

Empfehlungen zum Einsatz von Mehrarbeit in flexiblen betrieblichen Arbeitszeitsystemen

In flexiblen Arbeitszeitsystemen – und etwas anderes kann angesichts der betrieblichen und mitarbeiterseitigen Anforderungen nicht mehr in Frage kommen – werden die Vertragsarbeitszeiten innerhalb der gesetzlichen, ggf. tarifvertraglichen und betrieblichen Regeln verteilt: idealiter entsprechend dem jeweiligen Arbeitsbedarf unter stets weitestmöglicher Berücksichtigung der Belange der einzelnen Mitarbeiter*innen. Dabei kommt es naturgemäß zu Über- wie Unterschreitungen der Vertragsarbeitszeit, weswegen sich in jedem flexiblen Arbeitszeitsystem die Frage stellt, wie Mehrarbeit bzw. Überstunden¹ von bloßen Mehrstunden abgegrenzt werden soll/en. Diesbezügliche tarif- und arbeitsvertragliche Regeln sind dabei oft nicht hilfreich, weil sie vielfach noch aus der Zeit starrer Arbeitszeitsysteme stammen, in denen Mehrarbeit die einzige fortlaufend verfügbare Flexibilitäts-Ressource war.

Sowohl aktuelle Rechtsprechung als auch bedeutende politische Initiativen zur Befreiung von Mehrarbeitszuschlägen und sogar der Mehrarbeit selbst von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen führen nun dazu, dass die präzise Abgrenzung von „Mehrarbeit“ noch wichtiger wird:

- Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat am 05.12.2024 - 8 AZR 370/20 - geurteilt, dass „eine tarifvertragliche Regelung, die unabhängig von der individuellen Arbeitszeit für Überstundenzuschläge das Überschreiten der regelmäßigen Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten voraussetzt, teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer wegen der Teilzeit schlechter als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte (behandelt). Sie verstößt gegen das Verbot der Diskriminierung Teilzeitbeschäftigter (§ 4 Abs. 1 TzBfG), wenn die in ihr liegende Ungleichbehandlung nicht durch sachliche Gründe gerechtfertigt ist“ (aus der Pressemitteilung 34/24 des BAG; die schriftliche Urteilsbegründung, von der man sich vor allem auch hinsichtlich solcher sachlichen Gründe nähere Aufschlüsse erwartet, liegt noch nicht vor). Damit haben Teilzeitbeschäftigte bei übervertraglicher Arbeitszeit grundsätzlich ebenso Anspruch auf diesbezügliche tarif- oder arbeitsvertragliche Zuschläge (gesetzliche Vorgaben gibt es hierfür ja nicht) wie vergleichbare Vollzeitbeschäftigte.

¹ Beide Begriffe bedeuten jedenfalls seit 1994 grundsätzlich dasselbe: In diesem Jahr wurde die gesetzliche Arbeitszeitordnung (AZO), in der „Mehrarbeit“ für die übergesetzliche Arbeitszeit stand, durch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) abgelöst, in dem dieser Begriff nicht mehr verwendet wird. Allerdings wird „Mehrarbeit“ heute teilweise noch abweichend definiert – etwa im TVöD, in dem sie die bei Teilzeitbeschäftigung über die Vertragsarbeitszeit hinaus bis zur Vollzeit-Grenze geleistete Arbeitszeit umfasst. Diese Sonder-Definition dürfte jedoch vor dem Hintergrund des neuen BAG-Urteils zur Überstunden-Vergütung bei Teilzeitbeschäftigung (siehe gleich im Text) bald der Vergangenheit angehören. – Nachfolgend verwende ich nur noch den Begriff Mehrarbeit.

- Die gescheiterte Ampelkoalition hatte geplant, Zuschläge für Mehrarbeit, die über die tariflich vereinbarte Vollzeitarbeit hinausgehen, steuer- und beitragsfrei zu stellen, um auf diese Weise einen Anreiz für verlängerte Arbeitszeiten zu setzen: aus meiner Sicht aus ganz verschiedenen Gründen keine gute Idee², die nun zusätzlich noch auf das Problem stößt, dass der Bezug auf Vollzeitarbeit rechtlich unzulässig sein dürfte – siehe den vorigen Punkt. Das aktuelle Bundestags-Wahlprogramm der CDU geht nun sogar teilweise noch darüber hinaus: Danach sollen Überstundenvergütungen für Vollzeitbeschäftigte steuerfrei gestellt werden.

