlägt sich letztlich meist in Auszahlungen aufgelaufener Zeitguthaben nieder, die den Zeitkonten immanenten produktivitätssteigernden Ausgleichsdruck spürbar herabsetzen und damit ein zentrales ökonomisches Potenzial der Arbeitszeitflexibilisierung verschenken.
- Drittens spielt in der betrieblichen Praxis der Faktor „Leistungswillen zeigen durch einen hohen Zeitkontenstand“ noch immer eine große Rolle. Wenn aber (nur) Mitarbeiter/innen mit hohen Zeitkontenständen „gute“ Mitarbeiter sind, haben diese zusätzlich Scheu, früher nach Hause zu gehen, wenn doch einmal weniger Arbeit da ist.
- Und viertens schließlich scheitern offene Zeitkonten bei Mitarbeiter/inne/n, die ihre Arbeitszeit im wesentlichen selbst disponieren, nach unserer Beobachtung vor diesem Hintergrund auch daran, dass hier die Verantwortung für die Steuerung der Vertragsarbeitszeit beim Mitarbeiter und diejenige für den Ausgleich von Abweichungen hiervon bei der Führungskraft – also in verschiedenen Händen – liegt. Angesichts dieses Strukturproblems kann eigentlich nicht erstaunen, dass viele Führungskräfte bei der Vermeidung des Aufbaus von Zeitguthaben und/oder bei deren Rückführung „versagen“.

Will man also das Zeitkonto wieder in seiner eigentlichen Funktion etablieren, muss es grundsätzlich neu gedacht werden – gerade auch für ihre Arbeitszeiten (überwiegend) selbst disponierende Mitarbeiter/innen. Dies haben wir im Rahmen eines längeren Diskussionsprozesses im Hause der Software AG versucht.

2. Das neue Zeitkonto der Software AG

Der wichtigste Grund für die Fortentwicklung des 1997 eingeführten flexiblen Arbeitszeitsystems der Software AG bereits im Jahr 2000 war, dass die beabsichtigte Steuerung der Zeitkonten nicht funktioniert hat – mit der Folge teilweise enorm hoher Zeitkontensalden. Damit war das gesetzte Ziel eines bewussteren und verantwortlichen Umgangs mit der Ressource Arbeitszeit deutlich verfehlt worden.

In diesem Arbeitszeitsystem wurde grundsätzlich zwischen variabler Arbeitszeit und betriebsbedingt angeordneten Überstunden unterschieden. Es bot den Mitarbeiter/inne/n im Rahmen eines großzügig dimensionierten Ampelkontos flexible Gestaltungsmöglichkeiten beim Einteilen ihrer Arbeitszeit und ließ Überstunden - angeordnete, genehmigte und über die persönliche Normalarbeitszeit hinaus geleistete Arbeitszeit - nur dann zu, wenn es keine andere Möglichkeit gab. Überstunden sollten die Ausnahme sein und z.B. zur Überbrückung kritischer Projektsituationen dienen sowie notwendige Arbeiten am Wochenende, etwa im Rahmen von Systemumstellungen, ermöglichen.

Diese Abgrenzung zwischen Normalarbeitszeit und Überstunden hat jedoch in der Praxis versagt. Unklar war insbesondere, ab wann Arbeitsstunden über die persönliche Normalarbeitszeit hinausgehen. Eindeutig und von Unternehmensseite akzeptiert war dies nur bei Wochenendeinsätzen, bei Messen wie der CeBIT und bei während Rufbereitschaften anfallender Arbeitszeit. Innerhalb des Normalarbeitszeitrahmens Montag bis Freitag 07:00 - 20:00 Uhr wurden sie jedenfalls von der Unternehmensseite nicht zugelassen, obgleich sie dort überwiegend anfielen. Dabei haben sicherlich auch die auf jede Überstunde zu zahlenden Zuschläge die

Schwelle für das Unternehmen erhöht, über zusätzlich notwendige Arbeitszeitkapazität zu reden. Dies war ein erster Grund dafür, dass diese Stunden auf den persönlichen Zeitkonten aufliefen und sie vielfach zum Überlaufen brachten.

