

Arbeitszeit nach Bedarf regeln

Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit zahlt sich im Idealfall für Beschäftigte wie Arbeitgeber aus. Was bei der Umsetzung von Arbeitszeitkonten und Wertguthaben in der betrieblichen Praxis geregelt werden sollte und was es zu vermeiden gilt, zeigt dieser Überblick.

Von Andreas Hoff

● Arbeitszeitkonten sind ein wesentliches Element der meisten flexiblen betrieblichen Arbeitszeitsysteme. Sie werden für mehr als 60 Prozent der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geführt und dienen im Idealfall sowohl dem betrieblichen Interesse des Arbeitgebers an einem der jeweiligen Auslastung entsprechenden Einsatz der Vertragsarbeitszeiten als auch zur Berücksichtigung der persönlichen Belange der Mitarbeitenden bei der Arbeitszeitverteilung. Wertguthaben bieten zusätzlich die Möglichkeit, Überstunden auf Wunsch von Beschäftigten nicht zu vergüten, sondern erst längerfristig durch Freizeit auszugleichen, sodass auch diese Überstunden bei der Bewältigung aktueller Kapazitätsengpässe helfen können.

Genau dies sollte daher durch entsprechende Regelungen sichergestellt werden – was jedoch in der betrieblichen Praxis häufig genug nicht geschieht. Anlass für die nachfolgenden Empfehlungen.

Abgrenzung Arbeitszeitkonto und Wertguthaben

Unter einem Arbeitszeitkonto wird hier unter Bezug auf § 7b Ziff. 2 SGB IV ein in Zeit geführtes Konto verstanden, mit dem „das Ziel der flexiblen Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder den Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszeitzyklen verfolgt“ wird. Ein Wertguthaben ist demgegenüber ein seit 2009 („Flexi II“) grundsätzlich in Geld zu führendes

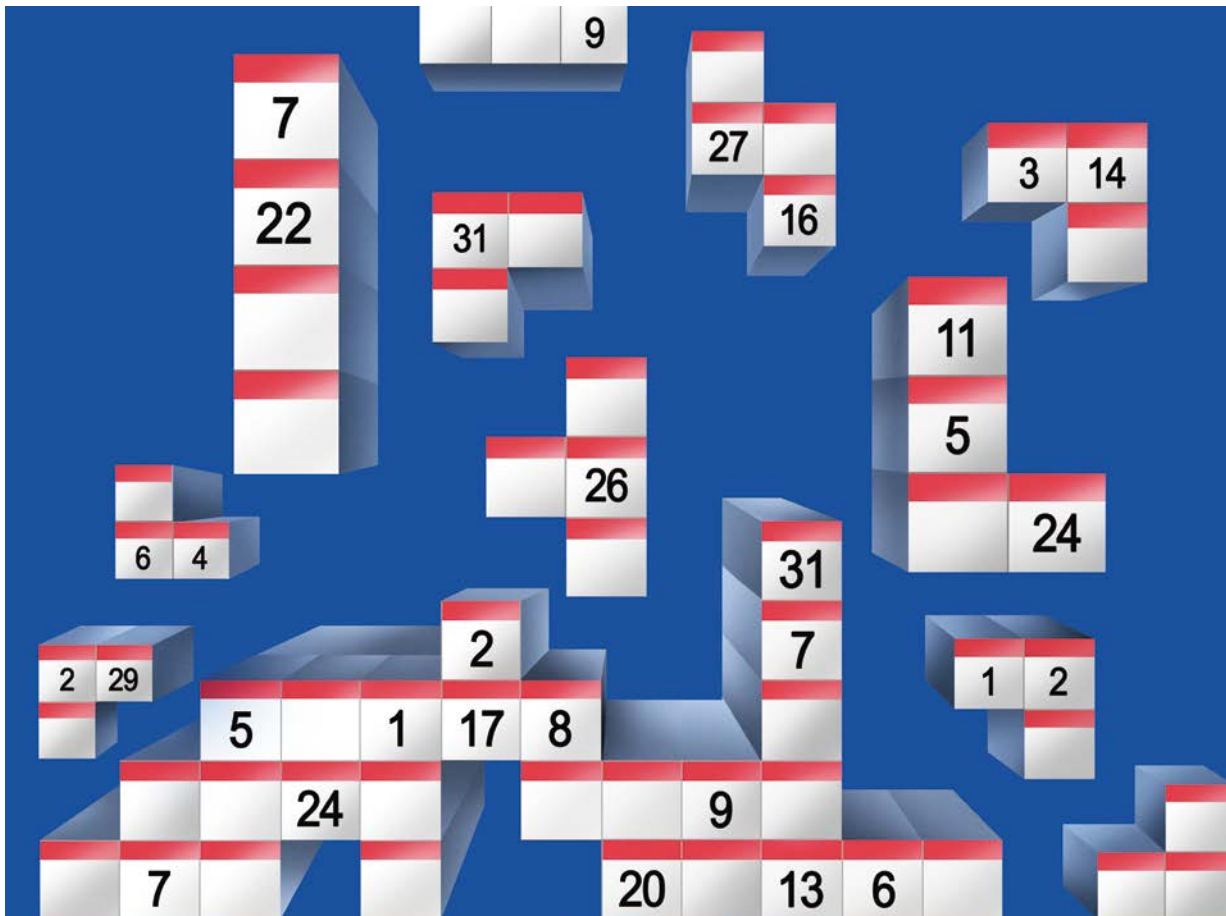
Konto, in das Arbeitsentgelt eingebracht wird, „um es für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung oder der Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu entnehmen“ (§ 7b Ziff. 3 SGB IV). Mit einem Wertguthaben können die Mitarbeitenden je nach den getroffenen Regelungen vollständige oder teilweise Freistellungen oder einen effektiven früheren Eintritt in den Ruhestand finanzieren und bleiben so während dieser Zeiten sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