Vor diesem Hintergrund empfehle ich, in flexiblen betrieblichen Arbeitszeitsystemen mit Mehrarbeit wie folgt umzugehen:

1. Es wird betrieblich dafür gesorgt, dass Mehrarbeit nur ausnahmsweise erforderlich ist: mittels zum einen einer entsprechenden Kapazitäts- und Leistungsplanung und zum anderen ausreichend flexibler Arbeitszeitsysteme; siehe hierzu nachfolgend **Teil 1**.
2. Es gibt einen Mehrarbeitszuschlag – auch ohne (tarif)vertragliche Verpflichtung hierzu; siehe hierzu nachfolgend **Teil 2**.
3. Mehrarbeit wird ausschließlich auf freiwilliger Basis geleistet; siehe hierzu nachfolgend **Teil 3**.

1. Mehrarbeit als Ausnahmefall

In meiner Beratungsarbeit zu flexiblen betrieblichen Arbeitszeitsystemen aller Art schlage ich schon lange die folgende, mit dem obigen BAG-Urteil sehr gut verträgliche Abgrenzungs-Logik vor, wonach Mehrarbeit nur in diesen beiden Fällen entstehen kann:

- Das jedem flexiblen Arbeitszeitsystem immanente Versprechen des Ausgleichs auf die Vertragsarbeitszeit kann mangels Personalkapazität vorübergehend (!) nicht gehalten werden – nachfolgend **Mehrarbeit Typ 1**.
- Es muss aus betrieblichem Grund außerhalb der Regeln des jeweiligen flexiblen Arbeitszeitsystems gearbeitet werden – nachfolgend **Mehrarbeit Typ 2**.

Mehrarbeit Typ 1 ist eine von vielen Möglichkeiten, Personalengpässe zu verringern³ – allerdings nur dann, wenn sie nicht zeitnah durch Freizeit auszugleichen ist;

² Siehe hierzu ausführlich meinen Text „Förderung von Mehrarbeit: der komplett falsche Ansatz“ <https://arbeitszeitsysteme.com/wp-content/uploads/2012/05/Foerderung-von-Mehrarbeit-der-komplett-falsche-Ansatz-2024.pdf> = Text 10 unter Arbeitszeitflexibilisierung auf www.arbeitszeitsysteme.com.

³ Siehe hierzu ausführlich meinen Text „Warum bei Personalmangel auf Überbeschäftigung verzichtet werden sollte“ <https://arbeitszeitsysteme.com/wp-content/uploads/2012/05/Warum-bei-Personalmangel-auf-Ueberbeschaeftigung-verzichtet-werden-sollte-2021.pdf> = Text 9 unter Arbeitszeitflexibilisierung auf www.arbeitszeitsysteme.com. Von Mehrarbeit zu unterscheiden sind insbesondere (vorübergehende) Anhebungen der Dauer der Vertragsarbeitszeit.

sie muss also entweder vergütet werden (was auch pauschal oder in Form von Leistungsprämien o.ä. geschehen kann) oder, soweit vorhanden, einem Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben werden (unbezahlte Mehrarbeit schließe ich an dieser Stelle aus⁴). Die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen hierzu ist allerdings jedenfalls unter den gegebenen Umständen, die sich jedoch, siehe oben, noch in 2025 ändern könnten, in der Regel nicht sehr ausgeprägt, im hier propagierten Ausnahmefall aber noch eher gegeben als über längere Zeitstrecken – und von unfreiwilliger Mehrarbeit muss dringend abgeraten werden (siehe nachfolgend **Teil 3.**).