Ein zweites wesentliches Problem war der mit +/-100h wohl zu großzügig angesetzte Dispositionsräume des Ampelkontos, wobei Führungskraft und Mitarbeiter/in allerdings bereits ab +/-60h Gegenmaßnahmen ergreifen sollten. Überschreitungen des Dispositionsräumes waren zwar unzulässig, blieben aber ohne jede Konsequenz. Dadurch entstand die Kultur „Mach‘ erst mal den Dispositionsräume voll, dann reden wir über Überstunden“.

Als dritter Faktor soll schließlich noch das aufwändige Genehmigungsverfahren für Überstunden angeführt werden, das die Führungskräfte häufig davon abhielt, die notwendigen Überstunden zu beantragen.

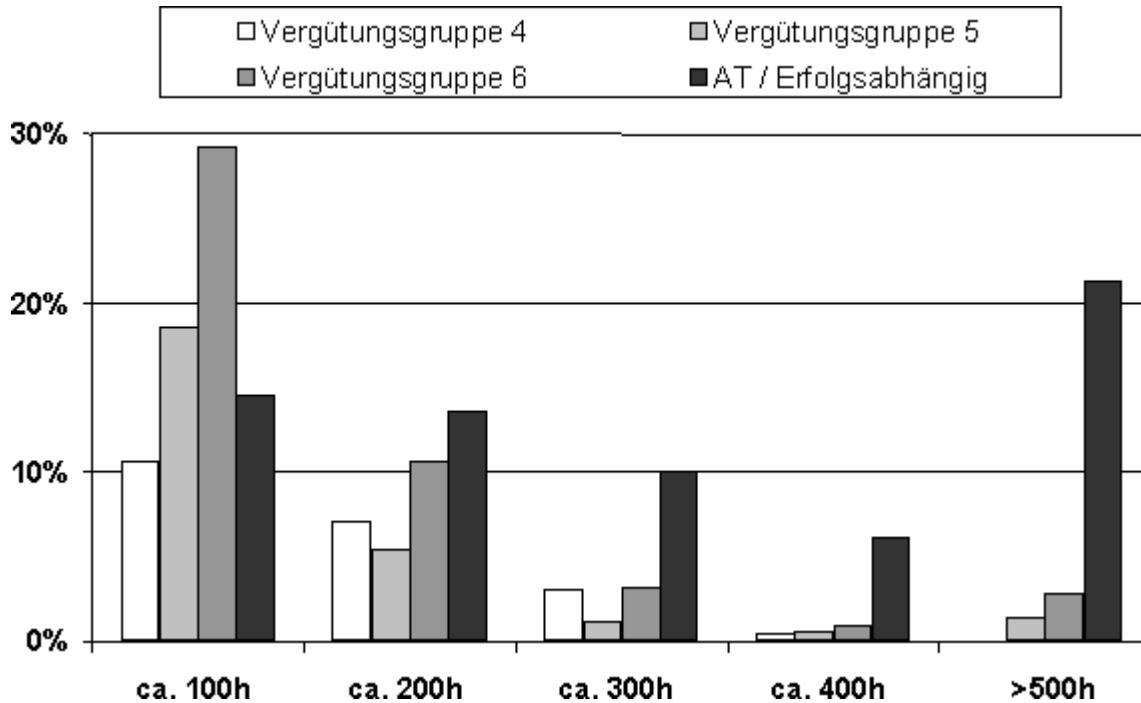
Im Ergebnis hat das Ampelkonto, wie eine Auswertung von ca. 1.100 Zeitkonten im Frühjahr 2000 zeigte, zumindest bei den ca. 30% aller Mitarbeiter/innen nicht die angestrebte Wirkung entfaltet, deren Zeitkonten zu diesem Zeitpunkt unzulässigerweise - zum Teil erheblich - über 100 Stunden hinausgehende Guthaben aufwiesen; und sogar fast die Hälfte aller Mitarbeiter/innen hatte Zeitkontensalden oberhalb des „grünen Bereiches“ (siehe **Schaubild 2**). Dieses Ergebnis ist sogar noch geschönt, weil dabei die vielen zwischenzeitlichen (ungeregelten) Auszahlungen von Zeitguthaben gar nicht berücksichtigt sind.

