

Zeitkonto und Beschäftigungssicherungskonto

Zeitkonten sind ein zentrales Instrument vieler flexibler Arbeitszeitsysteme. Sie stellen sicher, dass die Vertragsarbeitszeit eingehalten und Zeitausgleichsansprüche geregelt werden. Der Beitrag stellt das Zeitkonto und die Zusatz-Option Beschäftigungssicherungskonto vor und gibt Gestaltungsempfehlungen.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie ein Zeitkonto aufgebaut ist,
- welche Modelle von Zeitkonten sich unterscheiden lassen,
- was man unter einem Beschäftigungssicherungskonto versteht.

ANDREAS HOFF

Einleitung

Das Zeitkonto ist das wahrscheinlich wichtigste Element flexibler Arbeitszeitsysteme mit Ausnahme der Vertrauensarbeitszeit, während Langzeitkonten bisher noch keine große Verbreitung erfahren haben. Nichtsdestotrotz werden sowohl bei der Gestaltung von Zeitkonto wie von Langzeitkonten sowie der Übergänge zwischen diesen Konten viele typische Fehler gemacht, die den in flexiblen Arbeitszeitsystemen angestrebten effektiven und effizienten Einsatz der Vertragsarbeitszeiten gefährden können.

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick zur Zeitkonten-Systematik gegeben. Anschließend geht es darum, wie Zeitkonten gestaltet werden sollten. Sodann wird ein wichtiger Langzeitkonto-Typ vorgestellt: das Beschäftigungssicherungskonto für den Fall von Beschäftigungseinbrüchen.

Überblick

In flexiblen Arbeitszeitsystemen lassen sich die Vertragsarbeitszeiten – unter Beachtung der jeweils vereinbarten Regeln, die sich im gesetzlichen beziehungsweise im tarifvertraglichen Rahmen zu halten haben – im Zeitablauf immer wieder anders verteilen, ohne den Umfang der Vertragsarbeitszeit zu ändern. Dies geschieht beispielsweise, um einen schwankenden Arbeitsanfall oder unterschiedlich hohe Abwesenheitsquoten der Mitarbeiter wirtschaftlich bewältigen zu können – also ohne Über- wie Unterbesetzungen gegenüber dem tatsächlichen Bedarf –, und hat den Nebeneffekt der Verstetigung der Beschäftigung. Ferner lassen sich hiermit die Arbeitszeit- und Freizeit-Präferenzen der Mitarbeiter berücksichtigen. Dabei kommt es fast zwangsläufig zu Abweichungen der tatsächlich geleisteten von der vertraglichen Arbeitszeit.

Das Zeitkonto (auch als Arbeitszeitkonto bezeichnet) sorgt in flexiblen Arbeitszeitsystemen nun nicht nur dafür, dass die jeweilige Vertragsarbeitszeit dennoch grundsätzlich eingehalten wird, sondern auch dafür, dass es infolge solcher Abweichungen nicht zu entsprechenden Entgeltschwankungen kommt. Dieser Doppelnutzen ist eine wesentliche Voraussetzung für die breite Akzeptanz solcher Systeme bei den Mitarbeitern. Diese erhalten nämlich bei Zeitkontenführung auch dann ihr regelmäßiges (Monats-)Grundentgelt, wenn sie im betreffenden Abrechnungszeitraum weniger oder mehr als die Vertragsarbeitszeit geleistet haben. Die auf diese Weise aufgebauten Zeitausgleichsansprüche des Mitarbeiters oder des Arbeitgebers schlagen sich unter diesen Umständen (nur) in entsprechenden »Zeitguthaben« beziehungsweise »Zeitschulden« nieder – woran man schon ablesen kann, dass das Zeitkonto in aller Regel aus der Perspektive des Mitarbeiters betrachtet wird.

Aus diesem Grund ist das Zeitkonto das wahrscheinlich wichtigste Element flexibler Arbeitszeitregelungen – im Tages- wie im Schichtdienst – und hier grundsätzlich auch unverzichtbar. Es ist aber, anders als vielfach kolportiert, kein eigenständiges Arbeitszeitmodell. Als Alternative kommt lediglich der im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit

fortlaufend selbst organisierte Ausgleich auf die vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen in Betracht – aber eben auch nur dort, wo die Mitarbeiter tatsächlich über ausreichende Steuerungskompetenz verfügen. Demgegenüber kann das Zeitkonto überall eingesetzt werden, wenn auch nicht in jeder Form.

Was bei seiner Gestaltung im Einzelnen zu beachten ist, zeige ich im Abschnitt »Zeitkonto«.

Während es also außerhalb von Vertrauensarbeitszeit-Regelungen bei flexibler Arbeitszeitgestaltung das Zeitkonto immer geben muss – quasi als »Girokonto« –, handelt es sich bei Langzeitkonten um Zusatz-Optionen, die bei entsprechendem Bedarf zum Einsatz kommen können. Für die Funktionsfähigkeit flexibler Arbeitszeitsysteme sind sie aber nicht erforderlich. Auf Langzeitkonten werden Freistellungs- oder Nachleistungsansprüche der Mitarbeiter lediglich festgehalten; man könnte sie daher in Analogie zum Girokonto-Vergleich auch als »Sparbücher« bezeichnen. Anders als das Zeitkonto sind sie nicht auf den (fortlaufenden) Ausgleich auf die Vertragsarbeitszeit ausgerichtet – dies ist der wesentliche Unterschied und nicht etwa ein über beispielsweise 12 Monate hinausgehender Ausgleichszeitraum. Langzeitkonten werden daher unter völlig anderen Gesichtspunkten gestaltet. Unbedingt zu unterscheiden sind dabei zwei Grundtypen:

- ⇒ Das klassische Langzeitkonto (auch »Langzeitarbeitszeitkonto« genannt): Hierin bringt der einzelne Mitarbeiter Zeitausgleichs- und/oder Entgeltansprüche ein, um sich auf diese Weise eine längere bezahlte Freistellung zu ermöglichen. Darf ein solches Konto ausschließlich für Zwecke des vorzeitigen oder gleitenden effektiven Eintritts in den Ruhestand verwendet werden, wird es auch als »Lebensarbeitszeitkonto« bezeichnet. Gängig ist hierfür mittlerweile auch der Begriff »Zeitwertkonto«, worunter in Geld geführte, mit Finanzprodukten unterlegte Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten verstanden werden.
- ⇒ Das Beschäftigungssicherungskonto (auch »Flexikonto« genannt): Es wird zum Ausgleich erheblicher Beschäftigungseinbrüche eingesetzt und ergänzt insoweit gegebenenfalls das Zeitkonto. Warum

es sinnvoll sein kann, ein separates Beschäftigungssicherungskonto zu führen, zeige ich weiter unten. Anders als das stets auf mitarbeiterseits freiwilliger Basis geführte Langzeitkonto muss das Beschäftigungssicherungskonto wegen seiner zwingend kollektiven Inanspruchnahme zumindest für Gruppen von Mitarbeitern eingeführt werden.

Werden Zeit-, Beschäftigungssicherungs- und Langzeitkonto gleichzeitig geführt, spricht man auch von einem »3-Konten-System«.

In Abbildung 1 ist diese Systematik noch einmal im Zusammenhang dargestellt – wobei zu beachten ist, dass bei Tarifbindung das eine oder andere Element unzulässig sein kann. Langzeit- und/oder Beschäftigungssicherungskonto sind hier noch keineswegs gängig. Ist zudem ein Betriebs- oder Personalrat vorhanden, sind stets entsprechende Betriebs- oder Dienstvereinbarungen abzuschließen.

In Abbildung 1 ist als mögliches Bindeglied zwischen Zeitkonto beziehungsweise Vertrauensarbeitszeit auf der einen und Beschäftigungssicherungs- beziehungsweise Langzeitkonto auf der anderen Seite ein »Zusatz-Zeitbudget« eingefügt:

- ⇒ Entweder wird im Rahmen eines Zusatz-Arbeitszeitbudgets planmäßig über die Vertragsarbeitszeit hinaus gearbeitet und diese Arbeitszeit dem Beschäftigungssicherungs- beziehungsweise dem Langzeitkonto gutgeschrieben, oder
- ⇒ es wird im Rahmen eines Zusatz-Freizeitbudgets planmäßig weniger als die Vertragsarbeitszeit gearbeitet und die hierzu fehlende Arbeitszeit dem Beschäftigungssicherungskonto belastet.

Die technischen Details hierzu folgen im Abschnitt »Zeitkonto«; wichtig an dieser Stelle ist nur: Nicht in Frage kommen können bloße »Überlaufkonstruktionen« nach dem Prinzip »Alle Arbeitsstunden oberhalb eines Monatsend-Saldos von (zum Beispiel) 50 Stunden werden automatisch dem Beschäftigungssicherungs- oder dem Langzeitkonto gutgeschrieben«. Durch ein derart offenes Ventil würde nämlich der für die Wirtschaftlichkeit flexibler Arbeitszeitsysteme

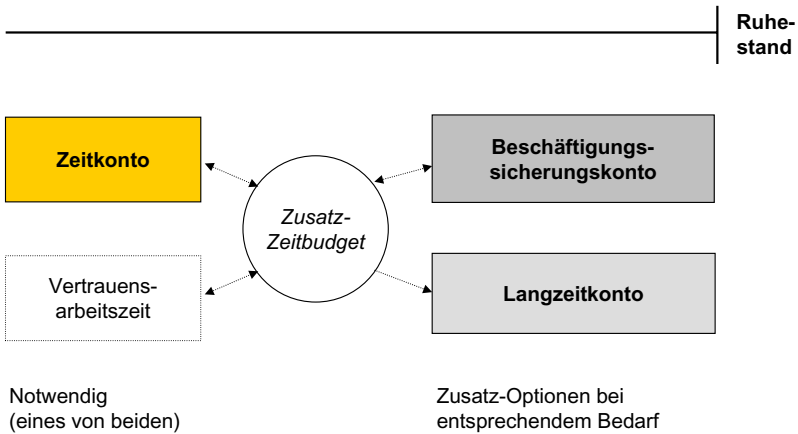


Abb. 1: *Zeitkonto und Langzeitkonten im Überblick*

besonders wichtige fortlaufende Ausgleichsdruck im Zeitkonto gegen Null reduziert.

Zeitkonto

Grundlage: die korrekte Bestimmung der Nulllinie

Auf dem Zeitkonto des Mitarbeiters wird die Differenz zwischen vertraglicher und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit fortlaufend kumuliert. Ein Zeitkonto zu führen, setzt somit voraus, dass an jedem planmäßigen Arbeitstag bekannt ist, wie hoch die auf diesen Tag entfallende (anteilige) Vertragsarbeitszeit ist; sonst lässt sich ja nicht feststellen, ob eine Abweichung hiervon vorliegt oder nicht. Dafür ist natürlich irgendeine Form von Zeiterfassung erforderlich. Allerdings soll dieses Thema hier nicht weiter vertieft werden, da es mit der eigentlichen Zeitkonten-Gestaltung nichts zu tun hat.

Regelungstechnisch am einfachsten ist es, alle planmäßigen Arbeitstage mit derselben anteiligen Vertragsarbeitszeit zu versehen. Wird zum Beispiel in einem Gleitzeitsystem an Arbeitstagen Montag

bis Freitag flexibel gearbeitet, liegt es nahe, die Wochen-Vertragsarbeitszeit à 1/5 auf diese Tage zu verteilen. So beträgt zum Beispiel bei vertraglicher 40-Stunden-Woche die anteilige Vertragsarbeitszeit (in Gleitzeitsystemen meist »Sollarbeitszeit« genannt, wobei dieser Begriff wegen seiner irreführenden Nähe zu »Mindestarbeitszeit« nicht verwendet werden sollte) Montag bis Freitag 8 Stunden.

Bei flexiblen Schichtsystemen ist dies häufig (etwas) schwieriger, aber ebenso unverzichtbar. Werden die Mitarbeiter beispielsweise in einem vollkontinuierlichen Schichtplan eingesetzt, in dem sie innerhalb eines 4-Wochen-Zyklus insgesamt 21 Schichten leisten (jeweils sieben Früh-, Spät- und Nachtschichten), beträgt bei 40-Stunden-Woche die anteilige Vertragsarbeitszeit pro Schicht.

$$\frac{40 \cdot 4 \text{ (Zyklusdauer in Wochen)}}{21 \text{ (Schichten pro Zyklus)}} = 7,62 \text{ Stunden beziehungsweise } 7 \text{ Stunden } 37 \text{ Minuten.}$$

Bei Teilzeitbeschäftigten, die an denselben Arbeitstagen eingesetzt werden wie ihre vollzeitbeschäftigten Kollegen, reduzieren sich die anteiligen Vertragsarbeitszeiten einfach proportional zu deren vertraglicher Arbeitszeitdauer – so dass in unseren bisherigen beiden Beispielen ein Mitarbeiter mit 25-Stunden-Vertrag im 5-Tage-Gleitzeitsystem auf eine anteilige Vertragsarbeitszeit von 5 Stunden und im obigen Vollkonti-Schichtsystem auf eine anteilige Vertragsarbeitszeit kommt von

$$\frac{25 \cdot 4}{21} = 4,76 \text{ Stunden beziehungsweise } 4 \text{ Stunden } 46 \text{ Minuten.}$$

Noch (etwas) schwieriger wird es, wenn an den einzelnen Arbeitstagen planmäßig ungleich lang gearbeitet wird. Wird beispielsweise in unserem Gleitzeitsystem an Freitagen grundsätzlich nur 7 Stunden und zum Ausgleich an den übrigen Arbeitstagen Montag bis Donnerstag grundsätzlich 8,25 Stunden gearbeitet, bietet es sich an, die Vertragsarbeitszeit entsprechend ungleichmäßig zu verteilen. Tut man dies nämlich nicht und bleibt bei 8 Stunden pro Tag, wird hierdurch an je-

dem Arbeitstag eine Differenz zur tatsächlich geleisteten Arbeitszeit und damit eine Zeitkontenbewegung erzeugt (mit dem damit verbundenen Aufwand zum Beispiel für Erfassung und Verwaltung der Zeitdaten), wobei sich diese Zeitkontenbewegungen aber grundsätzlich wochenbezogen wieder ausgleichen und somit »eigentlich« überflüssig sind.