Die Abgrenzung zwischen Arbeitszeitkonto und Wertguthaben ist äußerst bedeutsam, weil es für Wertguthaben vergleichsweise strenge gesetzliche Regelungen gibt – insbesondere hinsichtlich Aufzeichnungspflichten, Insolvenzschutz und Portabilität –, die an dieser Stelle nicht vertieft werden können. Arbeitszeitkonten unterliegen diesen Vorschriften nicht, weil der Gesetzgeber Arbeitszeitflexibilität und Beschäftigungssicherung fördern möchte.

Das Arbeitszeitkonto bei Gleitzeit und im Schichtbetrieb

Soll ein Arbeitszeitkonto den Anliegen sowohl des Arbeitgebers als auch der Beschäftigten dienen, erfordert dies Zugriffsrechte beider Seiten, die naturgemäß in eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen wie der Gleitzeit anders ausgeprägt sind als in disponierten Arbeitszeitsystemen wie dem Schichtbetrieb.

Steuern die Mitarbeiter ihren Arbeitszeiteinsatz eigenverantwortlich, übernehmen sie zugleich die Verantwortung dafür, dass dieser Einsatz so erfolgt, dass nicht nur die betrieblichen Belange erfüllt werden, sondern dies auch effizient, also ohne unnötigen Verbrauch von Arbeitszeit, geschieht. Erleichtert wird dies dadurch, dass ein relevanter Teil der Aufgaben nicht zu bestimmten Zeiten erledigt werden muss, weil dies die Grundvoraussetzung eigenverantwortlicher tagesflexibler Arbeitszeitgestaltung ist. Gleichzeitig setzt es ausreichende Gestaltungsspielräume voraus und erfordert insbesondere die Abschaffung von Regelungen – etwa zu Kernzeiten –, die Mitarbeitende hindern, bei schlechter Auslastung entsprechend wenig Arbeitszeit zu verbrauchen.



Werden die Mitarbeitenden dagegen disponiert, weil ihre Arbeitsleistung nur zu bestimmten Zeiten benötigt wird, müssen ihre Arbeitszeitanliegen in den Planungsprozess aufgenommen werden, um darin dann so weit wie jeweils möglich berücksichtigt zu werden. Auch aus diesem Grund empfiehlt sich im Schichtbetrieb, den Schichtplan nach betrieblich festzulegenden Regeln fortlaufend zu aktualisieren und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Freizeit- und Arbeitszeitwünsche so rechtzeitig vor Planungsschluss hereinzugeben, dass sie weitestmöglich berücksichtigt werden können.

Vertrauensarbeitszeit: flexibel ohne Arbeitszeitkonto arbeiten

Arbeitszeitkonten sind in flexiblen Arbeitszeitsystemen unverzichtbar, soweit nicht – als Alternative zur Gleitzeit – „Vertrauensarbeitszeit“ ermöglicht wird.