Regelungstechnisch sollte diese Mehrarbeit stets zukunftsbezogen vereinbart und damit für die Mitarbeiter*innen planbar gestaltet werden. Insbesondere sollte sie nicht einfach dadurch erzeugt werden, dass aufgelaufene Arbeitszeitkonto-Guthaben ausbezahlt werden. Dies widerspricht nicht nur dem jedem flexiblen Arbeitszeitsystem immanenten Versprechen des Ausgleichs auf die Vertragsarbeitszeit und dem Wunsch der meisten Mitarbeiter*innen, ist aber auch betriebswirtschaftlich problematisch, weil es zur Vermeidung eigentlich möglichen Zeitausgleichs führen und damit die Arbeitsproduktivität beeinträchtigen kann. Hier beispielhaft einige Regelungs-Optionen:

- Im **flexiblen Tagdienst** (Gleitzeit ohne Kernzeit) wird mit dem*der Mitarbeiter*in für einen begrenzten Zeitraum ein monatliches Zusatz-Arbeitszeitbudget vereinbart – z.B. in Höhe von 20h. Die innerhalb dieses Budgets über die Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Arbeitszeit, praktisch also eine positive Differenz zwischen dem Arbeitszeitkonto-Saldo am Monatsende und demjenigen zu Beginn des betreffenden Monats, wird dann bis maximal 20h vergütet oder ihr Geldwert einem Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben – jeweils mit Zuschlag in Geld (siehe hierzu nachfolgend **Teil 2**). Damit bleibt der Arbeitszeitkonto-Saldo so lange gleich, wie der*die Mitarbeiter*in innerhalb des vereinbarten Zusatz-Arbeitszeitbudgets über seine*ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeitet. Überzieht er*sie dieses Budget, steigt er, nutzt er*sie dieses Budget nicht, kann er sogar sinken.
- Bei **Vertrauensarbeitszeit** wird mit dem*der Mitarbeiter*in für einen begrenzten Zeitraum eine z.B. um 1h über die jeweilige Tages-Vertragsarbeitszeit hinausgehende Plan-Arbeitszeit an tatsächlichen Arbeitstagen vereinbart. Am Monatsende wird dann das sich hieraus ergebende Stunden-Volumen – bei z.B. 17 tatsächlichen Arbeitstagen wären dies in unserem Beispiel 17h – wie oben mit Zuschlag vergütet oder der Geldwert einem Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben.
- In **disponierten Arbeitszeitsystemen**, in denen die Mitarbeiter*innen also auf der Grundlage von Schicht-, Dienst- oder Einsatzplänen eingesetzt werden, wird mit dem*der Mitarbeiter*in für einen begrenzten Zeitraum vereinbart, dass die tatsächlich über die jeweilige Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Arbeitszeit als Mehrarbeit mit Zuschlag vergütet oder ihr Geldwert einem Langzeit- oder

⁴ Zu den Gründen siehe im in Anmerkung 3 angeführten Text S. 3ff.

Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben wird. Der Saldo seines*ihres Arbeitszeitkontos bleibt dadurch so lange unverändert, wie der*die Mitarbeiter*in planmäßig mindestens seine*ihre Vertragsarbeitszeit erbringt.

Mehrarbeit Typ 2 kommt dann zum Einsatz, wenn die Regelungs-Grenzen des jeweiligen flexiblen Arbeitszeitsystems aus betrieblichem Grund überschritten werden müssen – und setzt damit in gewisser Weise die Tradition der klassischen Mehrarbeit in starren Arbeitszeitsystemen fort, wenngleich diese in flexiblen Arbeitszeitsystemen weitgehend und theoretisch sogar vollständig vermieden werden kann. Im Fall von Mehrarbeit Typ 2 ist neben deren Vergütung (einschließlich Gutschrift auf einem Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonto) systematisch auch deren zeitnaher Freizeitenausgleich (z.B. in Form einer Arbeitszeitkonto-Gutschrift) möglich, die zur Förderung der Motivation zur freiwilligen (siehe unten **Teil 3.**) Übernahme solcher Mehrarbeit den betreffenden Mitarbeiter*innen wahlweise angeboten werden sollte – auch wenn durch Mehrarbeits-Auszahlungen ggf. nicht erwünschte Kapazitätseffekte erzeugt werden, die sich jedoch dadurch in Grenzen halten sollten, dass auch dieser Typ Mehrarbeit nur ausnahmsweise zum Einsatz kommt. Ein zeitnaher Freizeitenausgleich auch des Mehrarbeitszuschlags sollte dagegen schon deshalb nicht in Frage kommen, weil die Umwandlung von Zuschlagsansprüchen in Zeit die sozialversicherungs- und steuerrechtliche Privilegierung des betreffenden Arbeitszeitkontos (insbesondere kein gesetzlich vorgeschriebener Insolvenzschutz und keine besonderen sozialversicherungsrechtlichen Aufzeichnungen) gefährdet.