Im größeren Maßstab gilt genau dies auch für »Jahresarbeitszeitregelungen«, in denen die Vertragsarbeitszeit planmäßig über längere Zeiträume ungleichmäßig verteilt wird, um grundsätzlich bekannte – insbesondere saisonale – Auslastungsschwankungen besser bewältigen zu können. So könnte etwa bei 12 Monaten Ausgleichszeitraum auf die 40-Stunden-Woche in dessen erster Hälfte planmäßig 45 Wochenstunden und in der zweiten Hälfte planmäßig 35 Wochenstunden gearbeitet werden. Je besser die jeweils gewählte Verteilung die tatsächlich geleistete Arbeitszeit trifft, desto weniger Zeitkontenbewegungen entstehen und desto geringer ist der hiermit verbundene Aufwand. An dieser Stelle wird deutlich, dass Flexibilität kein Ersatz für Planung ist (und dies insbesondere aus Sicht der Mitarbeiter auch nicht sein darf), sondern zu ihrem (relativ) unaufwändigen Funktionieren Planung voraussetzt.

Über die im Begriff »Jahresarbeitszeit« implizierten 12 Monate hinaus sollte die Vertragsarbeitszeit nicht ungleichmäßig verteilt werden. Zum einen sehen dies derzeit die meisten Tarifverträge als maximalen Ausgleichszeitraum vor. Zweitens ist unter heutigen Bedingungen die Unsicherheit schon mittelfristig so groß, dass über einen 12-Monats-Zeitraum hinausgehende Zeitausgleiche praktisch nicht garantiert werden können, und drittens kann dabei das hiermit verbundene Verlustrisiko der jeweils vorleistenden Seite zu groß werden.

Im flexiblen Tagesdienst sollten anteilige Vertragsarbeitszeit und planmäßig eingeteilte Arbeitszeit identisch sein. Im Schichtbetrieb mit seinen vorgegebenen Arbeitszeitdauern pro Schicht kann dies nur zufällig der Fall sein – beziehungsweise ist es gegebenenfalls ein sehr starkes Indiz dafür, dass das betreffende Schichtsystem nicht von den Besetzungsbedarfen, sondern von der Vollzeit-Vertragsarbeitszeit her konstruiert (und daher grundsätzlich fehlerhaft) ist. Wenn Vertrags-

arbeitszeit und planmäßig eingeteilte Arbeitszeit aber nicht identisch sind, entsteht im Zeitkonto eine systematische Aufwärts- oder Abwärtsbewegung: Wenn die planmäßig eingeteilte Arbeitszeit höher als die anteilige Vertragsarbeitszeit, läuft das Zeitkonto grundsätzlich ins Plus, im umgekehrten Fall grundsätzlich ins Minus. Im Plus-Fall müssen die Mitarbeiter zum Ausgleich Freischichten erhalten, im Minus-Fall zum Ausgleich Zusatzschichten erbringen, was jeweils ein wesentlicher Anlass und Grundstein der Flexibilisierung des Schichtsystems sein kann.

Die Mitarbeiter bevorzugen normalerweise die Plus-Konstellation, weil sie sich dabei – als Vorleistende – in einer stärkeren Position fühlen als im Minus-Fall und auch Minus-Salden ohne Probleme ausgleichen können. Im Minus-Fall wännen sie sich dagegen deshalb unter Druck, weil sie ihrer Vertragsarbeitszeit ständig hinterherlaufen. Solange sich der Plus-Fall ohne Ineffizienzen realisieren lässt, sollte in flexiblen Schichtsystemen daher die planmäßig eingeteilte Arbeitszeit stets über die anteilige Vertragsarbeitszeit hinausgehen. Ineffizienzen können sich insbesondere daraus ergeben, dass Freischichten nicht zum Abbau ansonsten entstehender Überbesetzungen eingesetzt werden, wie es aus wirtschaftlicher Sicht aber zwingend erforderlich wäre.

Die zeitliche Anrechnung der Ausfallzeiten

Die Entscheidung über die Verteilung der Vertragsarbeitszeit auf die einzelnen planmäßigen Arbeitstage ist vor allem aus folgendem Grund wichtig: Regelungstechnisch ist es nämlich am einfachsten, Ausfallzeiten aller Art (also insbesondere Urlaubs-, Krankheits- und auf planmäßige Arbeitstage fallende Feiertage, an denen die Arbeitszeit feiertagsbedingt ausfällt) zeitlich mit der jeweiligen anteiligen Vertragsarbeitszeit zu bewerten und teiltägige Ausfallzeiten unter Berücksichtigung der am betreffenden planmäßigen Arbeitstag geleisteten Arbeitszeit bis zu diesem Wert anzurechnen. Dies hat nämlich den Effekt, dass sich an den betreffenden Tagen der Saldo des Zeitkontos

nicht verändert, so dass zum Beispiel Arbeitszeit und Urlaub – wie rechtlich erforderlich – völlig separat abgewickelt werden und Ausfallzeiten wie Krankheit des Mitarbeiters weder ansparen noch entsparen.

Dieses so genannte Durchschnitts- oder Referenzprinzip scheint auf den ersten Blick dem im Entgeltfortzahlungsgesetz grundsätzlich normierten »Ausfallprinzip« zu widersprechen, wonach zum Beispiel der erkrankte Mitarbeiter so gestellt werden soll, als hätte er gearbeitet. Dieses Prinzip funktioniert jedoch in flexiblen Arbeitszeitsystemen nur so lange reibungslos, wie planmäßig eingeteilte und anteilige Vertragsarbeitszeit gleich sind, nicht aber, wenn es hierbei zu Differenzen kommt, wie dies etwa in flexiblen Schichtsystemen und hier speziell bei sehr kurzfristiger Anpassbarkeit des Arbeitszeit-Einsatzes zwangsläufig der Fall ist.

Läuft beispielsweise in einem Schichtsystem in jeder Schicht eine halbe Stunde Zeitguthaben auf, muss dieses Guthaben durch Freischichten ausgeglichen werden, deren Verteilung in einem flexiblen Schichtsystem aber nicht festgeschrieben ist. Erkrankt nun ein in diesem System beschäftigter Mitarbeiter und wird gemäß Ausfallprinzip verfahren, spart er bis zum Ablauf der Entgeltfortzahlungsfrist weiter an, soweit ihm nicht, wie dies eigentlich korrekt wäre, während dieser Zeit proportional Freischichten zugewiesen werden.

Läuft in einem Schichtsystem dagegen täglich ein Minus auf, gilt das Gesagte gleichsam spiegelverkehrt einschließlich der Zuweisung fiktiver Zusatzschichten. Beides ist jedoch regelungstechnisch enorm aufwändig. In solchen Fällen ist es daher viel einfacher und führt zum selben Ergebnis, wenn unser Mitarbeiter im Krankheitsfall weder die 30 Minuten pro Tag anspart noch Freischichten zugewiesen bekommt (vice versa im Minusfall), also jeweils auf die anteilige Vertragsarbeitszeit zurückfällt. Damit dies fair ist, muss das Zeitkonto aber tatsächlich fortlaufend ausgeglichen werden.

Auch dann, wenn der Arbeitszeit-Einsatz ganz kurzfristig verändert werden kann, ist das Ausfallprinzip nicht mehr anwendbar – weil sich dann kaum noch feststellen lässt, »wie gearbeitet worden wäre«. Betrachten wir uns dazu den Fall, dass eine planmäßige Samstag-

schicht noch am Vortag zu Lasten des Zeitkontos abgesagt werden kann. Dies könnte der Arbeitgeber insoweit zur Umgehung der Entgeltfortzahlung nutzen, indem er eine solche Absage gezielt bei hoher Ausfallzeitenquote erteilt – oder dass er im umgekehrten Fall bei der Ansage von Zusatzschichten die erkrankten Mitarbeiter gezielt nicht berücksichtigt (es gibt aber auch analoge Missbrauchsmöglichkeiten der Mitarbeiter). Auch in solchen Fällen empfiehlt es sich daher grundsätzlich, die Mitarbeiter im Krankheitsfall auf die anteilige Vertragsarbeitszeit zurückfallen zu lassen, was zumindest die Administration deutlich vereinfacht.

Solange die anteilige Vertragsarbeitszeit an allen Arbeitstagen gleich ist, ist auch die Ermittlung der Urlaubsdauer einfach. Die Zahl der Urlaubstage pro Jahr wird dann einfach nach der Formel:

$$\frac{\text{vertragliche Zahl der Urlaubstage}}{5} \cdot \text{durchschnittliche Zahl der Arbeitstage pro Woche}$$

ermittelt. Hintergrund dieser stets vorzunehmenden Berechnung ist, dass bei einer vertraglichen Urlaubsdauer gemäß ständiger BAG-Rechtsprechung prinzipiell davon auszugehen ist, dass ihr die 5-Tage-Woche zu Grunde liegt. Arbeitet ein Mitarbeiter aber planmäßig mehr oder weniger als 5 Tage pro Woche, ist die Zahl der Urlaubstage entsprechend anzupassen. So arbeiten die Mitarbeiter in unserem obigen Schichtplan-Beispiel durchschnittlich

$$\frac{21}{4} = 5,25 \text{ Tage pro Woche,}$$

so dass sie bei vertraglich 30 Tagen Urlaub pro Jahr tatsächlich Anspruch haben auf

$$\frac{30}{5} \cdot 5,25 = 31,5 \text{ Tage Urlaub pro Jahr.}$$

Bei der anteiligen Vertragsarbeitszeit in diesem Schichtsystem von 7,62 Stunden (siehe oben) kommt dann natürlich wieder die vertraglich vereinbarte Freistellungsdauer heraus:

$$30 \cdot 8 = 31,5 \cdot 7,62 = 240 \text{ Stunden pro Jahr.}$$

Bei ungleich langen anteiligen Vertragsarbeitszeiten muss dagegen ein so genanntes »Urlaubsstundenkonto« geführt werden, dem der in Stunden umgerechnete Urlaubsanspruch des Mitarbeiters gutgeschrieben und dem dann die einzelnen Urlaubstage (weil Urlaub natürlich weiterhin in ganzen Tagen zu gewähren ist) mit der jeweiligen anteiligen Vertragsarbeitszeit belastet werden.

In unserem Gleitzeit-Beispiel mit Montag-Donnerstag 8,25 und Freitag 7 Stunden anteiliger Vertragsarbeitszeit betrage der Urlaubsanspruch dementsprechend 240 Stunden pro Jahr. Nimmt der Mitarbeiter dann an einem Arbeitstag Montag – Donnerstag Urlaub, »kostet« das 8,25 Stunden, während ein Freitag-Urlaubstag dem Urlaubsstundenkonto mit 7 Stunden belastet wird. Belässt man es dagegen in diesem Beispiel bei »Urlaubstag = Urlaubstag«, findet man schnell heraus, dass es tatsächlich eine ganze Reihe von Mitarbeitern gibt, die unter diesen Umständen Montag bis Donnerstag Urlaub nehmen und Freitag auf Zeitkonto frei – und sich damit ein paar Stunden pro Jahr Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltausgleich verschaffen, was zumindest schlechte Laune bereitet.

Damit garantiert das Urlaubsstundenkonto die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter unabhängig vom Arbeitszeitsystem, in dem sie arbeiten, in perfekter Weise – und kann natürlich auch bei gleichmäßig auf die Arbeitstage verteilter Vertragsarbeitszeit zum Einsatz kommen. Im Rahmen von Jahresarbeitszeitregelungen hat es den zusätzlichen Vorteil, dass es für die Mitarbeiter attraktiv ist, während der Schwachzeiten Urlaub zu nehmen, weil sie dort längere Urlaubsphasen reali-

sieren können. Würde beispielsweise in der obigen Jahresarbeitszeitregelung mit 45 beziehungsweise 35 Wochenstunden der Mitarbeiter seinen Urlaub vollständig im starken Halbjahr nehmen, erhielte er

$$\frac{240}{45} = 5,33 \text{ Wochen Urlaub, während es im schwachen Halbjahr}$$

$$\frac{240}{35} = 6,86 \text{ Wochen wären.}$$

Dem Arbeitgeber kann diese Differenz egal sein, weil die in Stunden zu bemessende Freistellungsdauer des Mitarbeiters ja gleich ist.