In der Vertrauensarbeitszeit wird nicht nur auf die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitszeiten, sondern auch auf die eigenverantwortliche Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeitverpflichtungen gesetzt. Letzteres ist auch nach dem BAG-Beschluss zur Arbeitszeiterfassung möglich (BAG, Beschluss vom 13.9.2022, Az. 1 ABR 22/21), da das Gericht mit der Aufzeichnungspflicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Schutzvorschriften zu Höchst- und Mindestruhezeiten kontrollierbar gestalten will, nicht aber, ob der Mitarbeitende seine Vertragsarbeitszeit erfüllt oder nicht. Die Erfassung von Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit kann, wenn man dies denn so möchte, sehr einfach so erfolgen, dass mit den hierdurch erzeugten Daten kein Arbeitszeitkontosaldo erzeugt wird.

Doch nun zurück zum Arbeitszeitkonto. Soll es zum einen legal sicher und zum anderen mit dem Ziel der weitestmöglichen Erfüllung von betrieblichen

wie persönlichen Belangen gestaltet werden, empfiehlt es sich, es fortlaufend zu führen.

Fortlaufende Führung des Arbeitszeitkontos

Auf Abrechnungsstichtage sollte also verzichtet werden. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Vorgabe, dass Arbeitszeitkonten beispielsweise zum Ende des Geschäftsjahrs ausgeglichen sein müssen, damit keine Rückstellungen zu bilden sind, bei bedarfs- und bedürfnisgerechter Arbeitszeitensteuerung nur rein zufällig erreicht wird. Daher kommt es zum jeweiligen Zeitpunkt regelmäßig zu Plus- oder Minussalden, deren Rückführung auf null Stunden, wie im Folgenden gezeigt wird, gravierende Probleme bereitet.

Ein Minussaldo am Ende des Ausgleichszeitraums bedeutet, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit in diesem Zeitraum nicht erreicht worden ist, wodurch grundsätzlich Annahmeverzug

des Arbeitgebers entsteht – auch bei eigenverantwortlicher Arbeitszeitensteuerung, weil der Mitarbeitende dann ja offenbar nicht ausreichend mit Arbeitsaufgaben versorgt worden ist. Dies hat zur Folge, dass die betreffenden Salden zu diesem Zeitpunkt grundsätzlich ohne Entgeltabzug verfallen, außer tarifvertraglich ist etwas anderes geregelt.

Dies kann zum einen entsprechende Anreize für Mitarbeitende erzeugen nach dem Prinzip „Je weniger Arbeitszeit ich leiste, desto höher ist mein effektives Stundenentgelt“. Zum anderen ist dabei, anders als bei der Auszahlung von Plussalden, Gerechtigkeit nicht erreichbar, weil diejenigen mit den proportional zur Vertragsarbeitszeit niedrigsten Arbeitszeitkontosalden den größten Vorteil haben.

Aus diesen und natürlich aus wirtschaftlichen Gründen müssen Arbeitgeber versuchen, unterauslastungsbedingten Arbeitszeitausfall unbedingt zu vermeiden. Dies bedeutet vor allem, dass sich die Zahl der Mitarbeitenden stets an der jeweils geringst vorstellbaren Auslastung ausrichten muss. Das kann zu einer Verminderung dauerhafter Beschäftigung führen und bei tatsächlich höherem Bedarf, sofern zusätzliche Arbeitszeitkapazität nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung steht, zum strukturellen Aufbau von Plussalden, wie er tatsächlich in vielen Betrieben zu verzeichnen ist.

Ein Plussaldo am Ende des Abrechnungszeitraums bedeutet, dass die Vertragsarbeitszeit in diesem Zeitraum überschritten worden ist, sodass die betreffenden Mitarbeitenden grundsätzlich einen entsprechenden Anspruch auf Zusatzvergütung haben. Das gilt auch bei eigenverantwortlicher Steuerung der Arbeitszeiten durch die Beschäftigten, bei der ja richtigerweise davon ausgegangen wird, dass auch hier die Arbeitszeitverteilung bedarfsgerecht und effizient erfolgt. Aus diesem Grund verbieten sich im Übrigen auch die aus klassischen Gleitzeitsystemen bekannten Guthabenkappungen am Monatsende.

Dies kann zum einen bei geldorientierten Mitarbeitenden entsprechende Anreize erzeugen, zum anderen aber auch Frustration bei denjenigen, die an der Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit

interessiert sind. Letztere sind aktuell in der Mehrheit und eventuell zusätzlich unglücklich über niedrige Nettostundenentgelte, die sich bei Auszahlungen ergeben. An dieser Stelle kann das betriebliche Angebot eines Wertguthabens nützlich sein, das den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, solche Auszahlungen auf Wunsch in einen langfristigen Freistellungsanspruch umzusetzen. Gerechtigkeit immerhin ist beim Ausgleich von Plussalden kein Problem, weil hierbei ja diejenigen mehr bekommen, die vorher mehr Arbeitszeit geleistet haben.