Schaubild 2: Die Zeitkontensalden nach drei Jahren Ampelkonto

Plusstunden	Anteil der Mitarbeiter
> 60	45 %
> 100	29 %
> 200	13 %
> 300	9 %
> 400	6 %
> 500	4 %

Eine weitere Schwachstelle der ursprünglichen Zeitkontenregelung, die bei dieser Analyse deutlich wurde, war, dass sie für alle Mitarbeiter/innen galt - unabhängig von ihrer Funktion oder Position im Unternehmen und unabhängig auch von der Art und Weise ihrer Vergütung. Das Ergebnis wird in **Schaubild 3** illustriert: Der Anteil der Mitarbeiter/innen mit überelaufenen Zeitkonten steigt mit der Vergütungsgruppe. Dabei kam es zu einem grundlegenden Missverständnis: Während die Mitarbeiter/innen der Überzeugung waren, einen Vergütungsanspruch für die geleisteten Stunden zu haben (schließlich führte das Unternehmen für sie ja ein Zeitkonto), ging die Unternehmensleitung davon aus, dass diese Stunden oder jedenfalls Teile davon bereits mit dem Entgelt abgegolten waren. Insbesondere bei „erfolgsvergüteten“ Mitarbeiter/inne/n hatten diese Stunden oftmals zur Verbesserung des Erfolgs – und damit zu einem höheren variablen Entgelt – geführt und sollten nicht doppelt vergütet werden.

Schaubild 3: Zeitkontensalden und Vergütungsgruppen



Aufgabe des Arbeitszeit-Teams war es nun, vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen einen Vorschlag für ein neues Zeitkontensystem zu entwickeln, das das ursprüngliche Ziel eines bewussteren Umgangs mit der – ja auch für die Mitarbeiter/innen – knappen Ressource Arbeitszeit wieder in den Mittelpunkt rückt und dabei insbesondere das bisherige weitgehend unkontrollierte Auflaufen von Plusstunden vermeiden hilft.

Dazu wurde im Arbeitszeit-Team zunächst festgehalten, dass Zeitkonten nur noch für Mitarbeiter/innen geführt werden sollen, bei denen dies auch sinnvoll ist. Dementsprechend sollte es kein Zeitkonto mehr geben

- zum einen für die Mitarbeiter/innen mit erfolgsabhängiger Vergütung (hiervon wird ausgegangen, wenn das Jahreszielgehalt zu mindestens 10% vom persönlichen Erfolg abhängt), um bei ihnen Doppelvergütungen zu vermeiden und Effektivität zu belohnen;
- zum anderen für die Mitarbeiter/innen, die hierauf von sich aus – weil sie sich z.B. einfach nicht so sehr für den genauen Umfang der von ihnen geleisteten Arbeitszeit interessieren und/oder es ohne komplette Zeiterfassung (siehe unten {1}) bequemer haben wollen – mit Zustimmung ihrer Führungskraft verzichten.