Wie auch immer die Vertragsarbeitszeit aber auf die einzelnen planmäßigen Arbeitstage verteilt wird: Zum Schluss sollte immer die Probe gemacht werden, dass der einzelne Mitarbeiter dann, wenn er (theoretisch) an den einzelnen planmäßigen Arbeitstagen genau die anteilige Vertragsarbeitszeit leistet, im Durchschnitt seine Vertragsarbeitszeit exakt erreicht.

Zeit und Geld

In modernen flexiblen Arbeitszeitsystemen sollen Zeitkonten den stets bedarfsgerechten Einsatz der Vertragsarbeitszeiten unterstützen. Auch aus diesem Grund verbieten sich Auszahlungen aus Zeitkonten, weil es dann für Mitarbeiter interessant werden kann, eigentlich mögliche Freizeitausgleiche zu vermeiden, um so das Entgelt aufzubessern. Darüber hinaus unterstützen derartige Regelungen aber auch schwache Führungskräfte, die nicht in der Lage sind, für eine für die übernommenen Aufgaben ausreichende Personalausstattung und/oder für einen bedarfsgerechten Arbeitszeit-Einsatz zu sorgen. Die Auszahlung aus Zeitkonten eröffnet ihnen nämlich die Möglichkeit, die Personalkapazität hinten herum doch aufzustocken – und zwar auch dann, wenn dies überhaupt nicht gerechtfertigt ist. Ineffizienz und Streit auf Grund ungleicher Behandlung von Mitarbeitern sind damit in solchen Regelungen vorprogrammiert.

Auch Entgeltabzüge bei Minussalden verbieten sich: Kommen die Letzteren auf Grund fehlender Auslastung zu Stande, sind sie jedenfalls dann unzulässig, wenn sie nicht mit Zustimmung des Mitarbeiters zu Stande kommen, weil hiermit das vom Arbeitgeber zu tragende Wirtschaftlichkeitsrisiko auf die Mitarbeiter verschoben werden würde. Kommen sie dagegen aus persönlichen Gründen zu Stande, würde man den betreffenden Mitarbeitern hiermit erlauben, ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachzukommen. In solchen Fällen kann bei Bedarf eine Reduzierung der Vertragsarbeitszeitdauer angeboten werden, was dann zu entsprechend niedrigeren Personalnebenkosten führt.

Damit bleibt im Zeitkonto nur, fortlaufend am Ausgleich der hier aufgebauten Zeitguthaben und -schulden zu arbeiten und das Zeitkonto nach Möglichkeit bis zum Zeitpunkt des Ausscheidens des Mitarbeiters auszugleichen. Was aber, wenn Letzteres nicht gelingt? Dann ist vor allem danach zu unterscheiden, von wem der Arbeitszeit-Einsatz wesentlich gesteuert worden ist:

- ⇒ Ist er wesentlich vom Mitarbeiter selbst gesteuert worden, ist dieser damit grundsätzlich auch für den fortlaufenden Ausgleich des Zeitkontos verantwortlich. In diesem Fall müssen bei Ausscheiden verbliebene Zeitguthaben grundsätzlich nicht vergütet werden, während verbliebene Zeitschulden sogar einen Entgeltabzug rechtfertigen. Wir empfehlen in solchen Fällen dennoch, von vornherein klar zu regeln, dass solche Zeitkonten in *keinem* Fall geldwert sind – und sprechen dann auch von »reinen Zeitkonten«, die im Übrigen der Vertrauensarbeitszeit schon recht nahe sind und wie diese einen Anreiz entfalten können, sich relativ nahe bei der Vertragsarbeitszeit zu halten. In ihnen hat der Mitarbeiter einen Vorteil, wenn er sich beim Ausscheiden im Minus befindet, weil dann trotz Untererfüllung der Vertragsarbeitszeit kein Entgeltabzug stattfindet – was der bei den Mitarbeitern ebenso wie bei den Führungskräften vorherrschenden »Plus-Denke« ein wenig entgegenwirkt, das Entfallen auch von verbliebenen Zeitguthaben relativiert und die Administration vereinfacht.

- ⇒ Ist der Arbeitszeit-Einsatz dagegen wesentlich vom Arbeitgeber gesteuert worden, ist dieser auch für den Ausgleich des Zeitkontos bei Ausscheiden des Mitarbeiters verantwortlich. Verbleibt dennoch ein Guthaben, ist dieses dem betreffenden Mitarbeiter folglich zu vergüten, während sich, wie oben bereits ausgeführt, ein Entgeltabzug bei verbliebenen Zeitschulden hier immer dann verbietet, wenn der Mitarbeiter den fehlenden Zeitausgleich nicht ausnahmsweise selbst zu vertreten hat. Dies kann etwa dann der Fall sein, wenn er selbst kurzfristig ausscheiden möchte.

Insgesamt sollte es damit bei ausreichender Zeitkonten-Steuerung (siehe hierzu im Einzelnen unten) eine Geld-Berührung des Zeitkontos nur noch ganz ausnahmsweise einmal geben – nämlich in Fällen eines wesentlich durch den Arbeitgeber gesteuerten Arbeitszeit-Einsatzes zum Zeitpunkt des Ausscheidens des Mitarbeiters.

Zusatz-Abrechnung bei Jahresarbeitszeitregelungen

Anders ist vorzugehen, wenn eine Arbeitszeitregelung mit längerfristig ungleichmäßiger Verteilung der Vertragsarbeitszeit vorliegt. Sobald der Zeitpunkt des Ausscheidens des Mitarbeiters aus einem solchen System feststeht, muss ermittelt werden, ob sich aus dieser Ungleichverteilung bis dahin eine Differenz zwischen Vertragsarbeitszeit und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit ergibt, die bis zu diesem Zeitpunkt zusätzlich auszugleichen ist. Der nachfolgende Kasten erläutert diese Problematik.

In der Praxis versucht man häufig, diese Komplikationen dadurch zu vermeiden, dass die Vertragsarbeitszeit auch bei einer längerfristig planmäßig sehr unterschiedlichen Inanspruchnahme der Mitarbeiter abweichend hiervon gleichmäßig verteilt wird. Dadurch wird jedoch die Steuerung der Zeitkonten deutlich erschwert – aus zwei Gründen:

⇒ Zum einen finden sich dann auf den Zeitkonten nicht separat ausgewiesene Salden-Teile, die sich automatisch wieder ausgleichen.

Beispiel für den Ausgleichanspruch bei Ausscheiden aus einem System mit längerfristig ungleichmäßiger Verteilung der Vertragsarbeitszeit

In einem Betrieb mit saisonal sehr unterschiedlicher Auslastung wird die vertragliche 40-Stunden-Woche bedarfsgerecht so verteilt, dass im Sommerhalbjahr planmäßig $[5 \cdot 9 =]$ 45 Stunden pro Woche gearbeitet wird und im genau gleich lang anzulegenden Winterhalbjahr $[5 \cdot 7 =]$ 35 Stunden. Damit wird im 12-Monats-Durchschnitt die Vertragsarbeitszeit genau erreicht. Scheidet ein Mitarbeiter nun zum 30.06. aus diesem System aus, ist zunächst festzustellen, wann er in dieses System eingetreten ist. War dies beispielsweise an einem 01.01. oder an einem 01.07. der Fall, haben sich die Plus- und Minuszeiten bis zum Zeitpunkt seines Ausscheidens genau ausgeglichen. Ist er dagegen zum Beispiel an einem 01.04. eingetreten, hat er einen zusätzlichen Ausgleichsanspruch (in Stunden) nach der Formel:

(Zahl der planmäßigen Arbeitstage zwischen dem 01.04. und dem 30.06.) \cdot 1h

Dieser zusätzliche Anspruch wird grundsätzlich durch entsprechenden Freizeitgleichgewicht und, soweit dies nicht gelingt, jedenfalls beim endgültigen Ausscheiden des Mitarbeiters durch eine entsprechende Vergütung ausgeglichen, weil es sich bei diesen Zusatz-Stunden ja eindeutig um solche aus betrieblicher Veranlassung handelt.

Ist der Mitarbeiter dagegen zum Beispiel an einem 01.10. eingetreten, hat der Arbeitgeber einen zusätzlichen Ausgleichsanspruch (in Stunden) nach der Formel:

(Zahl der planmäßigen Arbeitstage zwischen dem 01.07. und dem 30.09.) \cdot 1h

Kann dieser Ausgleichsanspruch vom Mitarbeiter bis zum Zeitpunkt seines endgültigen Ausscheidens nicht mehr geleistet werden, verfällt er, weil diese fehlenden Stunden ja eindeutig betrieblich veranlasst sind.

- ⇒ Zum anderen führt die Ausfallzeiten-Verrechnung mit der anteiligen Vertragsarbeitszeit in diesen Fällen dazu, dass sich die Ausfallzeiten-Verteilung auf die Zeitkonten-Salden auswirkt. Erkrankt in unserem Beispiel ein Mitarbeiter etwa in den Sommermonaten für 4 Wochen, liegt sein Zeitsaldo gegenüber den Kollegen unter sonst gleichen Umständen um 20 Stunden niedriger – und umgekehrt bei gleich langer Erkrankung im Winterhalbjahr um 20 Stunden höher. Dies widerspricht zudem dem Gerechtigkeitsempfinden vieler Mitarbeiter, weil sie dann für Krankheitszeiten im Sommerhalbjahr nacharbeiten müssten, und ist darüber hinaus auch

manipulationsanfällig, weil die Mitarbeiter von Erkrankungen im Winterhalbjahr sogar durch Zeitgutschriften profitieren.

Daher führt bei Jahresarbeitszeitregelungen – die in der Praxis allerdings relativ selten sind – leider kein Weg an den genannten Komplikationen im Falle des Ausscheidens des Mitarbeiters vorbei. Zur Vermeidung von Arbeitszeit-Verlusten empfiehlt es sich, Jahresarbeitszeitregelungen so anzulegen, dass die Mitarbeiter im Ausscheidensfall möglichst stets im Plus sind. Dazu muss in den Jahresarbeitszeitregelungen einfach zunächst über die Vertragsarbeitszeit hinaus gearbeitet werden.

Zeitkonten-Steuerung

Zeitkonten werden in flexiblen Arbeitszeitsystemen mit dem Ziel geführt, den Ausgleich auf die Vertragsarbeitszeit zu gewährleisten. Dies erfordert ihre fortlaufende – also bei Bedarf arbeitstägliche – Steuerung, durch die zu verhindern ist, dass Salden aufgebaut werden, die nicht mehr abgebaut werden können. Dazu wurden in den vergangenen 20 Jahren einige Grundmodelle (und viele Variationen) entwickelt, die ich im Folgenden ausführlich vorstelle.

Ampelkonto

Das in der Praxis bei Weitem wichtigste Grundmodell ist das so genannte »Ampelkonto«, das 1990 im Rahmen eines unserer Beratungsprojekte entwickelt worden ist. Abbildung 2 veranschaulicht das Regelungsprinzip seiner klassischen dreiphasigen Ausprägung.

Hierzu einige Erläuterungen:

- ⇒ Alle Phasen sind symmetrisch um die Nulllinie herum angeordnet, deren fortlaufendes Erreichen schließlich das Ziel ist.
- ⇒ Die Phasen laufen durch, gelten also arbeitstäglich und nicht – wie in konventionellen Gleitzeitsystemen – nur an bestimmten Stichtagen, zum Beispiel per Monatsende.

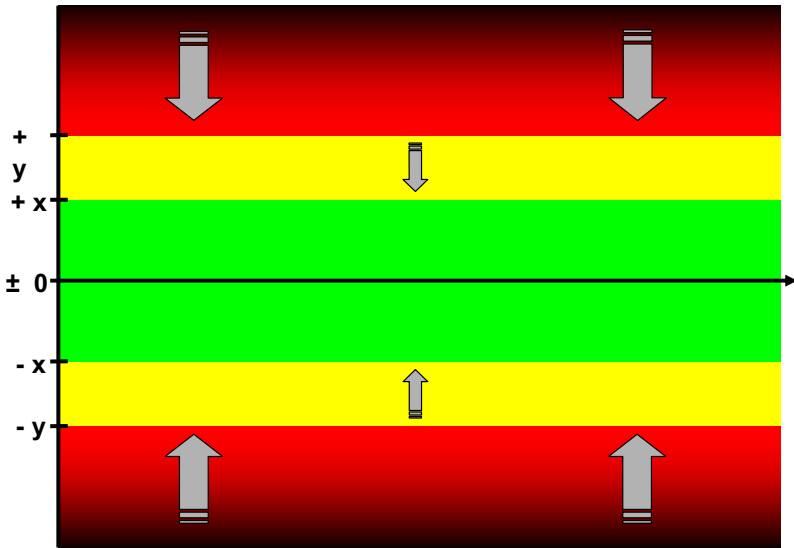


Abb. 2: *Ampelkonto: das Regelungsprinzip*

- ⇒ Die Grünphase ist der Regel-Korridor, in dem lediglich die generellen »Flexi-Spielregeln« des jeweiligen Arbeitszeitsystems gelten.
- ⇒ In der sich daran anschließenden Gelbphase beginnt die Rücksteuerung Richtung Nulllinie. In welcher Form dies erfolgt, kann nicht allgemein gesagt werden, weil es vom jeweiligen Arbeitszeitsystem und insbesondere von der Verteilung der Dispositionsbefugnisse über die Arbeitszeit abhängt.
- ⇒ In der sich an die Gelbphase anschließenden Rotphase wird diese Rücksteuerung dann in der jeweils passenden Form massiv verstärkt.