Auch hierfür zwei einfache Beispiele:

- Ist im **flexiblen Tagdienst** oder in **Vertrauensarbeitszeit** geregelt, dass die Vertragsarbeitszeiten nur innerhalb eines bestimmten Arbeitszeitrahmens (der z.B. an Werktagen MO-FR von 07:00-20:00 reicht) erbracht werden dürfen, und muss aus betrieblichem Grund außerhalb dieses Rahmens gearbeitet werden (was, siehe nachfolgend **Teil 3.**, nur auf freiwilliger Basis geschehen sollte), wird dies als Mehrarbeit gewertet – völlig unabhängig davon, ob der*die Mitarbeiter*in dadurch tatsächlich über seine*ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeitet oder nicht.
- Ist im **Schichtbetrieb** geregelt, dass der durchlaufende Grund-Schichtplan zwar im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung verpflichtend aktualisiert, danach aber nur noch einvernehmlich geändert werden darf⁵, und springt ein*e Mitarbeiter*in zur Vertretung eines kurzfristig ausgefallenen Kollegen auf freiwilliger Basis (siehe hierzu nachfolgend **Teil 3.**) ein, wird die hierbei geleistete Arbeitszeit wie eben unabhängig davon als Mehrarbeit gewertet, ob der*die Mitarbeiter*in dadurch seine*ihre Vertragsarbeitszeit überschreitet oder nicht.

⁵ Siehe zu dieser mehrstufigen Planungs-Logik meinen Text „Planbarkeit ist für die Mitarbeiter*innen sehr wichtig“, HR-Performance 3/2021, S. 48ff. - <https://arbeitszeitsysteme.com/wp-content/uploads/2012/05/Planbarkeit-ist-fuer-die-MA-sehr-wichtig-2021.pdf> = Text 7 unter Flexible Schichtsysteme auf www.arbeitszeitsysteme.com.

Die Klassifizierung als Mehrarbeit ist in diesem Fall also eine Belohnung dafür, dass der*die Mitarbeiter*in aus betrieblichem Grund über seine*ihre im Rahmen des jeweiligen flexiblen Arbeitszeitsystems hinaus bestehenden Verpflichtungen tätig wird.

2. Es gibt einen Mehrarbeitszuschlag

Mehrarbeitszuschläge sind gesetzlich nicht vorgeschrieben, werden jedoch vielfach (tarif)vertraglich geregelt – meist mit Bezug auf die jeweilige Regelarbeitszeit. Ich empfehle sie dagegen generell und insbesondere unabhängig von der Dauer der Vertragsarbeitszeit – aus den folgenden Gründen:

- Für die Mitarbeiter*innen erhöhen sie den Anreiz, Mehrarbeit der Typen 1 und 2 zu leisten.
- Für den Arbeitgeber vermindern sie den Anreiz zum Einsatz von Mehrarbeit, was die hier propagierte grundlegende Strategie „Mehrarbeit nur im Ausnahmefall“ unterstützt.
- Bei vergüteter Mehrarbeit wirken sie ggf. dem steuerlichen Progressionseffekt entgegen, was besonders bei Mehrarbeit Typ 1 bedeutsam ist.
- Betriebswirtschaftlich stellen diese Zuschläge bei vergüteter Mehrarbeit grundsätzlich kein Problem dar, weil diese – anders als z.B. die Anhebung der Vertragsarbeitszeitdauer – die Höhe der Entgeltfortzahlung nicht beeinflusst, und sollte auch bei durch Freizeit ausgeglichener Mehrarbeit Typ 2 als Anreiz für die Mitarbeiter*innen dann akzeptabel sein, wenn auch diese Mehrarbeit nur ausnahmsweise zum Einsatz kommt. Allerdings entstehen hierdurch natürlich Zusatzkosten für diejenigen Betriebe, die bisher keinen Mehrarbeitszuschlag oder einen solchen nur bei Überschreitung der Vollzeit-Schwelle gezahlt haben.