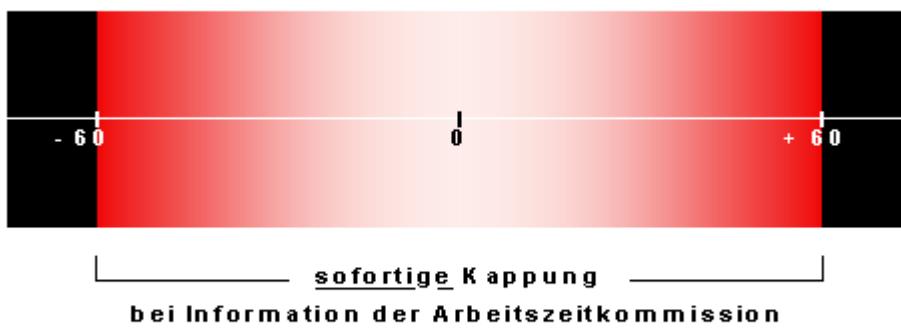
Dennoch müssen natürlich auch diese Mitarbeiter/innen und ihre Führungskräfte durch eine entsprechende Arbeitsplanung dafür sorgen, dass die zeitliche Belastung im Rahmen bleibt – siehe dazu im einzelnen unten {4}.

Für alle anderen Mitarbeiter/innen sollte nach den im Arbeitszeit-Team entwickelten Vorstellungen ein neues Zeitkonto gelten, (weiterhin) basierend auf der

{1} wahrheitsgetreuen Selbsterfassung der geleisteten Arbeitszeit mittels eines auch Abrechnungszwecken dienenden Softwaretools.

Hier darf es – im übrigen schon aus gesetzlichen Gründen; vgl. § 16 (2) ArbZG – keinerlei Manipulationen geben: etwa derart, dass an 12h-Arbeitstagen nur 10h aufgeschrieben werden und die übrige Arbeitszeit auf andere Tage verteilt wird. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass so etwas unterbleibt und ggf. geahndet wird – schon damit das neue Zeitkonto seine Wirkung entfalten kann (siehe den folgenden Absatz). Auch deshalb sind die Mitarbeiter/innen verpflichtet, ihre Arbeitszeit zeitnah – nach Möglichkeit täglich – einzugeben, wobei die Führungskraft aufgrund ihrer Zugriffsmöglichkeit auf die diesbezüglichen Eingaben ihrer Mitarbeiter/innen jederzeit erkennen kann, ob sie dieser Pflicht auch tatsächlich genügen. Die Mitarbeiter/innen ohne Zeitkonto sind nur verpflichtet, mittels desselben Tools die abzurechnenden Zeiten zu erfassen und die gemäß § 16 (2) ArbZG erforderlichen Aufzeichnungen[2] vorzunehmen.

Schaubild 4: Das neue Zeitkonto der Software AG



Hauptmerkmal des neuen Zeitkontos der Software AG ist, dass über +/-60h hinausgehende Salden sofort – also am Ende des Tages, an dem sie entstanden sind – automatisch ohne Entgeltausgleich gekappt werden; höhere Salden kann es hier also nicht mehr geben (siehe **Schaubild 4**, anliegend). Grundlage ist die Annahme, dass ein Dispositionsräumen von +/-60h für die normalen Auslastungsschwankungen gut ausreicht.

Damit wird quasi ein „Magnetfeld“ um den Zielwert 0 = Einhaltung der Vertragsarbeitszeit herum aufgebaut, das dazu beitragen soll, dass sich der Zeitkontosaldo stets 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. Zusätzlich unterstützt wird dies dadurch, dass dieses Zeitkonto bei Ausscheiden des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zwar natürlich möglichst auszugleichen ist, keinesfalls aber abgerechnet wird: Zeitguthaben werden also auch in diesem Fall nicht ausgezahlt, Zeitschulden führen auch dann nicht zu einem Entgeltabzug. Damit ist für die Mitarbeiter/innen ein Minussaldo letztlich günstiger als ein Plus auf dem Zeitkonto – was aber nur die im Regelfall genau entgegengesetzte Mentalität ein wenig ausbalancieren soll.

Die Qualität der Zeitkontensteuerung – durch Mitarbeiter/innen wie Führungskraft, wobei die letzte Verantwortung nach wie vor bei der Führungskraft liegt - beweist sich dabei folglich grundsätzlich im

{2} Vermeiden von Kappungen.