In der betrieblichen Praxis werden Ampelkonten demgegenüber häufig asymmetrisch aufgebaut mit zum Beispiel einer Grünphase bis +80/-40 Stunden. Hauptursache hierfür dürfte sein, dass sich die Mitarbeiter in aller Regel im Plus-Bereich »ihres« Zeitkontos wohler fühlen als im Minus-Bereich. Aber auch die Angst von Arbeitgebern vor Arbeitszeit-Verlusten mag eine Rolle spielen und auch, dass Mi-

nussalden nicht positiv in die Gewinn- und Verlustrechnung eingehen. Damit wird jedoch quasi eine neue Nulllinie bei +20 Stunden – in der Mitte der Grünphase – aufgebaut, die (wie auch die Nulllinie im symmetrischen Ampelkonto) unter Flexibilitäts Gesichtspunkten optimal ist, weil von hier aus die Rücksteuerung auf beiden Seiten gleich weit entfernt ist.

Diese neue Nulllinie erschwert nun aber zum einen die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit. Wenn diese zum Beispiel zwingend im Durchschnitt von 12 Monaten einzuhalten ist, muss sich der Mitarbeiter stets rechtzeitig vorher zur Nulllinie begeben – also auch dann, wenn dies vom Arbeitsanfall her überhaupt keinen Sinn hat –, nur um dann nach erfolgtem Schneiden der Nulllinie wieder in seine »Wohlfühlzone« um +20 Stunden zurückzukehren.

Zum anderen wird mit der damit systematischen Pluslastigkeit eines solchen Kontos das oben entwickelte Prinzip unterminiert, dass Zeitkonten zu Gunsten ihrer besseren Funktionsfähigkeit grundsätzlich nicht geldwert sein sollten. Schließlich wird die dieses Prinzip stützende Wahrscheinlichkeit, dass auch einmal Zeitschulden verfallen, dadurch deutlich geringer.

Damit ist Symmetrie also auf jeden Fall anzustreben. Wie groß sollte nun aber die Grünphase sein?

Wenn es – wie dies durch die bei Bedarf ja auch jahresbezogene Grundverteilung der Vertragsarbeitszeit angestrebt wird – keine großen Abweichungen zwischen planmäßig eingeteilter und anteiliger Vertragsarbeitszeit gibt, reicht für die Dimensionierung der Grünphase maximal circa +/- 1x Wochen-Vertragsarbeitszeit gut aus – für Vollzeitbeschäftigte also um +/-40 Stunden. Mehr muss es nicht sein, weil im Ampelkonto höhere Salden ja »nur« Rücksteuerungsbefehle auslösen, und sollte es aber auch nicht sein, weil die Rücksteuerung stets rechtzeitig beginnen sollte.

Umgekehrt sollte jedoch eine kleinere Spanne immer dann gewählt werden, wenn Abweichungen von der anteiligen Vertragsarbeitszeit nur in entsprechend geringem Maße vorkommen oder vorkommen sollen. In solchen Fällen kann im Übrigen auch die

»Flexi-Spielregel« hilfreich sein, dass ganze freie Tage auf Zeitkonto grundsätzlich ausgeschlossen sind – außer bei zum Beispiel 5-Tage-Woche Montag bis Freitag für Arbeit am Samstag oder im Rahmen von Rückführungsvereinbarungen (siehe unten) –, weil dies einen erheblichen Anspars-Anreiz herausnimmt.

Zeitkonten mit geringen Bandbreiten sind naturgemäß eine bessere Ausgangsposition für den Übergang in Vertrauensarbeitszeit als solche mit großen Bandbreiten. Darüber hinaus kann in ihnen eher das Prinzip der »dicken Nulllinie« umgesetzt werden. Dabei geht es um die Einhaltung eines (zum Beispiel tarifvertraglich vorgegebenen) Ausgleichszeitraums, der grundsätzlich erfordert, dass der Mitarbeiter längstens für diese Zeit im Plus- beziehungsweise Minusbereich des Zeitkontos bleiben kann. Ist zum Beispiel ein Ausgleichszeitraum von 12 Monaten Dauer vorgegeben, muss das individuelle Zeitkonto, wenn sein Saldo zum Beispiel an einem 13.02. 0 war oder das Vorzeichen gewechselt hat, spätestens am 13.02. des Folgejahres wieder 0 erreichen oder das Vorzeichen wechseln. Geschieht dies zu einem früheren Zeitpunkt, beginnt der 12-Monats-Ausgleichszeitraum dort erneut – das ist der so genannte »individuell rollierende Zeitausgleich«. Ist die Grün-Bandbreite nicht groß, kann vielfach an die Stelle der Nulllinie die Grünphase gesetzt werden, was zum einen die Zeitkonten-Steuerung deutlich erleichtert und zum anderen einen stets bedarfsgerechten Arbeitszeit-Einsatz unterstützt.

Zeitkonten mit kollektiv einzuhaltenden Ausgleichsstichtagen, wie es sie in der Praxis zuweilen gibt, behandle ich an dieser Stelle nicht, weil damit ein bedarfsgerechter Arbeitszeit-Einsatz nicht erreicht werden kann.

Daran schließt sich die Frage an, ob es für Teilzeitbeschäftigte derselbe oder ein proportional verringerter Wert sein sollte – bei 50-Prozent-Kräften zum Beispiel also um +/-20 Stunden. Für einen einheitlichen Wert spricht die Einfachheit – insbesondere auch der Zeitkonto-Steuerung. Für entsprechend der Vertragsarbeitszeit differenzierte Werte spricht dagegen die Gleichbehandlung der Mitarbeiter: weil ein Teilzeitbeschäftigter innerhalb einer Vollzeitgrenze natür-

lich wesentlich flexibler arbeiten beziehungsweise eingesetzt werden kann als ein Vollzeitbeschäftigter. Bei einer Grünphase bis +/-40 Stunden und Vertragsarbeitszeiten von 40 beziehungsweise 20 Wochenstunden könnte der Vollzeitmitarbeiter bei freier Arbeitszeitgestaltung beispielsweise bis zu zwei Wochen am Stück freimachen, der Teilzeitmitarbeiter aber bis zu vier Wochen: Der Zeitkonto-Saldo würde in diesen beiden Extrem-Fällen von +40 auf -40 Stunden fallen und damit im zulässigen Bereich bleiben. Je kleiner die Grünphase und je weniger einseitig die Arbeitszeit-Disposition ist, desto weniger wichtig ist der Gleichbehandlungs- gegenüber dem Einfachheitsaspekt.

Im Folgenden gehe ich in meiner Darstellung der Einfachheit halber stets von gleich großen Ampelphasen aus und insbesondere von einer Grünphase bis +/- 40 Stunden. Alle Ausführungen gelten aber auch bei proportionalen Phasen.

In der Grünphase gelten »nur« die allgemeinen »Flexi-Spielregeln« des jeweiligen Arbeitszeitsystems – und zwar ohne Unterschiede im Plus- wie im Minusbereich (!). Diese betreffen insbesondere die Rechte von Mitarbeitern und Führungskräften beziehungsweise Disponenten hinsichtlich der tatsächlichen Arbeitszeitverteilung. So sind etwa im Angestelltenbereich häufig »Gleitzeitregelungen« gegeben, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Tagesarbeitszeiten relativ frei zu gestalten und darüber hinaus gegebenenfalls auch »Gleittage« zu nehmen (also auch, wenn das Konto im grünen Minusbereich ist). Demgegenüber erfolgt auf dem anderen Extrem in der Personaleinsatzplanung der Einsatz der Mitarbeiter durch Disponenten, die die Arbeitszeit- und Freizeitwünsche der Mitarbeiter natürlich berücksichtigen sollten, die aber bei der Disposition natürlich nicht im Vordergrund stehen. Eine Regel sollte aber immer gelten – dass nämlich die Mitarbeiter-Zeitkonten stets weitest möglich in derselben Größenordnung zu halten sind, weil nur dies die Flexibilität des Gesamtsystems sicherstellt.

Normalerweise sollten also alle Zeitkonto-Salden um den Nullpunkt herum streuen. Dass dies in der betrieblichen Realität in aller Regel nicht der Fall ist, hat vor allem damit zu tun, dass Zeitkonten

nicht ausreichend gesteuert sowie (bewusst oder einfach als Ergebnis mangelhafter Steuerung) als »Kapazitätsreserve« genutzt werden. Damit wird aber, wie ich oben bereits herausgearbeitet habe, die Wirtschaftlichkeit des Arbeitszeit-Einsatzes gefährdet, so dass ich im Folgenden von der eben skizzierten Normal-Situation ausgehe.

Ist nun zeitweise einmal mehr zu tun, sollten nicht nur einzelne Konten stark nach oben ausreißen (und damit in die Rücksteuerung kommen), sondern alle Konten nach oben gezogen werden, um den Steuerungsaufwand so gering wie möglich zu halten. Ausnahmen gelten natürlich dann, wenn nur einzelne Mitarbeiter zur Übernahme der zusätzlichen Aufgaben geeignet sind – was zugleich einen entsprechenden Personalentwicklungsbedarf indizieren kann. Analoges gilt bei zeitweiser Unterauslastung.

Wird die Grünphase überschritten, also in die Gelbphase eingetreten, empfehle ich, dass sofort etwas geschehen muss – und nicht zum Beispiel erst am darauffolgenden Monatsende. Das mag aufwändig erscheinen, sollte aber dazu beitragen, dass zur Vermeidung des damit verbundenen Aufwands ein gewisser Sicherheitsabstand gehalten wird. Beispielsweise sollten bei einer Grünphase bis +/-40 Stunden etwa schon Salden ab circa 30 Stunden »weiche« Aktivitäten, wie erste Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über die Ursachen dieses Saldenaufbaus, auslösen.

Wie erfährt nun die Führungskraft von Phasenwechseln? Am besten sicherlich direkt vom Mitarbeiter, weil dessen Mitteilung dann z. B. im Plus-Fall gleich mit der Vereinbarung eines Entlastungsgesprächs gekoppelt werden kann. Dazu muss der Mitarbeiter seinen Zeitkonto-Saldo arbeitstäglich vor Augen geführt bekommen (und nicht, wie oft noch vorfindbar, nur einmal pro Monat und mit zeitlichem Verzug). Dies ist in modernen elektronischen Zeiterfassungssystemen ebenso wenig ein Problem wie bei der Selbsterfassung der Arbeitszeit.

Was aber sollte nun bei Eintritt in die Gelbphase geschehen? Systematisch muss es etwas sein, das allen Beteiligten – vor allem also den Mitarbeitern und/oder ihren direkten Führungskräften – nahelegt, doch besser in der Grünphase zu verbleiben. Keinesfalls dürfen also

positive Anreize für das Überschreiten der Plus-Grün-Grenze gegeben werden wie zum Beispiel die Zahlung von Überstundenzuschlägen bei darüber hinausgehendem Zeitguthabenaufbau.

Steuern die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit grundsätzlich selbst, ist die beste mir bekannte Regel die, dass sie mit Eintritt in die Gelbphase einen Teil dieser »Zeitsouveränität« verlieren:

- ⇒ im Plus-Bereich diejenige Zeitsouveränität, weiter über die anteilige Vertragsarbeitszeit hinaus zu arbeiten,
- ⇒ im Minus-Bereich diejenige, die anteilige Vertragsarbeitszeit weiter zu unterschreiten.

Praktisch bedeutet das für einen in 5-Tage-Woche beschäftigten Mitarbeiter mit $[5 \cdot 8 =]$ 40-Stunden-Woche, dass er bei Eintritt in die Plus-Gelbphase ab dem folgenden Arbeitstag nur noch maximal 8 Stunden pro Tag arbeiten darf, während er bei Eintritt in die Minus-Gelbphase ab dem folgenden Arbeitstag mindestens 8 Stunden pro Tag arbeiten muss. Damit verliert er jeweils die Hälfte seiner in der Grünphase bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten, so dass es für ihn auf jeden Fall günstiger ist, in der Grünphase zu verbleiben. Gleichzeitig wird hiermit das weitere Anwachsen von Zeitguthaben und -schulden verlässlich gestoppt (auch, weil dies – auch nachträglich – sehr gut kontrollierbar ist).

