

Zeitkonto – Vertrauensarbeitszeit – Arbeitszeit-Freiheit: die drei Alternativen bei selbst gesteuerter Arbeitszeit¹

Dort, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter² ihre Arbeitszeit aufgabenbezogen selbst steuern oder jedenfalls in starkem Maße beeinflussen – und das wird meines Erachtens, weil mit einem sehr erfolgreichen Steuerungsmodell eines kunden- wie mitarbeiterorientierten und zugleich wirtschaftlichen Personaleinsatzes verbunden, fast überall ermöglicht werden: Dort wird es in Zukunft für den fortlaufenden Ausgleich von Leistung und Gegenleistung im Arbeitsverhältnis³ drei Regelungsalternativen geben:

1. Das **Zeitkonto**, auf dem Abweichungen der tatsächlichen von der vertraglichen Arbeitszeit saldiert werden. Hier ist letzten Endes die Arbeitszeit Maßstab der Leistungserbringung, und es steht zu jedem Zeitpunkt fest, auf wie viel Freizeitausgleich der Mitarbeiter bzw. auf wie viel nachzuleistende Arbeitszeit der Arbeitgeber Anspruch hat. Voraussetzung der Zeitkontenführung ist irgendeine Form von Zeiterfassung. Im folgenden fasse ich den Begriff Zeitkonto insofern enger als vielfach noch üblich, als dabei immer in der Zeit geblieben und ein Übergang in Geld kategorisch ausgeschlossen wird – d.h., Auszahlungen aus einem Zeitkonto gibt es nicht, und auch bei Ausscheiden des Mitarbeiters wird sein Zeitkonto ohne Entgeltausgleich auf Null gestellt. Dies ist letztlich eine Konsequenz seiner hier angenommenen überwiegenden Steuerung durch den Mitarbeiter selbst, der darüber ja keine einseitige Vertragsveränderung („mehr Zeit = mehr Geld“) bewirken können sollte; in der Praxis wird dieser Schluss bisher jedoch erst sehr selten gezogen. Dass er notwendig ist, zeigt auch das verbreitete Phänomen überlaufender Zeitkonten gerade bei Mitarbeitern, die großen Einfluss auf ihren Arbeitszeitverbrauch haben: Nur dann, wenn für mehr geleistete Arbeitszeit *ausschließlich* Freizeitausgleich geboten wird, kann ausreichend Druck auf einen sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit, auf den zeitnahen und auch stundenweisen Zeitausgleich und auf die Nutzung auch des ungeliebten Minusbereichs des Zeitkontos gemacht werden. Und auch der Arbeitgeber signalisiert mit seinem Verzicht auf den Entgeltausgleich bei Ausscheiden verbliebener Minussalden, dass *diese* anzustreben sind. – Außerdem sei noch erwähnt, dass solche Zeitkonten, in denen der sozialversicherungsrechtliche „Störfall“ ja per definitionem ausgeschlossen ist, von den Aufzeichnungen gemäß Summenfeldermodell ebenso befreit sind wie, aus dem selben Grund, die Vertrauensarbeitszeit.

In Zeitkonten dieser Art muss die Nulllinie folglich immer in Reichweite bleiben, so dass größere Abweichungen als ca. eine Wochenarbeitszeit ausgeschlossen sein sollten – auch deshalb, weil sich ansonsten erfahrungsgemäß Auszahlungen dann doch nicht vermeiden lassen, was den Ausgleichsdruck im Zeitkonto entscheidend verringert.

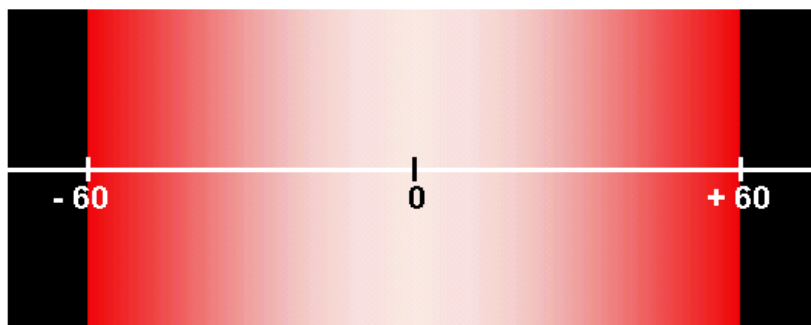
¹ Überarbeitet erschienen in: CoPers 5/2003, S. 24-27

² Im Folgenden wird – ausschließlich zwecks leichterer Lesbarkeit – stets nur die männliche Form verwendet.