Überwacht wird dies durch eine paritätisch mit Vertreter/inne/n von Management und Betriebsrat besetzten „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 hätte der Mitarbeiter ja auch die Möglichkeit des vollständigen Verzichts auf Zeiterfassung, wenn auch nur mit Zustimmung seiner Führungskraft. 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 zur Vermeidung von Kappungen frühzeitig gegengesteuert werden. Dies gilt erfahrungsgemäß vor allem für die Plus-Seite – Arbeit ist schließlich (fast) immer genug da. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind daher zunächst einmal gut beraten, ihr

{3} persönliches „Zeitmanagement“ zu verbessern,

so dass für die Bewältigung der anstehenden Arbeitsaufgaben infolge guter (Selbst-)Organisation nicht mehr Arbeitszeit aufgewendet wird als unbedingt erforderlich.

Das wichtigste Instrument hierfür ist jedoch die

{4} fortlaufende Steuerung der Arbeitszeit:

Sobald ein von 0 wegführender Trend in der Zeitkontenentwicklung erkennbar wird, muss zeitnah gegengehalten werden. Sollte z.B. die im laufenden Monat bzw. in den Folgemonaten verfügbare Arbeitszeitkapazität für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben nicht ausreichen, müssen Mitarbeiter/innen und Führungskraft zunächst gemeinsam prüfen,

- (a) ob tatsächlich alle Aufgaben (selbst) und
- (b) ob die ggf. verbliebenen Aufgaben tatsächlich im betreffenden Zeitraum erledigt werden müssen: Das höchste Rationalisierungs- und Entlastungspotenzial liegt schließlich im Weglassen - wobei durch das Verschieben von Aufgaben im Ergebnis oft der gleiche Effekt erzielt wird, weil sich vieles im Zeitablauf von selbst erledigt. Erst an dritter Stelle ist dann ggf. gemeinsam zu prüfen,
- (c) ob die voraussichtlich mehr benötigte Arbeitszeit anschließend durch Freizeit ausgeglichen werden kann. Erst wenn auch dies verneint werden muss, dürfen – und dies ist ein sehr wesentlicher Bestandteil des neuen Zeitkontensystems -
- (d) Führungskraft und Mitarbeiter/in monatsweise für maximal sechs Kalendermonate „Zusatz-Zeitbudgets“ vereinbaren bzw. bereits vereinbarte Zusatz-Zeitbudgets aufstocken (siehe im einzelnen unten). Solche Vereinbarungen sind dem Personalbereich, dem Betriebsrat und der Arbeitszeitkommission stets vorab per Email – damit es schnell geht - zur Kenntnis zu geben, die hiergegen ihr Veto einlegen können; in diesem Fall sind (a) – (d) erneut zu durchlaufen.

Daraus folgt, dass

{5} im Zeitkonto stets eine Reserve für kurzfristig auftretende Sondersituationen vorhanden sein muss.

Der Zielwert des Zeitkontos ist grundsätzlich 0 – weil dann die Reaktionsfähigkeit nach beiden Seiten am größten ist. Bei häufigem unvorhersehbarem zusätzlichen Arbeitsanfall ist es jedoch besser, wenn das Zeitkonto grundsätzlich im Minusbereich geführt wird, während im umgekehrten Fall, wenn also mit Auftragsausfall gerechnet werden muss, ein gewisser Plussaldo die Sicherheit vergrößert, Kappungen vermeiden zu können. Das gilt im übrigen stets für alle Mitarbeiter/innen im Verantwortungsbereich der Führungskraft – so dass diese stets großes Gewicht auf weitest möglich gleich hohe Zeitkontensalden legen muss.