Will sich der Mitarbeiter dennoch weiter von der Nulllinie entfernen, sollte dies mit Zustimmung der Führungskraft möglich sein. Sie darf ihre Zustimmung aber nur erteilen, wenn zum einen keine andere Möglichkeit besteht (wie etwa das Weglassen von Aufgaben oder deren Übertragung auf einen Kollegen oder die Steigerung der Produktivität des Mitarbeiters durch organisatorische Maßnahmen, bessere Arbeitsmittel oder besseres Zeitmanagement) und zum anderen die Rückkehr in die Grünphase in überschaubarer Zeit sichergestellt werden kann. Damit ist in solchen Fällen ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angezeigt, dessen Ergebnis unbedingt dokumentiert werden muss, um bei Bedarf später die Qualität der Führungsarbeit zu diesem Zeitpunkt abschätzen zu können. Dies ist

allerdings mit Aufwand verbunden, den die Führungskraft nur dann in Kauf nehmen wird, wenn er sich nicht vermeiden lässt – somit hat auch sie ein leichteres Leben, wenn sich alle Mitarbeiter-Zeitkonten in ihrem Verantwortungsbereich sicher im Grünen Bereich bewegen. Besonders gilt dies natürlich für die Zeitkonten von »Engpass-Mitarbeitern«, was Führungskräfte dazu anregen sollte, gerade mit deren Arbeitszeiten besonders sorgsam umzugehen.

Steuert hingegen ein Disponent die Arbeitszeit des Mitarbeiters und gerät dessen Zeitkonto dabei in die Gelbphase, kann ähnlich wie folgt verfahren werden: Weitere Entfernungen von der Nulllinie sind ab diesem Zeitpunkt nur noch mit Zustimmung des Mitarbeiters möglich und auch nur dann, wenn die Führungskraft die Verantwortung für die Rückkehr in die Grünphase in überschaubarer Zeit übernimmt. Damit ist es für den Disponenten am besten, wenn sich alle Zeitkonten in seinem Bereich sicher im Grünen Bereich bewegen.

Die betriebliche Praxis liegt meist zwischen diesen beiden Extremen, so dass auch die Steuerungsregeln jeweils entsprechend entwickelt werden müssen – aber, wie gesagt, stets dergestalt, dass es für die Verantwortlichen der Arbeitszeitverteilung am günstigsten ist, in der Grünphase zu verbleiben.

Gleichzeitig sollte – und das war im Hintergrund auch bereits Gegenstand unserer Beispiele – die Führungskraft spätestens (!) bei Überschreitung der Grünphase zu einer Einschätzung gezwungen sein, ob verfügbare Personalkapazität und Aufgabenvolumen im Gleichgewicht sind oder nicht. Nur dann nämlich, wenn Ersteres sicher der Fall ist, kann sie eine weitere Entfernung des Zeitsaldos von der Nulllinie tolerieren, weil sich diese dann auf Sicht wieder ausgleichen lässt. Wenn jedoch absehbar zuwenig oder zuviel Personalkapazität verfügbar ist, dann ist ein weiterer Zeitkontenauf- beziehungsweise -abbau nicht möglich und muss durch kapazitative Maßnahmen ersetzt werden. Mit diesen beschäftigt sich der übernächste Abschnitt.

Wie groß die Gelbphasen sind, hängt davon ab, wie früh die nächste Eskalationsstufe einsetzen soll, die mit dem Eintritt in die Plus- beziehungsweise Minus-Rotphase beginnt, und was diese genau

beinhaltet. Wir setzen hier meist um 50 Prozent der Wochen-Vertragsarbeitszeit an, so dass unser Muster-Konto bei mehr als +/-60 Stunden »rot« zeigt.

In der Rotphase ist zunächst zu überprüfen, ob die bis hierhin durch die Führungskraft getroffenen Vorkehrungen ausreichen, um die Rückkehr des Zeitsaldos in die Grünphase in überschaubarer Zeit zu gewährleisten. Diese Prüfung kann beispielsweise der nächst höheren Führungskraft, der Geschäftsleitung, der Personalleitung und/oder dem Betriebsrat obliegen. Erscheinen die von der Führungskraft getroffenen Maßnahmen ausreichend, läuft das betreffende Zeitkonto einfach in Verantwortung der Führungskraft weiter und wird zu einem späteren Zeitpunkt erneut kontrolliert. Sind die Maßnahmen hingegen nicht ausreichend, werden mit der Führungskraft stärkere Vorkehrungen vereinbart beziehungsweise andere Maßnahmen an deren Stelle gesetzt, die die Rückkehr des Zeitsaldos in die Grünphase in überschaubarer Zeit sicherstellen. Dies kann soweit gehen, dass im Plusbereich der Mitarbeiter zu Lasten seines Zeitkontos bis zum Erreichen der Grünphase sofort freizustellen ist. Da der Mitarbeiter schließlich jederzeit auch schwer erkranken oder einen Unfall haben kann, ist dies einer der Fälle, mit dem die verantwortliche Führungskraft rechnen muss und daher umgehen können sollte. Dagegen kommt es aus den oben genannten Gründen nicht in Frage, aufgelaufene Zeitguthaben auszuzahlen oder aufgelaufene Zeitschulden durch eine Kürzung des Entgelts abzutragen.

Da somit in der Rotphase Eingriffe in den Verantwortungsbereich der Führungskräfte drohen, werden diese bemüht sein, es gar nicht erst so weit kommen zu lassen – mit dem gewünschten Ergebnis, dass diese Eskalationsstufe nur selten praktisch wirksam wird.

In Abbildung 3 stelle ich abschließend ein einfaches Ampelkonto für den Fall einer vom Mitarbeiter grundsätzlich selbst gesteuerten Arbeitszeit vor.

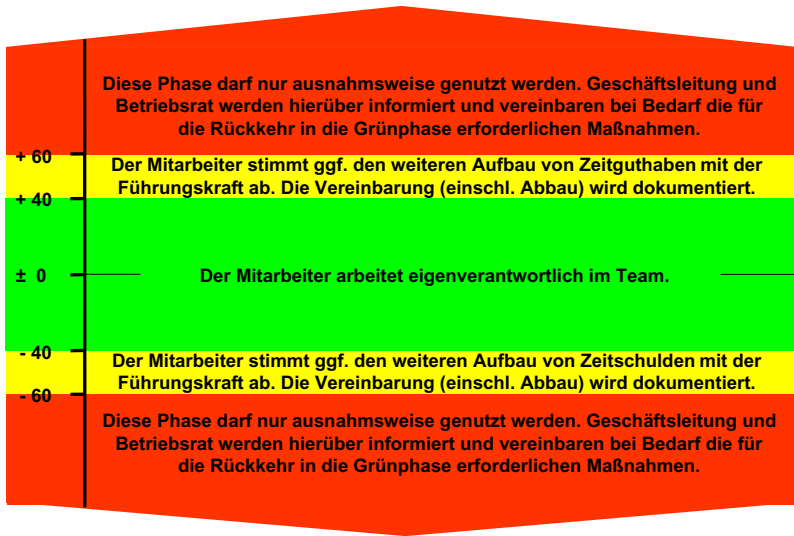


Abb. 3: *Ampelkonto bei selbst gesteuerter Arbeitszeit*

Ampelkonto-Varianten

Neben dem klassischen dreiphasigen Ampelkonto gibt es zwei wichtige Untervarianten, auf die ich kurz hinweisen möchte:

- ⇒ zum einen das zweiphasige Ampelkonto ohne Gelbphase (»Fußgängerampel«), in dem nach Verlassen der Grünphase unmittelbar starke Rücksteuerungsregelungen greifen;
- ⇒ zum anderen das so genannte Zeitbudgetkonto mit Tages-Arbeitszeit-Budget = anteilige Vertragsarbeitszeit. Hier wird zum einen das Vorzeichen gewechselt, wodurch Zeitguthaben das werden, was sie eigentlich sind, nämlich Überschreitungen des zur Verfügung stehenden Zeitbudgets, während ein Mitarbeiter im konventionellen Minusbereich hier genau das tut, was eigentlich von ihm erwartet werden sollte: nämlich innerhalb seines Zeitbudgets zu arbeiten. Damit wird im Zeitbudgetkonto bei ansonsten analogen Regeln der Minusbereich zur Grünen Phase – und zwar ohne Begrenzung, weil schließlich die Führungskraft für die Versorgung

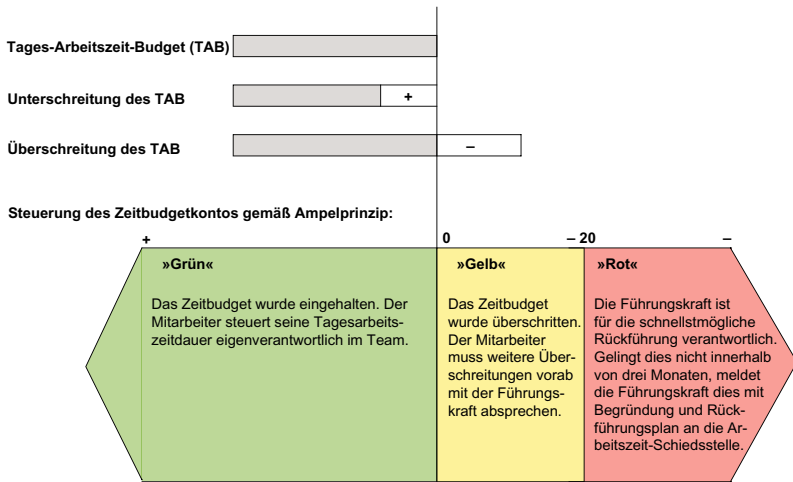


Abb. 4: *Zeitbudgetkonto (Beispiel)*

der Mitarbeiter mit Aufträgen verantwortlich ist –, während der Plusbereich in eine Gelbphase geringer Überschreitung und eine sich daran anschließende Rotphase aufgeteilt wird. Abbildung 4 zeigt ein Praxis-Beispiel.

Beide Untervarianten haben sich als Reaktion darauf herausgebildet, dass die Ampelkonto-Steuerung häufig nicht ausreichend strikt erfolgt. Auch das im folgenden Abschnitt vorgestellte zweite wichtige Grundmodell »Sofortverfallkonto« wurde vor dem Hintergrund eines aus dem Ruder gelaufenen Ampelkontos im Jahr 2000 im Rahmen eines unserer Beratungsprojekte entwickelt und stellt eine systematische Alternative hierzu dar.

Sofortverfallkonto

Während das Ampelkonto nur dann gut funktioniert, wenn es fortlaufend gesteuert wird – und daher oft nicht –, entfaltet das Sofortverfallkonto deutlich mehr Handlungsdruck. Hier entfallen

nämlich Salden oberhalb des jeweils zulässigen Korridors sofort, also im Zeitpunkt ihres Entstehens (Prinzip »schwarzes Loch«). Dies ist ein sehr wesentlicher Unterschied zum klassischen Gleitzeitkonto mit Kappung überschießender Plussalden am Monatsende, in dem ja bis zu diesem Zeitpunkt immer noch ein Ausgleichsanspruch des Mitarbeiters besteht. Beim Sofortverfallkonto weiß der Mitarbeiter dagegen, dass er bei Überschreitung der zulässigen Plusgrenze keinen Zeitausgleichsanspruch hat – und die Führungskraft weiß dasselbe bei Unterschreitung der Minusgrenze, denn auch hier entfallen Salden unterhalb der zulässigen Grenze sofort.

An dieser Stelle möchte ich kurz begründen, warum ich – bei aller Verbreitung, die es noch immer genießt – das herkömmliche Gleitzeitkonto für die Begleitung flexibler Arbeitszeitsysteme für völlig untauglich halte und daher hier nicht weiter betrachte:

- ⇒ Die Kappung von Zeitguthaben am Monatsende oder zu anderen Stichtagen berührt das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung im Arbeitsverhältnis und ist daher nicht nur meist unfair, sondern auch rechtlich fragwürdig.
- ⇒ Darüber hinaus wird dadurch ein falsches Steuerungssignal gegeben – weil Mitarbeiter veranlasst werden, ihr Zeitguthaben vor dem Stichtag durch Freizeitnahme zu retten, auch wenn dies zu Lasten der Aufgabenerledigung geht. Des Weiteren werden diejenigen Mitarbeiter, die sich in dieser Situation aufgabenorientiert verhalten, durch Zeitguthabekappung bestraft.
- ⇒ Entgeltkappungen bei überschießenden Minussalden verstärken die Plus-Denke bei den Mitarbeitern, verhindern möglichen Zeitausgleich im Voraus und verlagern das Wirtschaftlichkeitsrisiko des Arbeitgebers auf den Mitarbeiter (siehe oben).

Abbildung 5 zeigt ein Regelungsbeispiel für das Sofortverfallkonto mit Grenzen des Regelkorridors bei +/-40 Stunden.