Die Zahlung eines Mehrarbeitszuschlags auch bei Teilzeitbeschäftigung zieht im Übrigen unter den hier angenommenen Umständen deshalb keinen Anreiz zur Reduzierung der Dauer der Vertragsarbeitszeit nach sich, weil mit einer solchen Reduzierung auch die Entgeltfortzahlung bei Krankheit, Urlaub und an Feiertagen entsprechend geringer ausfällt und Mehrarbeit nur im Ausnahmefall zu leisten und damit nicht garantiert ist.

3. Mehrarbeit wird ausschließlich auf freiwilliger Basis geleistet

Während mir dieses Prinzip in flexiblen Arbeitszeitsystemen bereits weitgehend realisiert zu sein scheint, muss es in starren Arbeitszeitsystemen schon deshalb auch erzwungene Mehrarbeit geben, weil es in ihnen sonst überhaupt keine planbare Flexibilität geben würde. In flexiblen Arbeitszeitsystemen dagegen sind Mehrstunden innerhalb der jeweiligen Regeln verpflichtend zu leisten, sodass in ihnen bei grundsätzlich ausreichender Arbeitszeit-Flexibilität Mehrarbeit nur im Ausnahmefall erforderlich

ist. Dies ermöglicht und fördert zugleich die Freiwilligkeit der Ableistung dieser Mehrarbeit, die zusätzlich noch durch die Zuschläge und zukünftig eventuell zusätzlich durch Steuer- und Abgabefreiheiten angereizt wird.

Freiwilligkeit von Mehrarbeit ist aber auch ein wichtiger Bestandteil einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur des Gebens und Nehmens, in der der Betrieb ebenso Rücksicht auf die Belange der Mitarbeiter*innen nimmt wie umgekehrt die Mitarbeiter*innen Rücksicht auf die betrieblichen Belange nehmen. Der Schlüssel hierzu ist gute Führungsarbeit, die nur durch Selektion, Training und fortlaufende Begleitung der Führungskräfte erreicht werden kann.

Fazit

In flexiblen Arbeitszeitsystemen sollte Mehrarbeit nur ausnahmsweise dann eingesetzt werden, wenn entweder die Personalkapazität einmal vorübergehend nicht ausreicht oder aus betrieblichem Grund über die Regelungs-Grenzen des jeweiligen Arbeitszeitsystems hinaus gearbeitet werden muss. Für die Betriebe folgt daraus die Notwendigkeit zum einen einer realistischen Kapazitäts- und Leistungsplanung (bis hin zur Reduzierung des Leistungsangebots) und zum anderen der Schaffung grundsätzlich ausreichend flexibler Arbeitszeitsysteme.

Vor diesem Hintergrund sollte Mehrarbeit stets – also insbesondere auch unabhängig von der Dauer der Vertragsarbeitszeit – mit einem Zuschlag versehen werden, was betriebswirtschaftlich jedenfalls dann kein Problem darstellen sollte, wenn sie nur ausnahmsweise zum Einsatz kommt. Gleichzeitig fördert dies die Motivation der Mitarbeiter*innen zur Leistung von Mehrarbeit.

Wenn aber Mehrarbeit (a) nur ausnahmsweise einmal erforderlich ist und (b) einen Zuschlag nach sich zieht und auch selbst zusätzlich vergütet wird oder werden kann, sollte sie im Rahmen einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur auf ausschließlich freiwilliger Basis geleistet werden können, was eine solche Kultur zugleich stärkt.