Auch daher setzt die Vereinbarung eines Zusatz-Zeitbudgets keinesfalls ein ausgereiztes Zeitkonto voraus – ganz im Gegenteil: Ein solches Zusatz-Zeitbudget kann nämlich grundsätzlich nur innerhalb des Zeitkontenrahmens von +/-60h vereinbart werden, weil sonst ja die Kappungsgrenze außer Kraft gesetzt werden müsste, womit man jedoch das wichtigste Instrument zur weitest möglichen Vermeidung des Aufbaus von Plusstunden aus der Hand geben würde. So dürfen z.B. mit einem Mitarbeiter mit Zeitkontenstand +50h nur Zusatz-Zeitbudgets von bis zu 10h pro Monat vereinbart werden, während bei einem Zeitkontensaldo von +10h Zusatz-Zeitbudgets von bis zu 50h monatlich möglich sind. Auf diese Weise wird, im Unterschied zur bisherigen Praxis, frühzeitiges Reagieren belohnt.

Diese strikte Regel soll bei der Software AG allerdings erst nach einer gewissen Übergangszeit forciert werden, um einen diesbezüglichen Lernprozess zu ermöglichen. Zunächst wird es also noch möglich sein, auch mit einem Mitarbeiter, dessen Zeitkonto zu Beginn der Laufzeit des Zusatz-Zeitbudgets bereits bei +50h steht, ein Zusatz-Zeitbudget von z.B. 40h monatlich zu vereinbaren. Dies führt dann faktisch zu einer Verschiebung der Kappungsgrenze im Zeitkonto auf in unserem Beispiel +90h und ermöglicht somit weit vom eigentlichen Zielwert 0 entfernte Zeitkontensalden. Daher soll es diese Option auf Dauer nur in „Härtefällen“ mit vorheriger Genehmigung der Arbeitszeitkommission geben, die dieses Instrument restriktiv handhaben soll.

Zur Entlastung des Zeitkontos wird die innerhalb eines vereinbarten Zusatz-Zeitbudgets geleistete Arbeitszeit am Monatsende aus diesem herausgezogen und nach Wahl des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiter/in 1:1 vergütet oder auf sein/ihr Langzeitkonto gebucht, auf dem – ohne ständigen Ausgleichsdruck - sein/ihr Freistellungsanspruch bei fortlaufender Vergütung festgehalten wird. Damit steht das Zeitkonto dann zu diesem Zeitpunkt maximal dort, wo es zu Beginn der Laufzeit des Zusatz-Zeitbudgets gestanden hat.

Beispiel: Mitarbeiter und Führungskraft erkennen, dass infolge einer nicht verschiebbaren Zusatzaufgabe die Vertragsarbeitszeit überschritten werden muss, ohne dass nach deren Bewältigung ein Freizeitausgleich absehbar ist. Das Zeitkonto des Mitarbeiters weist aktuell einen Saldo von +25h auf. Nach gemeinsamer Abschätzung des zusätzlichen Arbeitszeitbedarfs wird für den laufenden Monat und für die beiden Folgemonate jeweils ein Zusatz-Zeitbudget von 20h vereinbart (insgesamt 60h); maximal möglich wären 35h pro Monat gewesen (Kappungsgrenze ./ aktueller Saldo des Zeitkontos).

Am Ende des laufenden Monats steht das Zeitkonto des Mitarbeiters auf +48h. Es wird dann um das vereinbarte Zusatz-Zeitbudget von 20h bereinigt, so dass der Mitarbeiter den nächsten Monat mit einem Saldo von +28h beginnt. Dass das Zusatz-Zeitbudget in diesem Monat nicht ausgereicht hat, führt also lediglich dazu, dass der Zeitkontosaldo entsprechend gestiegen und damit die im Zeitkonto selbst verfügbare Reserve kleiner geworden ist.

Steht das Zeitkonto am Ende dieses nächsten Monats dann auf +40h – das bedeutet, dass das vereinbarte Zusatz-Zeitbudget nicht voll ausgeschöpft worden ist –, werden lediglich die 12 zusätzlich geleisteten Stunden herausgezogen, wodurch das Zeitkonto wieder auf +28h steht. Dadurch wird verhindert, dass Fehler in der Zeitkontensteuerung nachträglich bereinigt werden.