³ Damit bleiben hier andere Formen der Beschäftigung sowie Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten außer Betracht.

Besonders elegant ist dieses Prinzip in dem im Jahr 2000 bei der Software AG entwickelten, auf +/-60 Stunden begrenzten Zeitkonto mit *sofortiger* (also nicht erst am Monatsende!!!) Nichtanrechnung überschießender Salden realisiert worden⁴ (siehe das nachfolgende Schaubild), wobei Pluskappungen zu Lasten des Mitarbeiters und Minuskappungen zu Lasten des Arbeitgebers gehen. Will der Mitarbeiter eine Pluskappung vermeiden, muss er *vorher* mit seiner Führungskraft sprechen und mit dieser, wenn andere Maßnahmen zu seiner Entlastung aktuell nicht möglich sind, ein „Zusatz-Arbeitszeitbudget“ vereinbaren, mit dessen Hilfe die +60h-Grenze entsprechend angehoben wird. Die im Rahmen von Zusatz-Arbeitszeitbudgets geleisteten Arbeitsstunden werden nach Wahl des Mitarbeiters vergütet oder seinem Langzeitkonto gutgeschrieben, niemals aber bereits aufgelaufene Zeitguthaben (!).

Zeitkonto mit Nichtanrechnung überschießender Salden



┌────────── sofortige Kappung ─────────┐

bei Information der
Arbeitszeitkommission

2. **Vertrauensarbeitszeit** ohne Zeitkonto und Zeiterfassung (außer einer Arbeitszeiterfassung – im Unterschied zur Anwesenheitszeiterfassung – zur Selbstkontrolle durch den Mitarbeiter selbst, solange er diese für sich braucht), bei der der Arbeitgeber grundsätzlich darauf vertraut, dass die Mitarbeiter ihre vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen auch ohne Kontrolle erfüllen⁵. Dabei bleibt die Arbeitszeit als Leistungsmaßstab unberührt, wenngleich dadurch, dass sie durch ihre Nicht-Erfassung in den Hintergrund gerät, andere Maßstäbe wie das Erreichen wirtschaftlicher oder kundenorientierter Ziele stärker in den Vordergrund treten. Kommt der Mitarbeiter mit seiner Arbeitszeit nicht aus, muss er, wenn er keine unbezahlte Mehrarbeit leisten will, mit seiner Führungskraft sprechen, die dann – analog zur Zeitkontenführung – dafür

⁴ Vgl. hierzu Andreas Hoff / Detlef Winterstein, Überlaufende Zeitkonten, in: Personalwirtschaft 4/2001, S. 56-64

⁵ Vgl. ausführlich und mit detaillierten Regelungs-Beispielen aus der Praxis Andreas Hoff, Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden 2002 (**Text 3** unter „Vertrauensarbeitszeit“ auf dieser Homepage)

verantwortlich ist, dass die Lücke zwischen erforderlicher und verfügbarer Arbeitszeit geschlossen wird. Mit welchen Instrumenten dies geschehen darf – bis hin wiederum zu Zusatz-Arbeitszeitbudgets –, ist zentraler Bestandteil jeder Vertrauensarbeitszeitregelung.

3. **Arbeitszeit-Freiheit** (im Doppelsinne von Freiheit in und von der Arbeitszeit), bei der die Arbeitszeit als Leistungsmaßstab durch einen oder mehrere andere abgelöst wird – z.B. durch das Erreichen bestimmter Ziele innerhalb einer bestimmten Zeitspanne. Diese müssen dann allerdings so bemessen sein, dass sie in der vertraglichen bzw., falls es keine solche mehr gibt, in der betriebs- bzw. branchenüblichen Arbeitszeit erreicht werden können und selbstverständlich innerhalb der arbeitszeitgesetzlichen Grenzen (ganz wird man die Arbeitszeit also auch hierbei nicht los!). Mehrarbeit kann es dann – anders als bei Vertrauensarbeitszeit – nicht mehr geben, ebenso wenig eine Nachleistungspflicht des Mitarbeiters, wenn dieser seine Ziele tatsächlich z.B. in der Hälfte der Referenzarbeitszeit erreicht haben sollte: Dann hat der Arbeitgeber das gewünschte Ergebnis ja erhalten, und vielleicht sogar *vor* der geplanten Zeit – und kann dann immer noch versuchen, beim nächsten Mal eine für ihn günstigere Abmachung zu treffen.