Auch dieses Konto ist also symmetrisch um die Nulllinie herum aufgebaut – nur dass es hier anders als beim Ampelkonto keine Phasen mit unterschiedlichen Regeln gibt, sondern mit zunehmender

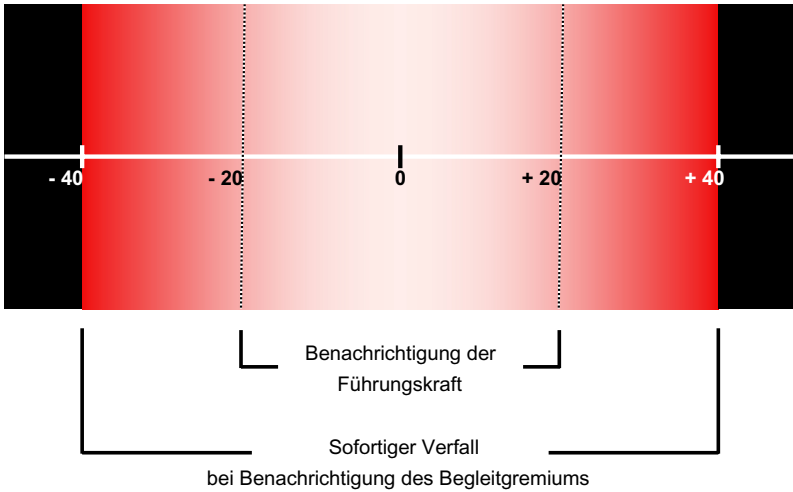


Abb. 5: *Sofortverfallkonto (Beispiel)*

Entfernung von der Nulllinie »nur« die Gefahr zunimmt, dass für den Mitarbeiter beziehungsweise, im Minusbereich, für den Arbeitgeber Arbeitszeit ohne Gegenleistung verlorengeht. Dies führt nun dazu, dass bei Steuerung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter die meisten einen gewissen Sicherheitsabstand zur oberen Kappungslinie halten und dann selbst Handlungsdruck erzeugen, wenn dieser Sicherheitsabstand unterschritten wird. Auf der anderen Seite gibt es aber erfahrungsgemäß stets eine kleine Minderheit von Mitarbeitern, denen die geleistete Arbeitszeit nicht so wichtig ist – und denen es in diesem Modell anders als im Ampelkonto nicht verwehrt ist, ständig über die Vertragsarbeitszeit hinaus zu arbeiten, weil dadurch ja nur Kappungsstunden erzeugt werden. Bei einseitiger Disposition der Arbeitszeiten durch den Arbeitgeber darf es dagegen natürlich überhaupt keine Pluskappungen geben, so dass der Disponent in seinem eigenen Interesse stets einen entsprechenden Sicherheitsabstand zu dieser Grenze halten wird.

Zur weiteren Absicherung ist im abgebildeten Modell die Benachrichtigung der Führungskraft bei Überschreitung von +/-20 Stunden vorgesehen. Spätestens hier muss die Führungskraft bei grundsätzlicher Selbststeuerung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter klären, ob der betreffende Mitarbeiter den drohenden Verfall von Plusstunden akzeptiert oder nicht – was beides vollständig in Ordnung sein muss (!); übrigens genau wie bei Vertrauensarbeitszeit. Akzeptiert der Mitarbeiter diesen Verfall nicht, hat er einen unbedingten Anspruch auf Unterstützung seiner Führungskraft zu dessen Vermeidung. Liegt beispielsweise eine vorübergehende Hochlastphase mit anschließenden Freizeitausgleichsmöglichkeiten vor, kann hierfür in den »Flexi-Spielregeln« einfach vorgesehen sein, dass die Kappungsgrenze für einen befristeten Zeitraum angehoben werden kann. Ansonsten muss in solchen Fällen Kapazität zugeführt werden – siehe den folgenden Abschnitt.

Im Minusbereich dient die Benachrichtigung der Führungskraft bei Erreichen von -20 Stunden dazu, ihr die Möglichkeit zu geben, den betreffenden Mitarbeiter besser auszulasten oder Kapazität aus dem Bereich herauszuziehen. Sie kann aber auch entscheiden, die Mitarbeiter in die Minus-Kappung hineinlaufen zu lassen, um damit beispielsweise die bestmögliche Ausgangsposition für eine zukünftig anstehende Hochlastphase zu erhalten.

Zur Kontrolle der Führungsarbeit muss bei diesem Modell nur auf die Kappungen geschaut werden; im Abbildungsbeispiel ist dafür ein kleines paritätisch besetztes Begleitgremium aus Arbeitgeber- und Mitarbeitervertretern zuständig. Bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten ist im Plusbereich zu kontrollieren, ob die dortigen Kappungen tatsächlich mitarbeiterseits freiwillig waren. Ist dies nicht der Fall, dürfen die betreffenden Kappungen dennoch nicht zurückgenommen werden, damit der Binnendruck im System erhalten bleibt. Vielmehr sollen Gespräche mit Führungskraft und Mitarbeiter dafür sorgen, dass dies nicht wieder vorkommt. Im Minusbereich kann zum einen nur ausnahmsweise akzeptiert werden, dass lediglich einzelne Mitarbeiter in den Genuss bezahlter Freizeit kommen. Zum anderen sind Kappungen dann nicht akzeptabel, wenn nicht auf Sicht eine deutlich

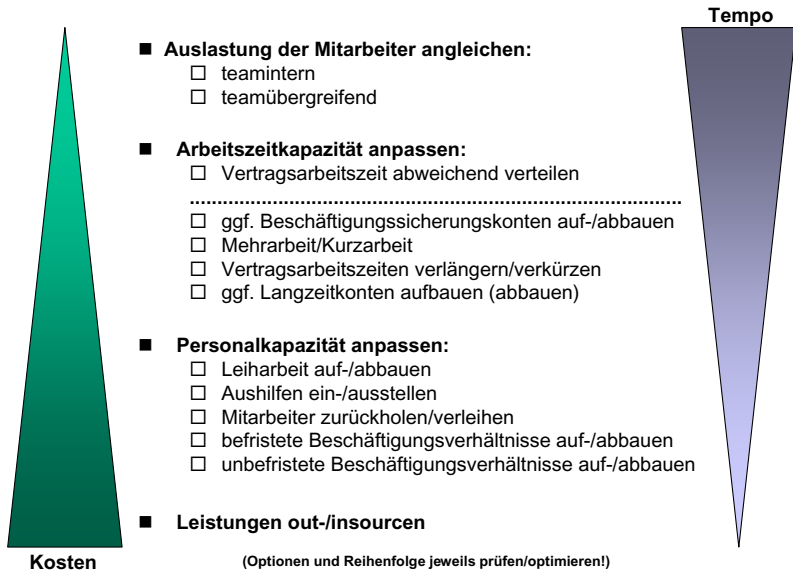


Abb. 6: *Reaktionen auf Über-/Unterauslastung*

bessere Auslastung ansteh: sonst hätte die Führungskraft hierdurch bloß eine anstehende Kapazitätsentscheidung verzögert.

Flexibilität und Kapazität

Mit Hilfe des Zeitkontos wird die Personalkapazität – auch über längere Zeiträume hinweg – verteilt; sie kann hiermit aber weder vergrößert noch verkleinert werden. Hierfür stehen prinzipiell die in Abbildung 6 vorgestellten Maßnahmen zur Verfügung.

Im Folgenden einige ergänzende Hinweise:

Bei der Angleichung der Auslastung der Mitarbeiter sollte stets auch über die Grenzen des eigenen Bereichs hinausgesehen werden. Werden dabei unterausgelastete Mitarbeiter entdeckt, entstehen ma-

ximal Qualifizierungskosten, die jedoch auch als Investition eingestuft werden können.

Die weitere Entfernung von der Nulllinie kann auch dadurch verhindert werden, dass die Vertragsarbeitszeit zukunftsbezogen abweichend verteilt wird. Betrachten wir dazu das Beispiel, dass ein Mitarbeiter in flexibler [5 · 8 =] 40-Stunden-Woche in den folgenden 4 Wochen ein Projekt zu Ende bringen muss, das ihn maximal fordert (also bis zur gesetzlichen Tages-Höchst Arbeitszeit von 10 Stunden). In diesem Fall kann man – an Stelle des weiteren Zeitkonten-Auf- und anschließenden -Wiederabbaus – mit ihm auch eine insoweit abweichende Verteilung der Vertragsarbeitszeit vereinbaren, dass er die folgenden 4 Wochen 50 Stunden arbeitet und eine weitere, ebenfalls sogleich fest vereinbarte Woche (zum Beispiel im unmittelbaren Anschluss oder in Verbindung mit Urlaub) überhaupt nicht; damit handelt es sich de facto um eine im Einzelfall angewandte Jahresarbeitszeitregelung. Auf diese Weise wird in den betreffenden Wochen die Nulllinie des Zeitkontos entsprechend angepasst, so dass es, wenn der Mitarbeiter planmäßig 50 Stunden beziehungsweise in der Freiwoche überhaupt nicht arbeitet, zu keiner Zeitkonto-Bewegung kommt. Dies hat zum einen den Vorteil, dass die Freiwoche sehr flexibel eingeplant werden kann. Zum anderen wird hiermit aber auch die tatsächliche Arbeitszeit des Mitarbeiters realistischer abgebildet mit dem Effekt, dass (richtigerweise) bei Erkrankung während der Hochlastphase 10 Stunden pro Tag angerechnet werden, Erkrankungen in der Freiwoche aber überhaupt nicht. Würde man dagegen einfach im normalen Zeitkonto bleiben, würden in beiden Phasen 8 Stunden angerechnet werden, was für den Mitarbeiter in der Arbeitsphase nachteilig und in der Freiwoche vorteilhaft wäre – und für den Arbeitgeber genau umgekehrt.

Danach beginnen mit dem Aufbau eines Beschäftigungssicherungskontos diejenigen Maßnahmen, bei denen notwendig Kosten anfallen (daher die Trennlinie in Abb. 6). Der Aufbau kommt dann in Frage, wenn der Zeitausgleich für zukünftig mehr zu leistende Arbeitszeit nicht absehbar ist und Vorsorge für zukünftige Beschäf-

tigungseinbrüche getroffen werden soll (siehe dazu und zu den rechtlichen Rahmenbedingungen den Abschnitt »Beschäftigungssicherungskonto«). Er sollte gegebenenfalls stets über so genannte Zusatz-Arbeitszeitbudgets erfolgen. Dabei wird die anteilige Vertragsarbeitszeit befristet aufgestockt – zum Beispiel um 30 Minuten pro Tag – und somit die Nulllinie des Zeitkontos vorübergehend angepasst, so dass in diesem Beispiel pro tatsächlichem Arbeitstag 30 Minuten weniger auf dem Zeitkonto landen als ohne diese Anpassung. Diese 30 Minuten werden dann an jedem tatsächlichen Arbeitstag dem Beschäftigungssicherungskonto gutgeschrieben, so dass sich hierdurch der Zeitkonto-Zustrom im Ergebnis lediglich auf zwei Konten verteilt. Hierzu ein Beispiel im nachfolgenden Kasten.

Beispiel für den Aufbau eines Beschäftigungssicherungskontos

Ein Kollege ist langfristig erkrankt. Bis zu seiner Rückkehr, aber für maximal drei Monate, sollen einige seiner Kollegen in flexibler 5-Tage-Woche mit $[5 \cdot 8 =]$ 40 Stunden Wochen-Vertragsarbeitszeit durchschnittlich 2,5 Stunden pro Woche mehr arbeiten, wobei die zusätzliche Arbeitszeit auf ein Beschäftigungssicherungskonto gebucht werden soll. Arbeitet einer dieser Mitarbeiter in diesem Zeitraum nun an einem Tag 9,5 Stunden, gehen wegen der auf 8,5 Stunden angepassten Nulllinie des Zeitkontos an diesem Tag 1 Stunde auf das Zeitkonto und 0,5 Stunden auf das Beschäftigungssicherungskonto. Arbeitet er an einem Tag nur 7 Stunden, werden an diesem Tag dem Zeitkonto 1,5 Stunden belastet und dem Beschäftigungssicherungskonto 0,5 Stunden gutgeschrieben, etc. Auf diese Weise bauen die Mitarbeiter bei zum Beispiel 50 tatsächlichen Arbeitstagen in 3 Monaten 25 Stunden Zeitguthaben auf dem Beschäftigungssicherungskonto auf. Im umgekehrten Fall zeitweiser Überbesetzung funktioniert dies mit Zusatz-Freizeitbudgets genau analog.

Bei diesem Verfahren besteht eine gewisse Gefahr darin, dass bereits im Zeitkonto vorhandene und daher auch dort auszugleichende Guthaben (beziehungsweise Schulden) einfach dadurch in das Beschäftigungssicherungskonto transferiert werden, dass das Zusatz-Zeitbudget zu hoch angesetzt wird. Daher muss man ein Zusatz-Zeitbudget zum einen jederzeit beenden können und zum anderen nach seinem Ablauf stets prüfen, ob ein solcher Transfer tatsächlich stattgefunden hat. Letzteres ist immer dann der Fall, wenn der Zeitkonto-Saldo bei Ablauf der Zusatz-Arbeitszeitbudget-Vereinbarung niedriger ist als zu

dessen Beginn beziehungsweise bei Ablauf der Zusatz-Freizeitbudget-Vereinbarung höher als zu dessen Beginn. Daraus sind dann entsprechende Schlüsse hinsichtlich künftiger Zusatz-Zeitbudget-Vereinbarungen zu treffen.