Folglich empfiehlt es sich,

{6} Zusatz-Zeitbudgets bei Bedarf stets frühzeitig einzusetzen –

das Zeitkonto ist schließlich nicht für die Bewältigung von Überlastsituationen gedacht.

Sollte in der Arbeitsplanung tatsächlich einmal eine Unterauslastung absehbar sein, müssen zunächst natürlich vereinbarte Zusatz-Zeitbudgets weitest möglich zurückgeführt werden (dies ist im übrigen eine Standardaufgabe im Rahmen der Arbeitsplanung) sowie Aufgaben zusätzlich übernommen und/oder vorgezogen werden: Der Zielwert des Zeitkontos ändert sich hierdurch schließlich nicht – auch zur Bewältigung struktureller Unterlastsituationen ist es nicht gedacht.

3. Die Einführung des neuen Zeitkontos und erste Erfahrungen hiermit

Der Einführung des neuen Zeitkontensystems bei der Software AG musste eine Bereinigung der aufgelaufenen Zeitkontosalden vorausgehen: Schließlich sollte und musste im neuen Zeitkonto wieder beim Zielwert 0 angefangen werden. Die infolgedessen unvermeidliche Diskussion über die sogenannten „Altlästen“ förderte notwendig den oben bereits angesprochenen Konflikt zu Tage: Während die (meisten) Mitarbeiter/innen ganz selbstverständlich davon ausgingen, dass die auf das Zeitkonto gebuchten Zeiten in Freizeit ausgeglichen oder vergütet werden, wollte die Unternehmensleitung nur ca. 50% der Stunden anerkennen und strebte darüber hinaus bei Mitarbeiter/inne/n mit erfolgsabhängiger Vergütung sowie bei denjenigen, die aufgrund ihrer Funktion einen großen Einfluss auf das Ergebnis ihrer Arbeit haben, sogar den vollständigen Verfall dieser Stunden an.

Verhandlungsergebnis war schließlich, dass Zeitguthaben bis zu 100h (also im zulässigen Bereich der abzulösenden Regelung) auf das Langzeitkonto umgebucht wurden und Führungskraft und Mitarbeiter/in für darüber hinausgehende Zeitguthaben eine Einzelfall-Lösung aushandeln sollten, die auch die Streichung von Stunden beinhalten konnte. Die - wenigen - Minussalden wurden einfach in das neue Zeitkonto übernommen.

Die (drohende) Streichung von Stunden wurde mitarbeiterseits teilweise mit der Nicht-Anerkennung der geleisteten Arbeit gleichgesetzt – ein nicht zu unterschätzender Demotivationsfaktor. Auf der anderen Seite führte der dadurch erzeugte Druck aber auch dazu, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter/innen ihre Zeitkontenstände vor dem Übergang in die Neuregelung - teilweise drastisch – abgebaut hat. Was hier in nur drei Monaten möglich war, wäre in den drei Jahren zuvor sicherlich auch möglich gewesen. Dies belegen zusätzlich Aussagen von Mitarbeiter/inne/n wie „Wenn ich das mit der Streichung der Stunden vorher gewusst hätte, hätte ich mehr Freizeitausgleich genommen...“

Die Information der Mitarbeiter/innen über das neue Zeitkontensystem erfolgte im Rahmen von Betriebs- und Abteilungsversammlungen, während es für die Führungskräfte zusätzlich zweistündige Sonderveranstaltungen gab, die von ca. dreiviertel aller Führungskräfte besucht wurden. Darüber hinaus erhielten alle Mitarbeiter/innen ein mehrseitiges Merkblatt zum bewussteren Umgang mit der Arbeitszeit.