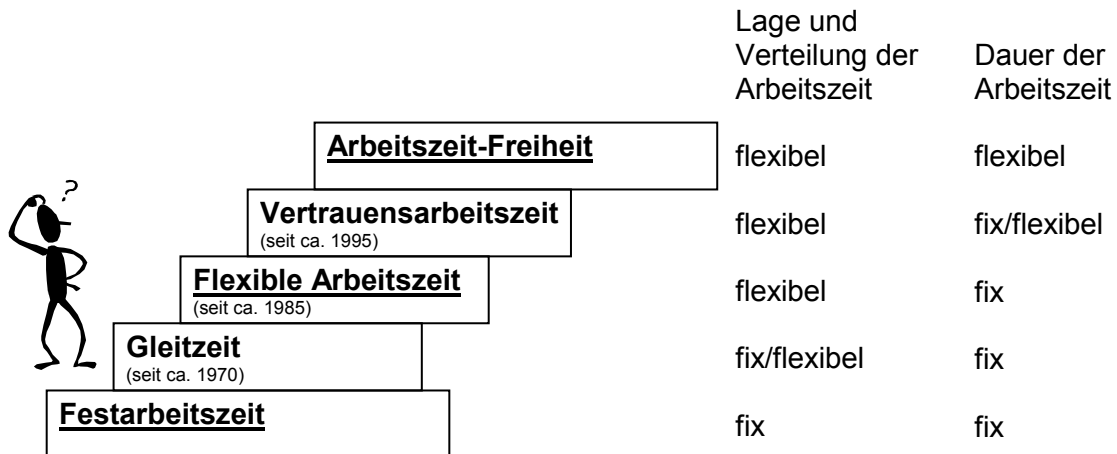
Die drei Alternativen in ihrem systematischen Zusammenhang

Das Schaubild auf der folgenden Seite oben stellt einen systematischen und zugleich „historischen“ Zusammenhang zwischen diesen drei Regelungsalternativen her. Es lässt erkennen, wie und dass sich seit ca. 1970 aus der auf der formalen Ebene ausschließlich durch Mehrarbeit (und ggf. Kurzarbeit) flexibilisierten „Festarbeitszeit“ über die klassische Gleitzeit mit Kernzeit als Einstieg in die formalisierte Arbeitszeitflexibilität schließlich die Flexible Arbeitszeit ohne personenbezogene Anwesenheitsverpflichtungen herausgebildet hat und weiter herausbildet. So lange tut sich „nur“ etwas in der Regelungsdimension „Lage und Verteilung der Arbeitszeit“, aus der die fixen Bestandteile mehr und mehr entfernt worden sind und werden.

Bei Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeit-Freiheit bleibt es selbstverständlich bei dieser in der Flexiblen Arbeitszeit erreichten Flexibilität. Hier verschiebt sich der Fokus auf die arbeitsvertragliche Seite: Die zentrale Regelungsdimension ist hier „Dauer der Arbeitszeit“, deren Einhaltung bei Flexibler Arbeitszeit über das Zeitkonto kontrolliert wird, bei Vertrauensarbeitszeit in ihrer Bedeutung relativiert ist und bei Arbeitszeit-Freiheit keine Rolle mehr spielt.

Alle in diesem Schaubild skizzierten Arbeitszeitformen gibt es schon einige Zeit, auch nebeneinander im selben Betrieb, und wird es auch in Zukunft weiter geben, wobei sich die in den vergangenen Jahrzehnten begonnene Schwerpunktverlagerung „treppauf“ weiter fortsetzen dürfte. Im hier interessierenden Bereich (überwiegend) selbst gesteuerter Arbeitszeiten werden dabei nach meiner Einschätzung vor allem die Festarbeitszeit und die konventionelle Gleitzeit weiter an Boden verlieren, weil sie den heutigen und künftigen Anforderungen an interne und externe Kundenorientierung (gute Erreichbarkeit, kurze Bearbeitungszeiten), Wirtschaftlichkeit (kein unnötiger Arbeitszeitverbrauch) und Mitarbeiterorientierung (aufgabenorientiert vollständige „Zeitsouveränität“) nicht gerecht zu werden vermögen. Wovon aber hängt vor diesem Hintergrund die Entscheidung für Flexible Arbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit oder Arbeitszeit-Freiheit ab?