Dieses Verfahren kann übrigens auch bei Vertrauensarbeitszeit eingesetzt werden – auch wenn in solchen Fällen an Stelle von zeitbezogenen meist ergebnisbezogene Instrumente wie Erledigungsprämien zum Einsatz kommen.

Natürlich kann bei Kapazitätsengpässen auch ganz klassisch Mehrarbeit angeordnet werden. Wird diese von der flexibel verteilten Vertragsarbeitszeit so abgrenzt, dass es sich hierbei um die über die anteilige Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Arbeitszeit handelt, kann der Zeitkonto-Saldo nicht mehr weiter steigen. Allerdings muss diese Mehrarbeit dann vergütet werden, soweit sie nicht einem Langzeitkonto gutgeschrieben wird, weil sie ja nur dann eingesetzt werden darf, wenn ein Freizeitausgleich für die mehr geleistete Arbeitszeit auf Sicht nicht möglich erscheint. Analog gilt dies für den Einsatz von Kurzarbeit.

Wird die Vertragsarbeitszeit (immer im Rahmen des Zulässigen, also bei Tarifbindung nicht über die tarifliche Regelarbeitszeit hinaus) verlängert beziehungsweise verkürzt, ändert sich die anteilige Vertragsarbeitszeit proportional und ändern sich damit auch die Zu- beziehungsweise Abflüsse zum Zeitkonto. Da hierbei jedoch, anders als bei allen bisherigen Verfahren, zugleich die laufenden Entgelte entsprechend anzupassen sind, ist dieses Instrument vergleichsweise schwerfällig.

Als letztes arbeitszeitbezogenes Instrument bleibt dann noch der Auf- beziehungsweise Abbau eines Langzeitkontos. Da jedoch beides stets nur auf mitarbeiterseits freiwilliger Basis zu Stande kommt, kann es für Zwecke des Kapazitätsmanagements grundsätzlich nur im Plus-Fall eingesetzt werden, wo der Aufbau eines Langzeitkonto-Guthabens eine für die Mitarbeiter interessante Alternative zur Mehrarbeitsvergütung sein kann. Bei Unterauslastung kann dagegen grundsätzlich nur an die Mitarbeiter mit Langzeitkonto-Guthaben appelliert werden, diese Guthaben zum Ausgleichen einzusetzen.

Die restlichen Maßnahmen beziehen sich auf unterschiedliche Wege des Auf- oder Abbaus der Personalkapazität sowie des Out- beziehungsweise Insourcings von Leistungen und können ersetzend oder ergänzend zum Einsatz kommen.

Somit gibt es bei Kapazitätsengpässen beziehungsweise -überschüssen theoretisch eine Vielzahl von Optionen, von denen jedoch im Einzelfall meist nur einige zur Verfügung stehen – etwa auf Grund tarifvertraglicher oder qualifikatorischer Restriktionen. Es empfiehlt sich jedoch unbedingt, die jeweils verfügbaren Alternativen so aufzubereiten, dass sie sich auch kurzfristig einsetzen lassen, weil es sonst meist wieder auf die besonders bequemen arbeitszeitbezogenen Maßnahmen hinausläuft. Ganz besonders bequem und daher in der Praxis weit verbreitet ist es, das Zeitkonto auch bei Kapazitätsproblemen zu nutzen, also einfach hochlaufen zu lassen. Dieses Vorgehen hat zum einen fast immer den Effekt, dass die Zeitsalden stark streuen. Zum anderen führt es fast unausweichlich dazu, dass irgendwann aufgelaufene Zeitguthaben doch vergütet werden oder Mitarbeiter zum Ende des Arbeitsverhältnisses monatelang fehlen. Dadurch wird allerdings die Wirtschaftlichkeit des Arbeitszeit-Einsatzes in vielerlei Hinsicht zumindest potenziell gefährdet:

- ⇒ Alternative Kapazitätsmaßnahmen mit eventuell niedrigeren Kosten – wie die Verlagerung von Aufgaben auf schlecht ausgelastete Kollegen oder der Zukauf von Leistungen – können nur vor Ableistung der Mehrstunden sinnvoll diskutiert werden.
- ⇒ Fehlende Regenerationszeit kann die Effektivität der hiervon betroffenen Mitarbeiter beeinträchtigen.
- ⇒ Wenn Auszahlungen locken, besteht ein Anreiz, objektiv möglichen Freizeitausgleich zu unterlassen. Sie können umgekehrt aber auch Mitarbeiter demotivieren, denen an einem Freizeitausgleich gelegen ist.

Zeitkonten für Mitarbeiter mit pauschaler Mehrarbeitsabgeltung und/oder Leistungsvergütung

In vielen Arbeitsverträgen – insbesondere im so genannten außertariflichen (AT) Bereich – wird vereinbart, dass die (im jeweils zumutbaren Rahmen) geleistete Mehrarbeit mit dem Entgelt abgegolten ist. Für diese Mitarbeiter sollte nach Möglichkeit Vertrauensarbeitszeit vereinbart werden. Gelingt dies nicht und müssen für sie folglich Zeitkonten geführt werden, können diese streng genommen keine Plusssalden aufweisen, weil ja auch der Freizeitausgleich für mehr geleistete Arbeitszeit eine Art der Vergütung darstellt und folglich Überschreitungen von 0h fortlaufend gekappt werden müssten (»schwarzes Loch«). Damit würde dann aber jede Unterschreitung der anteiligen Vertragsarbeitszeit sofort zu einem Minus führen – auch wenn der Mitarbeiter ansonsten ständig über seine Vertragsarbeitszeit hinausarbeitet.

Um diesen Demotivationseffekt zu vermeiden, können diese Mitarbeiter aber einfach so in ein Ampelkonto einbezogen werden, dass über die Grünphase hinaus geleistete Arbeitszeit sofort verfällt; in unserem obigen Beispiel geschieht dies also bei +40 Stunden. Im Sofortverfallkonto entsteht diesbezüglich dagegen kein besonderer Regelungsbedarf, was als Vorteil dieses Verfahrens gesehen werden kann. In beiden Fällen können sie den Regelkorridor des Zeitkontos dann ebenso nutzen wie ihre Kollegen ohne pauschale Mehrarbeitsabgeltung. Zugleich werden ihre Führungskräfte hierdurch sachgerecht entlastet, weil dann mit diesen Mitarbeitern Entlastungs- und Rücksteuerungsgespräche nur im seltenen Ausnahmefall geführt werden müssen.

Bei Leistungsvergütung ist zunächst danach zu unterscheiden, ob das Vergütungssystem zu einem sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit anreizt oder nicht. Wird zum Beispiel eine Prämie für hohe Stundenproduktivität gezahlt, sind die Mitarbeiter selbst an einem bedarfsgerechten Arbeitszeit-Einsatz interessiert, weil sie hiermit ihre Prämie positiv beeinflussen können. Wird demgegenüber aber zum Beispiel die Erreichung eines bestimmten Ziels materiell belohnt, kann es bei gleichzeitiger Zeitkontenführung zu einer Doppelvergü-

tung kommen: Dem Mitarbeiter würde dann nicht nur die Zielerreichungsprämie gezahlt, sondern zusätzlich auch noch die dafür über die Vertragsarbeitszeit hinaus benötigte Arbeitszeit (in Form von Freizeitausgleich) abgegolten werden. Daher sollte in solche Vereinbarungen stets mit aufgenommen werden, dass für die Zielerreichung zusätzlich benötigte Arbeitszeit mit der betreffenden Prämie abgegolten ist. Dies führt jedoch zu praktisch kaum lösbaren Abgrenzungsproblemen. Aus diesem Grund kann bei einem spürbaren Anteil einer solchen Leistungsvergütung eine Zeitkontenführung höchstens in der oben für Mitarbeiter mit pauschaler Mehrarbeitsabgeltung vorgestellten Form empfohlen werden.

Beschäftigungssicherungskonto

In den letzten Jahren sind in einigen Unternehmen so genannte Beschäftigungssicherungskonten eingerichtet worden. Diese Konten dienen zur Absicherung gegen Beschäftigungsschwankungen, deren Ausmaß das mit Zeitkonten zu bewältigende Volumen – siehe hierzu oben – übersteigt. Wenn solche Verwerfungen nicht drohen oder es gute andere Methoden gibt, sie zu bewältigen, haben Beschäftigungssicherungskonten keinen Sinn. Ich unterstelle daher im Folgenden, dass im betreffenden Unternehmen bzw. Unternehmensbereich zum einen Beschäftigungseinbrüche drohen und es zum anderen sinnvoll ist, in solchen Fällen die Beschäftigung durch zeitweise Wenigerarbeit zu sichern beziehungsweise einen notwendigen Personalabbau (auch hiermit zu strecken.

Damit stellt sich zunächst die Frage, warum man nicht einfach die Zeitkonten entsprechend vergrößert – wie dies in der Praxis auch vielfach geschieht. Folgende Gründe sprechen jedoch für eine Trennung von Zeit- und Beschäftigungssicherungskonto:

- ⇒ Große Zeitkonten sind – wie auch Beschäftigungssicherungskonten – *immer* geldwert: Wie sollte denn begründet werden, dass von einem Guthaben von beispielsweise 150 Stunden bei Ausscheiden die ersten 40 Stunden ohne Entgeltausgleich entfallen, während

die darüber hinausgehenden Stunden vergütet werden? Dagegen können kleine Zeitkonten bei ausreichender (Mit-)Steuerung durch die Mitarbeiter als »reine« Zeitkonten konzipiert werden, die bei Ausscheiden ohne Entgeltausgleich auf Null gestellt werden. Da es in solchen Konten als Ausgleichsmedium für Guthaben nur Freizeit gibt, tragen sie in der Regel zu einem deutlich effizienteren Arbeitszeit-Einsatz bei. Zugleich ebnen sie den Weg zur Vertrauensarbeitszeit, der das reine Zeitkonto schon sehr nahe kommt, während große Zeitkonten diesbezüglich zusätzliche Hürden aufbauen.

- ⇒ Die Einhaltung der bei Zeitkonten üblichen Ausgleichszeiträume von bis zu 12 Monaten bereitet bei großen Zeitkonten erwartungsgemäß Probleme – und ist sogar praktisch ausgeschlossen, wenn ein solches Konto zugleich zu Beschäftigungssicherungszwecken genutzt werden soll.
- ⇒ Werden Zeitkonto *und* Beschäftigungssicherungskonto geführt, können hierfür – anders als bei *einem* großen Zeitkonto – unterschiedliche Regeln gelten: angefangen damit, dass es ein Beschäftigungssicherungskonto nicht für alle Mitarbeiter geben muss. Weiterhin kann beispielsweise das Zeitkonto einem Ausgleichszeitraum unterliegen, während dies für das Beschäftigungssicherungskonto typischerweise nicht der Fall ist. Darüber hinaus kann geregelt sein, dass auf das Zeitkonto Arbeitgeber wie Mitarbeiter zugreifen können, während das Beschäftigungssicherungskonto zweckgebunden eingesetzt wird und dem einzelnen Mitarbeiter daher grundsätzlich nicht zur Verfügung steht.
- ⇒ In großen Zeitkonten werden Flexibilität und Kapazität zwangsläufig vermischt, während sie bei Separierung in (kleines) Zeitkonto und Beschäftigungssicherungskonto zwingend auseinander zu halten sind. Daher lässt sich ein großes Zeitkonto zum einen kaum steuern – ein Symptom hierfür sind die hier meist extrem streuenden Einzel-Salden. Zum anderen können bei einer solchen Vermengung von Flexibilität und Kapazität andere (eventuell wirtschaftlichere) Alternativen der Kapazitätssteuerung meist nicht

ausreichend gewürdigt werden, wozu aber ein – zweckmäßigerweise geplanter (!) – Zufluss zu einem Beschäftigungssicherungskonto zwingt.

- ⇒ In großen Zeitkonten stellt sich – wie auch in Beschäftigungssicherungskonten – stets die Frage des Insolvenzschutzes, auch wenn dieser, anders als für die klassischen Langzeitkonten, für Zeitkonten und Beschäftigungssicherungskonten gesetzlich nicht vorgeschrieben ist, während ein solcher Schutz in kleinen Zeitkonten (insbesondere in deren reiner Form) nicht erforderlich ist.

Insgesamt spricht daher meines Erachtens alles für die Separierung von Zeitkonto und Beschäftigungssicherungskonto.