Die Beurteilung der neuen Zeitkontenregelung durch Mitarbeiter/innen wie Führungskräfte ist überaus positiv,

wobei es eine offene Frage ist, wie bei erfolgsabhängig vergüteten Mitarbeiter/inne/n und solchen ohne Zeitkontenführung sichergestellt werden kann, dass die Arbeitszeit zur Bewältigung der Aufgaben im Rahmen bleibt; dies scheint allerdings weniger ein Thema der Arbeitsplanung als eines der Gestaltung von Zielvereinbarungen zu sein. Insbesondere haben bereits die ersten Monate mit der neuen Regelung gezeigt, dass die Vereinbarung von Zusatz-Zeitbudgets deutlich an Qualität gewonnen hat. Solche Budgets werden nun auch in Bereichen vereinbart, in denen es bisher nie oder äußerst selten Überstundenanträge gegeben hat.

Die erste Analyse der Zeitkonten durch die Arbeitszeitkommission hat ergeben, dass zwar bei einigen Mitarbeiter/inne/n Kappungen vorgekommen sind, in der überwiegenden Zahl dieser Fälle aber auch bereits Abhilfemaßnahmen getroffen worden waren wie z.B. der Wechsel in die erfolgsabhängige Vergütung, die Schaffung zusätzlicher Stellen im Bereich oder die Vereinbarung von Zusatz-Zeitbudgets. Bis auf wenige Ausnahmen bewegen sich die Zeitkonten bereichsbezogen knapp über dem Nullpunkt. Hier zeigen sich auch die Vorteile der Einrichtung der Arbeitszeitkommission: Dort, wo die Zeitkontenstände deutlich im Plus liegen, werden gemeinsame Gespräche zwischen der verantwortlichen Bereichsleitung, Personalleitung und Betriebsrat anberaumt, um nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Darüber hinaus haben sich bereits ca. 60 zeitvergütete Mitarbeiter/innen (knapp 5% von ihnen) aus der Zeitkontenführung herausnehmen lassen.

4. Ausblick

Das in diesem Artikel ausführlich vorgestellte neue Zeitkonto der Software AG stellt unseres Erachtens nicht nur eine interessante Weiterentwicklung des Konzepts des offenen Zeitkontos, sondern auch einen sehr geeigneten Zwischenschritt zur Vertrauensarbeitszeit[3] dort dar, wo das Vertrauensklima im Betrieb eine derartige Regelung (noch) nicht trägt. In der Vertrauensarbeitszeit übernehmen die Mitarbeiter/innen neben der Verantwortung für die aufgabengerechte Steuerung ihrer Arbeitszeit auch diejenige für deren Erfüllung - was das oben angesprochene strukturelle Defizit offener Zeitkonten überwindet. Die bei der Software AG realisierte Kombination von

- a. Selbsterfassung der Arbeitszeit,
- b. einem Zeitkonto, bei dem ein Geldausgleich vollständig ausgeschlossen ist und das daher keine große Amplitude aufweisen darf,
- c. der demzufolge im Einzelfall erforderlichen Option „Zusatz-Zeitbudget“ und
- d. der individuellen Option, kein Zeitkonto mehr zu führen,

unterstützt die Mitarbeiter/innen beim Einüben eines bewussteren Umgangs mit der Arbeitszeit und der Verantwortung für den Zeitausgleich – und bereitet sie damit zugleich auf eine spätere Vertrauensarbeitszeitregelung vor.

* Dr. Andreas Hoff ist Partner der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann, Berlin (www.arbeitszeitberatung.de), Detlef Winterstein Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Software AG, Darmstadt (www.softwareag.com)

[1] Vgl. zur Einführung Andreas Hoff, Arbeitszeitkonten – Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen, in: Das flexible Unternehmen (Loseblattwerk) 04.08, 1998f., und die vielen unterschiedlichen Zeitkontenregelungen in der Online-Datenbank „Arbeitszeit-Praxisbeispiele“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung (www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle).

[2] Vgl. hierzu Christian Schlottfeldt / Andreas Hoff, „Vertrauensarbeitszeit“ und arbeitszeitrechtliche Aufzeichnungspflicht gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG, unveröff. Ms.

[3] Vgl. zu diesem Konzept z.B. Andreas Hoff, Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit, in: *eco* 6/99, S. 18-21