Entwicklungsstufen selbstgesteuerter Arbeitszeit



Welche Alternative ist die Beste?

Entscheidungshilfe soll die nachfolgende Zusammenstellung der meines Erachtens wichtigsten jeweils zwei relativen Vor- und Nachteile dieser drei Alternativen liefern:

Pro und contra Zeitkonto

- ☞ Sicherheit für Arbeitgeber und Mitarbeiter
- ☞ Verantwortung der Führungskräfte
- ☞ Geeignet nur bei Zeitvergütung mit höchstens geringer Erfolgs-Komponente
- ☞ Aufwand für Zeiterfassung und Kontenführung

Pro und contra Vertrauensarbeitszeit

- ☞ Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- ☞ Beitrag zur Vertiefung der Vertrauenskultur – falls insbesondere mit Überlast-Situationen fair umgegangen und der Missbrauch durch „schwarze Schafe“ unterbunden wird; ansonsten
- ☞ „Misstrauensspirale“ (auch generell bei fehlendem gegenseitigen Vertrauen)
- ☞ „Unschärfe“ Rolle der Arbeitszeit

Pro und contra Arbeitszeit-Freiheit

- ☞ Konzentration auf das Wesentliche – Ziele und Ergebnisse
- ☞ Die Arbeitszeit wird zur Planungsgröße
- ☞ Geeignet nur bei Erfolgsvergütung, was zugleich gute Ersatz-Maßstäbe für die Arbeitszeit voraussetzt
- ☞ Geringe inhaltliche Flexibilität während der Laufzeit der Vereinbarung

Angesichts dieses durchaus gemischten Ergebnisses dürfte es in der Regel am besten sein, alle drei Alternativen sinnvoll kombiniert einzusetzen – wie dies zum Beispiel seit Anfang 2001 bei der Darmstädter Software AG⁶ geschieht. Dort wurden damals zunächst alle Mitarbeiter mit einem Erfolgsvergütungs-Anteil am Jahreszielgehalt von mindestens 10% von der Zeitkontenführung ausgenommen und genießen Arbeitszeit-Freiheit. Dass die vereinbarten Ziele auch tatsächlich in der Vertragsarbeitszeit (40 Wochenstunden) erreicht werden können, stellt bei Bedarf eine paritätisch durch Management und Betriebsrat besetzte „Zielerfassungskommission“ sicher.

Die übrigen, also weit überwiegend zeitvergüteten Mitarbeiter können wählen: zwischen dem oben bereits vorgestellten, auf +/-60 Stunden begrenzten Zeitkonto, das durch Arbeitszeit-Selbsterfassung mit einem selbst gestrickten Tool gespeist wird, das zugleich auch der Projektabrechnung dient, und Vertrauensarbeitszeit, bei der sie lediglich zur „Spitzenaufschreibung“ gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG⁷ sowie zur Aufzeichnung derjenigen Arbeitszeiten verpflichtet sind, die für Abrechnungs- oder Controllingzwecke benötigt werden.

Auf diese Weise werden den zeitvergüteten Mitarbeitern – und nur für diese stellt sich dieses Thema ja – ganz unterschiedliche Wege des Umgangs mit der Vertragsarbeitszeit ermöglicht:

1. Sie können flexibel innerhalb der Zeitkontengrenzen arbeiten und sich dann, wenn eine Pluskappung droht, durch die Führungskraft aufgabenseitig entlasten lassen oder mit dieser via Arbeitszeit-Zusatzbudget den Ankauf zusätzlicher Arbeitszeit vereinbaren. – Hierfür entscheidet sich bei der Software AG derzeit die ganz große Mehrheit der betreffenden Mitarbeiter.
2. Sie können flexibel mit dem Zeitkonto arbeiten und dabei (zeitweise) Pluskappungen zu ihren Lasten in Kauf nehmen, was diesbezügliche Gespräche mit der Führungskraft erübrigt. Dass die Mitarbeiter solche Pluskappungen tatsächlich ausschließlich auf freiwilliger Basis eingehen, stellt eine durch Management und Betriebsrat paritätisch besetzte „Arbeitszeitkommission“ sicher. – Hierfür optieren bei der Software AG derzeit etwa 3% der zeitvergüteten Mitarbeiter.
3. Sie können flexibel in Vertrauensarbeitszeit arbeiten und sich so den größten Teil der Zeiterfassung sparen. – So arbeiten bei der Software AG derzeit ca. 2% der zeitvergüteten Mitarbeiter.