Gestaltungsempfehlungen

Beschäftigungssicherungskonten sind eine bei Bedarf und (insbesondere tarif- oder arbeitsvertraglicher) Möglichkeit eingesetzte Ergänzung zu Zeitkonto bzw. Vertrauensarbeitszeit. Sie sollten daher der Einfachheit und der flexiblen Einsetzbarkeit halber ebenfalls in Zeit geführt werden, und Zuflüsse und Abflüsse sollten grundsätzlich ausschließlich in Form von Zusatz-Arbeitszeit- und -Freizeitbudgets erfolgen – siehe im Detail oben. Dies sollte im Einzelfall in Zeit umzurechnende Geldzuflüsse nicht ausschließen – etwa um zu stark streuende individuelle Salden zügig anzugleichen oder schnell noch Vorkehrungen für einen absehbar eintretenden Beschäftigungseinbruch zu treffen.

Die Verzinsung erfolgt dann automatisch so, dass der Mitarbeiter oder – im Minus-Fall – der Betrieb für jede eingelegte Stunde eine Stunde zum dann aktuellen Entgelt zurückerhält, so dass eine verdeckte Verzinsung in Höhe der zwischenzeitigen Entgeltentwicklung gegeben ist. Sollte dies für nicht ausreichend erachtet werden – was praktisch aber nur hinsichtlich der Guthaben von Bedeutung sein kann –, kann zusätzlich eine Mindestverzinsung vereinbart werden.

Beträgt diese beispielsweise 5 Prozent pro Jahr und bleibt die Zunahme des Stundenentgelts eines Mitarbeiters unter diesem Wert (mit z.B. 2 Prozent), wirkt sich die Mindestverzinsung derart aus, dass aus 100 Stunden Guthaben nach einem Jahr 102,94 Stunden zum dann aktuellen Stundensatz werden, was 105 Stunden zum alten Stundensatz entspricht [$102,94 \text{ Stunden} \times 1,02 = 105 \text{ Stunden}$].

Statt einer solchen, wie gesehen relativ komplexen Mindestverzinsung könnte es bei Bedarf alternativ und meines Erachtens sachgerechter aber auch eine Art Prämie geben – und zwar für den Fall, dass Guthaben auf dem Beschäftigungssicherungskonto zweckgemäß eingesetzt werden; siehe hierzu gleich das Beispiel der Airbus Deutschland GmbH.

Da das Beschäftigungssicherungskonto in aller Regel kollektiv – also mindestens für Gruppen von Mitarbeitern – eingesetzt wird, sollten auch die Zuflüsse grundsätzlich kollektiv gestaltet werden. Dies kann etwa in der Form geschehen, dass für alle Mitarbeiter eines Bereichs bei entsprechendem Bedarf Zusatz-Arbeitszeitbudgets vereinbart werden (unter Mitwirkung des Betriebs- beziehungsweise Personalrats); bei guter Steuerung der Zeitkonten mit dem dann normalen Ergebnis ungefähr gleich hoher Zeitsalden der betreffenden Mitarbeiter ist dies auch sehr gut möglich.

Das Beschäftigungssicherungskonto muss auch ins Minus geführt werden können – schon deshalb, weil es neu eingestellte Mitarbeiter geben kann, die noch gar nicht die Gelegenheit hatten, hier ein Guthaben aufzubauen. Dabei besteht für den Arbeitgeber allerdings das Risiko, bei Ausscheiden des Mitarbeiters diesen auf Arbeitsmangel beruhenden und damit zu Lasten des Arbeitgebers gehenden faktischen Entgeltvorschuss ganz oder teilweise nicht zurückzuerhalten. Dieses Risiko sollte aber durch den Nutzen des Beschäftigungssicherungskontos überkompensiert werden, mit dessen Hilfe sich die Kosten von Personalabbau und -wiederaufbau vermeiden oder zumindest verringern lassen.

Regelungstechnisch erscheint es elegant, den Plus- und den Minusbereich des Beschäftigungssicherungskontos gleich groß zu ge-

stalten – als Symbol dafür, dass auch der Arbeitgeber ins Risiko geht, aber auch deshalb, weil dann bei *allen* Mitarbeitern jedenfalls einmal das entsprechende Potenzial zur Verfügung steht. So geschieht dies beispielsweise im bereits angesprochenen 3-Konten-System der Airbus Deutschland GmbH (siehe Abb. 7). Wir empfehlen dabei eine Größenordnung von bis zu gut +/- 1x Monats-Vertragsarbeitszeit (bei Vollzeitbeschäftigten also bis ca. +/- 200 Stunden), weil

- ⇒ damit das Risiko des Arbeitgebers entsprechend begrenzt wird,
- ⇒ die Mitarbeiter aus einem Beschäftigungssicherungskonto grundsätzlich nur maximal einen Monat am Stück freigestellt werden können (vgl. § 7 Abs. 1a SGB IV),
- ⇒ dieses Volumen ausreicht, um ggf. die Voraussetzungen für die Genehmigung von Kurzarbeit gemäß § 170 Abs. 4 SGB III zu erfüllen: Dann besteht nämlich »eine Vereinbarung über Arbeitszeitschwankungen (...), nach der mindestens zehn Prozent der ohne Mehrarbeit geschuldeten Jahresarbeitszeit für einen unterschiedlichen Arbeitsanfall eingesetzt werden«, und damit »gilt ein Arbeitsausfall, der im Rahmen dieser Arbeitszeitschwankung nicht mehr ausgeglichen werden kann, als nicht vermeidbar«; und
- ⇒ auf diese Weise das Demotivationspotenzial »gefühlte« unbezahlter Mehrarbeit im nächsten Aufschwung in Grenzen gehalten wird.

Innerhalb dieses Rahmens sollte stets ein Zielguthaben entsprechend dem jeweiligen Beschäftigungsrisiko vorgegeben werden, das sich daher im Zeitablauf auch ändern kann. Dieses Zielguthaben kann dann jeweils einfach dadurch angesteuert werden, dass die Personalkapazität des betreffenden Bereichs entsprechend knapp oder großzügig bemessen wird.

In der Mitte von Abbildung 7 findet sich das auf +100/-50 Stunden per Monatsende begrenzte Zeitkonto des Mitarbeiters, links sein auf +/-150 Stunden begrenztes Beschäftigungssicherungskonto und rechts sein ausschließlich für Zwecke der Lebensarbeitszeitverkürzung reserviertes Langzeitkonto (die Benennungen der drei Konten im Schaubild weichen von den in diesem Text durchgehend verwendeten

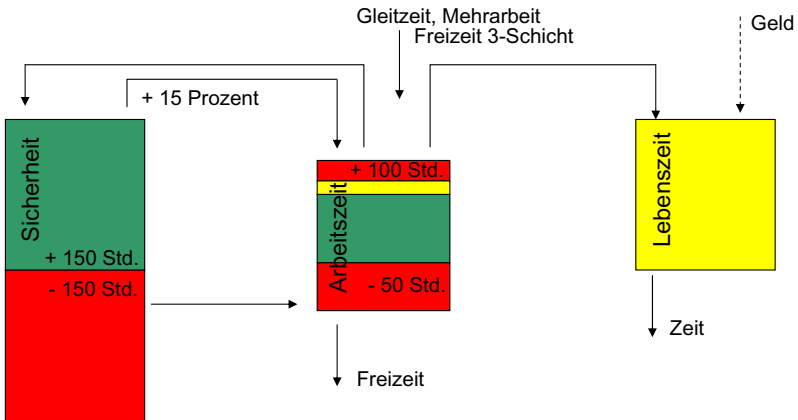


Abb. 7: Das 3-Konten-System der Airbus Deutschland GmbH (Quelle: Firmenbroschüre)

Begriffen ab). Dabei handelt es sich insofern um ein geschlossenes System, als auch Mehrarbeit gegebenenfalls niemals ausgezahlt, sondern – ebenso wie jegliche andere über die Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Arbeitszeit – dem Zeitkonto gutgeschrieben wird.

Interessant sind nun die Flüsse zwischen diesen Konten, die ich an dieser Stelle nur in vereinfachter Form vorstellen kann (eine ausführliche Fallstudie findet sich beispielsweise in der Datenbank »Flexible Arbeitszeitmodelle« unter www.arbeitszeitberatung.de):

- ⇒ Reicht das Zeitkonto zur Bewältigung der Arbeitsmenge nicht aus, kann die Führungskraft Zuflüsse (hier bis zu grundsätzlich maximal 10 Stunden pro Monat) zu Beschäftigungssicherungs- oder Langzeitkonto freigeben.
- ⇒ Welches Konto dann beschickt wird, kann der Mitarbeiter grundsätzlich frei entscheiden. Weist sein Beschäftigungssicherungskonto allerdings ein Minus auf, *muss* er in dieses Konto einlegen, hat er dort bereits 150 Stunden Guthaben aufgebaut, *muss* er gegebenenfalls das Langzeitkonto befüllen.
- ⇒ Der Anreiz für den Mitarbeiter, das für persönliche Zwecke grundsätzlich nicht verfügbare Beschäftigungssicherungskonto auch

dann zu beschicken, wenn es mindestens ausgeglichen ist, besteht darin, dass bei Einsatz dieses Kontos auf die hierfür verwendeten Guthaben ein Zuschlag in Zeit von 15 Prozent gewährt wird.

- ⇒ Der Einsatz des Beschäftigungssicherungskontos erfolgt bei kollektivem Arbeitsmangel durch gemeinsame Entscheidung von Arbeitgeber und Betriebsrat dann, wenn die Zeitkonten zu dessen Bewältigung nicht mehr ausreichen. Muss die Arbeit beispielsweise eine Woche ruhen und kann oder soll dies nicht über die Zeitkonten abgewickelt werden, wird die hierfür benötigte Arbeitszeit aus dem Beschäftigungssicherungskonto in das Zeitkonto transferiert, so dass sich der Saldo des Zeitkontos nicht bewegt; dazu müssen hier 35 Stunden ankommen. Auf Grund des 15-Prozent-Zuschlags müssen Mitarbeiter mit einem ausreichend hohen Guthaben auf dem Beschäftigungssicherungskonto hierfür nur $[35 : 1,15 =]$ 30,43 Stunden einbringen.

Wegen seiner engen Anbindung an das Zeitkonto sollte auch das Beschäftigungssicherungskonto nach dem oben vorgestellten Durchschnittsprinzip geführt werden, so dass insbesondere Ausfallzeiten aller Art weder ansparen noch entsparen. Zuflüsse zu diesem Konto sind dann tatsächlich zu erbringen, Abflüsse finden an Ausfalltagen nicht statt. Dazu muss sich der Mitarbeiter aber gegebenenfalls auch in einer Freistellungsphase krank melden. Airbus beispielsweise verlangt in solchen Fällen wegen der bestehenden Missbrauchsgefahr bereits ab dem ersten Tag ein ärztliches Attest.

Bis zum Zeitpunkt des Ausscheidens des Mitarbeiters sollte das Beschäftigungssicherungskonto nach (betrieblicher) Möglichkeit stets ausgeglichen werden – und zwar deshalb vorrangig gegenüber dem Zeitkonto, weil auf dem Beschäftigungssicherungskonto verbliebene Guthaben in jedem Fall zu vergüten sind und hier verbliebene Schulden grundsätzlich ohne Entgeltausgleich verfallen. Ist auch das Zeitkonto – wie bei Airbus – geldwert, kann diese Vergütung beziehungsweise dieser Verfall durch Verrechnung mit dem Zeitkonto verhindert

beziehungsweise reduziert werden, bei reinen Zeitkonten hingegen nicht.

Was schließlich den Insolvenzschutz von Guthaben auf dem Beschäftigungssicherungskonto angeht, kann dieser bei Bedarf mangels diesbezüglicher gesetzlicher Vorschriften unkompliziert – insbesondere mittels Bankbürgschaft oder Kautionsversicherung – vorgenommen werden. Da hierbei die Kosten immer auf den Maximalwert bezogen sind, reduziert auch dies ggf. den Anreiz, im Beschäftigungssicherungskonto sehr hohe Guthaben aufzubauen.

Zusammenfassung

Das Zeitkonto ist ein zentrales Element fast aller flexibler Arbeitszeitregelungen – im Tages- wie im Schichtdienst. Auf ihm werden Abweichungen der tatsächlich geleisteten von der vertraglichen Arbeitszeit mit dem Ziel des Zeitausgleichs fortlaufend kumuliert. Damit Zeitkonten den wirtschaftlichen Einsatz der Arbeitszeiten unterstützen, müssen sie entsprechend angelegt und fortlaufend gesteuert werden. Bewährt haben sich hier insbesondere das »Ampelkonto« und das »Sofortverfallkonto«, die beide ausführlich vorgestellt werden – ebenso wie die ungleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit im Rahmen von »Jahresarbeitszeitregelungen«.

Für die Lösung von Kapazitätsproblemen ist das Zeitkonto dagegen nicht geeignet – es kann solche Probleme allerdings deutlich machen. Eine der dann bestehenden Möglichkeiten kann im zusätzlichen Aufbau eines »Beschäftigungssicherungskontos« bestehen, mit dessen Hilfe Beschäftigungseinbrüche bewältigt oder jedenfalls in ihren Auswirkungen abgemildert werden können.