Die Empfehlung, auf Abrechnungstichtage zu verzichten, trifft allerdings auf die Herausforderung, dass arbeitsvertragliche Regelungen zu einer nur im Durchschnitt festgelegten Arbeitszeit ohne Ausgleichszeitraum nach BAG-Rechtsprechung (BAG, Urteil vom 21.6.2011, Az. 9 AZR 238/10) nicht hinreichend klar und verständlich und damit unwirksam sind. Tarifvertragsparteien

können hiervon abweichen und tun dies vereinzelt auch. Üblich sind in Tarif- wie Arbeitsverträgen Ausgleichszeiträume von bis zu 12 Monaten, die bei der Bewältigung saisonaler Auslastungsschwankungen unterstützen können. Vor diesem Hintergrund sollte nach Möglichkeit eine der beiden folgenden Regelungsoptionen gewählt werden.

Option 1: Individuell rollierender Ausgleichszeitraum

In diesem Fall muss der Saldo des einzelnen Arbeitszeitkontos beispielsweise immer spätestens nach 12 Monaten wieder die Nulllinie berühren. Dies sollte verbunden werden mit

1. einer Mitteilung neun Monate nach der letzten Nulllinien-Berührung an die Führungskraft und den Mitarbeitenden, die beide darüber informiert, dass noch drei Monate Zeit für den Ausgleich des Arbeitszeitkontos ist;
2. der Regelung, dass die Führungskraft für diesen Ausgleich verantwortlich ist und daher auch bei grundsätzlich eigenverantwortlicher Arbeitszeitverteilung die dafür erforderlichen Steuerungsinstrumente erhält und
3. dem Ausschluss von Guthabenauszahlungen wie des Verfalls von Minusstunden – was hier, weil nur einzelne Arbeitszeitkonten betroffen sind, anders als bei kollektiven Abrechnungstichtagen auch tatsächlich umsetzbar ist. Insbesondere Freizeitausgleich ist immer möglich – der Mitarbeitende kann ja auch krank werden.

Unterstützung durch ein Ampelsystem

Damit der individuell rollierende Ausgleichszeitraum tatsächlich funktionieren kann, müssen die Arbeitszeitkonten jedoch fortlaufend mit dem Ziel gesteuert werden, zu große Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit zu vermeiden. Dabei kann eine Ampel helfen, die bei Erreichen der Gelbphase den Mitarbeitenden respektive den Disponierenden mittels entsprechender Regeln daran hindert, zusätzliche Plus- oder Minussalden, ohne zeitnahe planmäßige Rückkehr in die Grünphase aufzubauen. Spätestens dann muss entschieden werden, ob ein Kapazitätsproblem vorliegt oder nicht. Im erst-

In der betrieblichen Praxis sind Auszahlungen von Arbeitszeitguthaben weit verbreitet. Das hat negative Auswirkungen.

genannten Fall dürfen keine weiteren Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit vorgenommen oder zugelassen werden, weil diese dann ja nicht wieder zurückgeführt werden können. Vielmehr muss an dieser Stelle im Plus-Bereich arbeitgeberseitig der Kapazitätsbedarf reduziert oder Kapazität zugeführt werden. Dies kann durch das Weglassen von Aufgaben, das Verschieben von Terminen oder vergütete oder einem Wertguthaben zugeführte Überstunden geschehen. Im umgekehrten Fall kann die überschüssige Kapazität beispielsweise durch die (zeitweise) Umsetzung von Mitarbeitenden in andere Bereiche reduziert werden.

Bei grundsätzlich gleichmäßigem Arbeitsanfall sollte die Grünphase des Arbeitszeitkontos nicht über die Dauer einer Wochen-Vertragsarbeitszeit hinausreichen, um rechtzeitige Bremsungen zu gewährleisten. Die dadurch gewährleistete Proportionalität ist zur Vermeidung der Ungleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zwingend erforderlich. Bei unterschiedlichem Arbeitsanfall sollten dagegen nach Möglichkeit entsprechende Salden-Zielwerte zugrunde gelegt und anschließend fortlaufend angesteuert werden.