Zwischen diesen Umgangsformen mit der Arbeitszeit kann der einzelne Mitarbeiter auch im Zeitablauf wechseln – also Pluskappungen zeitweise hinnehmen und dann auch wieder nicht, in Vertrauensarbeitszeit gehen (der Saldo des Zeitkontos wird zum Wechselzeitpunkt

⁶ Vgl. Andreas Hoff / Detlef Winterstein, a.a.O., und Gudrun Sonnenberg, „Ach, nichts mehr zu tun?“ In: VDI nachrichten vom 8.11.02

⁷ Vgl. hierzu Christian Schlottfeldt / Andreas Hoff, „Vertrauensarbeitszeit“ und arbeitszeitrechtliche Aufzeichnungspflicht nach § 16 II ArbZG, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 10/2001, S. 530-533. Weitere auf die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bezogene generelle Aufzeichnungsvorschriften, die bei Vertrauensarbeitszeit zu beachten wären, gibt es nicht – entgegen z.B. der in update 5/2002 zu LOHN+GEHALT vertretenen Auffassung.

eingefroren) und wieder in das Zeitkonto zurückkehren (der alte Saldo lebt wieder auf), etc. – und er kann in bestimmten Funktionen auch zwischen Erfolgsvergütung (und damit Arbeitszeit-Freiheit) und Zeitvergütung wählen. – Ein höheres Maß an Zeitsouveränität ist für mich kaum vorstellbar.

Funktionieren kann dies meines Erachtens zum einen nur dann, wenn die bekanntlich vor allem „von oben“ geprägte Unternehmenskultur diese unterschiedlichen Umgangsweisen mit der Arbeitszeit (im Sinne einer „Arbeitszeit-Diversity“) auch tatsächlich positiv trägt; ob dies der Fall ist, lässt jedoch leider meist erst die Praxis erkennen. Für die zweite wichtige Erfolgsvoraussetzung halte ich, dass über alle Einzelregelungen hinweg auf der gleichen Grundlage „Arbeitszeit“ gearbeitet wird (wenngleich bei Arbeitszeit-Freiheit nur im Hintergrund) – was den Einsatz von Gerätschaften ausschließt, die lediglich zur Erfassung der Anwesenheitszeiten geeignet sind (Zeitkonten aller Art lassen sich, siehe oben und zum Beispiel **Schaubild 3**, bestens auch auf der Basis selbst erfasster Arbeitszeit führen). Insofern gilt nicht nur mit Reinhard K. Sprenger, dass, „wer die Stechuhr verschrottet, ... mehr für das Vertrauensklima (tut) als die 37. Version des Unternehmensleitbilds, in dem groß geschrieben steht: Wir alle vertrauen uns“ (FAZ vom 4.11.02), sondern auch, dass erst dies den Weg zu höchst möglicher Zeitsouveränität ebnet, die dann insbesondere auch die Möglichkeit beinhaltet, während der Anwesenheit am Arbeitsplatz *nicht* zu arbeiten.

Fazit

Die grundsätzliche Alternative heißt also Flexible Arbeitszeit oder Arbeitszeit-Freiheit – wobei es diesbezüglich eigentlich keine Wahl geben kann, weil die Entscheidung bereits auf der Vergütungsebene getroffen wird: Bei reiner oder weit überwiegender Zeitvergütung ist es konsequent, mit einem Zeitkonto zu arbeiten, bei Erfolgsvergütung mit Arbeitszeit-Freiheit.

Vor diesem Hintergrund hat die Vertrauensarbeitszeit nun allerdings den Charme, dass sie zumindest an der Oberfläche sowohl mit Zeit- als auch mit Erfolgsvergütung verträglich ist – was in Theorie und Praxis zu vielfältigen Irritationen geführt hat: In ihr wird zwar der Leistungsmaßstab Arbeitszeit beibehalten, zugleich aber durch den Verzicht auf Zeitkontrolle relativiert, was alternativen Maßstäben den Boden bereitet. Vertrauensarbeitszeit muss dennoch nicht bloß ein Übergangsmodell sein: Sie beinhaltet auch die Chance, die bei Zeitvergütung mittels Zeitkonto erschlossenen Vorteile hoher Arbeitszeitflexibilität mit der strikten Ergebnisorientierung bei Erfolgsvergütung zu verbinden.