Option 2: Ausschließlich fortlaufende Steuerung der Arbeitszeitkonten

Die Alternative zum individuell rollierenden Ausgleichszeitraum besteht darin, nur auf die fortlaufende Arbeitszeitkontensteuerung zu setzen, in deren Rahmen die Salden immer wieder in die Nähe der Vertragsarbeitszeit oder des jeweiligen Zielwerts zurückgeführt werden. Diese in der betrieblichen Praxis sehr verbreitete Lösung erleichtert Administration und Steuerungsaufgabe und verbessert zugleich die Qualität der Arbeitszeitverteilung für Betrieb wie Mitarbeitende, weil unter diesen Umständen zum Beispiel die Letzteren in einem Gleitzeitsystem nicht gezwungen werden müssen, ihr in der Grünphase befindliches kleines Arbeitszeitguthaben „fürs Tägliche“ vor dem jeweiligen Ausgleichsstichtag ab- und anschließend wieder aufzubauen.

Bei einer solchen fortlaufenden Steuerung der Arbeitszeitkonten kann es daher im laufenden Arbeitsverhält-



DR. ANDREAS HOFF ist Wirtschaftswissenschaftler und Arbeitszeitexperte. Seit mehr als 40 Jahren beschäftigt er sich professionell mit allen Aspekten der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung.

nis weder Auszahlungen von Arbeitszeitguthaben noch Entgeltabzüge zum Ausgleich von Minussalden geben. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist dagegen ein dann noch bestehendes Arbeitszeitguthaben zum aktuellen Stundensatz abzugelten, während ein dann noch bestehender Minussaldo aufgrund des Annahmeverzugs des Arbeitgebers ohne Entgeltabzug entfällt.

Das gilt jeweils, soweit tarifvertraglich nichts anderes geregelt ist oder der Mitarbeitende den Plus- oder Minussaldo zu vertreten hat. Letzteres ist zum Beispiel der Fall bei von ihm gewünschtem kurzfristigem Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis, da der Arbeitgeber dann eine entsprechend geringere Möglichkeit zum rechtzeitigen Ausgleich des Arbeitszeitkontos hat. In solchen Fällen muss ein Arbeitszeitguthaben nicht kompensiert und darf ein entsprechender Entgeltabzug vorgenommen werden.

Auszahlungen und Entgeltabzüge vermeiden

In der betrieblichen Praxis sind Auszahlungen von Arbeitszeitguthaben jedoch ebenso verbreitet wie im umgekehrten Fall Entgeltabzüge zum Ausgleich von Minussalden – und auch deren rechtlich unzulässige Verrechnung mit Urlaubsansprüchen findet gar nicht so selten statt. Beides hat jedoch gravierende negative Auswirkungen:

- Mitarbeiter wie Disponierende fürchten Minussalden, obgleich diese dann,

wenn das Erreichen der Vertragsarbeitszeit sowie deren bedarfsgerechter Einsatz angestrebt werden, unverzichtbar sind. Das kann zu einem höheren Arbeitszeitverbrauch als nötig und damit zu einer geringeren Stundenproduktivität der Arbeit führen.

- Geldorientierte Mitarbeitende können versuchen, möglichen Freizeitausgleich zu vermeiden, was die Stundenproduktivität der Arbeit in noch stärkerem Maße beeinträchtigen kann als der vorige Punkt.
- Konfliktscheue (nach unten und/oder oben) Führungskräfte nutzen das Arbeitszeitkonto als bequemen Kapazitätsersatz, anstatt an der Produktivität des Arbeitszeiteinsatzes ihrer Mitarbeitenden zu arbeiten oder kapazitätserhöhende, also nicht kurzfristig durch Freizeit ausgeglichene Überstunden durchzusetzen.
- Und schließlich gibt es auch noch das Risiko, dass ein Arbeitszeitkonto steuerrechtlich nicht anerkannt wird, wenn die Mitarbeitende selbst über Guthabenauszahlungen entscheiden können, weil ihnen diese dann bereits bei Aufbau zufließen und versteuert werden müssen.

Wertguthaben können bei fehlender Arbeitszeitkapazität helfen

Bei zu geringer Arbeitszeitkapazität kann die Einführung eines Wertguthabens bei entsprechender Auslegung betrieblich vorteilhaft sein, weil sie nicht an der Vergütung von Überstunden interessierten Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, diese zwar nicht kurzfristig, aber immerhin längerfristig durch Freizeit auszugleichen. Kapazitätsseitig sind Wertguthaben neutral, wenn sie nur dazu führen, dass Mitarbeiter (etwas) früher ausscheiden, wie dies bei reinen Lebensarbeitszeitkonten der Fall ist: Die betreffenden Mitarbeitenden müssen dann bei Bedarf einfach entsprechend früher ersetzt werden. Und mithilfe von Wertguthaben finanzierte Sabbaticals sollten so lange vorher vereinbart werden müssen, dass sie in die mittelfristige Kapazitätsplanung Eingang finden können – spätestens also im Rahmen der Jahresurlaubsplanung. ■