

Wie Arbeitszeitkonten gestaltet werden sollten¹

Arbeitszeitkonten sind wesentliches Element der meisten flexiblen betrieblichen Arbeitszeitsysteme. Sie werden aktuell für mehr als 60% der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geführt und dienen idealiter sowohl dem betrieblichen Interesse an einem der jeweiligen Auslastung entsprechenden Einsatz der Vertragsarbeitszeiten als auch der Berücksichtigung der persönlichen Belange der Mitarbeiter bei der Arbeitszeit-Verteilung, was daher durch entsprechende Regelungen sichergestellt werden sollte. Eben dies geschieht jedoch in der betrieblichen Praxis häufig genug nicht – Anlass für die nachfolgenden Empfehlungen.

Was ist ein Arbeitszeitkonto?

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 und bei dem es sich daher nicht um ein Wertguthaben handelt. 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 Mitarbeiter je nach den getroffenen Regelungen vollständige oder teilweise Freistellungen und/oder einen effektiven früheren Eintritt in den Ruhestand finanzieren und bleiben so während dieser Zeiten sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

Die Abgrenzung zwischen Arbeitszeitkonten und Wertguthaben ist äußerst bedeutsam, weil es für Wertguthaben vergleichsweise strenge gesetzliche Regelungen insbesondere hinsichtlich Aufzeichnungspflichten, Insolvenzschutz und Portabilität gibt, die an dieser Stelle nicht vertieft werden können. Arbeitszeitkonten unterliegen diesen Vorschriften nicht, weil der Gesetzgeber Arbeitszeit-Flexibilität und Beschäftigungssicherung fördern möchte und dabei insbesondere auch das Risiko in Kauf nimmt, dass im Insolvenzfall gestundete Sozialversicherungsbeiträge und Steuern verlorengehen.

Wozu Arbeitszeitkonten dienen

Ein Arbeitszeitkonto dient idealiter gleichzeitig dem betrieblichen Anliegen, Schwankungen von Arbeitsanfall und/oder Personalverfügbarkeit (auch) durch einen ent-

¹ Eine kürzere, redaktionell überarbeitete Version dieses Textes ist unter dem Titel „Arbeitszeit nach Bedarf regeln“ erschienen in: personalmagazin Kanzleien 2025, S. 22-25

sprechend angepassten Einsatz der vertraglichen Arbeitszeiten zu bewältigen, und dem Interesse der Mitarbeiter an einer den jeweiligen persönlichen Umständen weitestmöglich gerecht werdenden Arbeitszeit-Verteilung. Dies erfordert 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 Arbeitszeit-Einsatz eigenverantwortlich, übernehmen sie damit zugleich die Verantwortung dafür, dass dieser Einsatz so erfolgt, dass nicht nur die betrieblichen Belange erfüllt werden, sondern dies auch effizient – also ohne unnötigen Arbeitszeit-Verbrauch – geschieht. Erleichtert wird ihnen dies dadurch, dass ein relevanter Teil ihrer 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 Regeln, die die Mitarbeiter daran hindern, bei schlechter Auslastung entsprechend wenig Arbeitszeit zu verbrauchen – etwa von Kernzeiten.
- Werden die Mitarbeiter dagegen disponiert, weil ihre Arbeitsleistung grundsätzlich zu bestimmten Zeiten benötigt wird, müssen ihre Arbeitszeit-Anliegen in den diesbezüglichen Planungsprozess aufgenommen werden, um darin dann so weit wie jeweils möglich berücksichtigt zu werden. Auch aus dem Grund empfehle ich z.B. im Schichtbetrieb, den durchlaufenden Schichtplan nach betrieblich festzulegenden Regeln fortlaufend – vorzugsweise wochenweise – zu aktualisieren und den Mitarbeitern dabei die Möglichkeit zu geben, auf den jeweiligen Planungszeitraum bezogene Freizeit- und Arbeitszeitwünsche so rechtzeitig vor Planungsschluss hereinzugeben, dass sie weitestmöglich berücksichtigt werden können.

Arbeitszeitkonto vs. Vertrauensarbeitszeit

Arbeitszeitkonten sind in flexiblen Arbeitszeitsystemen unverzichtbar, soweit hierin nicht nur auf die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitszeiten, sondern zusätzlich auch auf die eigenverantwortliche Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen gesetzt wird („Vertrauensarbeitszeit“ – als Alternative zur Gleitzeit). Letzteres ist im Übrigen auch nach der durch Beschluss des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 13.09.2022 - 1 ABR 22/21 - vorgeschriebenen Erfassung von Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit möglich, weil das BAG mit der Aufzeichnungspflicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Schutzvorschriften zu Höchst- und Mindestruhezeiten kontrollierbar gestalten will, nicht aber, ob der Mitarbeiter seine Vertragsarbeitszeit erfüllt oder nicht. Die Erfassung von Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit kann schließlich – wenn man dies denn so möchte – sehr einfach so erfolgen, dass mit den hierdurch erzeugten Daten kein Arbeitszeitkonto-Saldo erzeugt wird.

Empfehlung 1: Keine Abrechnungs-Stichtage

Sollen Arbeitszeitkonten zum einen legal sicher und zum anderen mit dem Ziel der weitestmöglichen Erfüllung von betrieblichen wie persönlichen Belangen gestaltet werden, empfiehlt es sich, sie fortlaufend – also ohne Abrechnungs-Stichtage – zu führen. Der Grund hierfür liegt darin, dass dann, wenn die Arbeitszeitkonten beispielsweise am 31.12. (Ende des Geschäftsjahres) ausgeglichen sein müssen, damit keine Rückstellungen zu bilden sind, diese Vorgabe bei bedarfs- und bedürfnisgerechter Arbeitszeiten-Steuerung nur rein zufällig erreicht wird. Daher kommt es unter diesen Umständen zum jeweiligen Zeitpunkt regelmäßig zu Plus- oder Minussalden, deren Rückführung auf 0h gravierende Probleme bereitet:

- Ein Minussaldo bedeutet, dass die Vertragsarbeitszeit im betreffenden Zeitraum nicht erreicht worden ist, wodurch grundsätzlich Annahmeverzug des Arbeitgebers entsteht – auch bei eigenverantwortlicher Arbeitszeiten-Steuerung, weil der Mitarbeiter dann ja offenbar nicht ausreichend mit Arbeitsaufgaben versorgt worden ist (!). Dies hat zur Folge, dass die betreffenden Salden zu diesem Zeitpunkt grundsätzlich (per Tarifvertrag kann hiervon abgewichen werden) ohne Entgeltabzug verfallen. Dies kann zum einen entsprechende Anreize für Mitarbeiter 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 (siehe den folgenden Unterpunkt), Gerechtigkeit nicht erreichbar, weil diejenigen mit den proportional zur Vertragsarbeitszeit niedrigsten Arbeitszeitkonto-Salden den größten Vorteil haben.

Aus diesen und natürlich auch aus wirtschaftlichen Gründen müssen Arbeitgeber versuchen, unterauslastungsbedingten Arbeitszeiten-Ausfall zu vermeiden. Dies bedeutet vor allem, dass sich die Zahl der unbefristet Beschäftigten stets an der jeweils geringst vorstellbaren Auslastung ausrichten muss – was zu einer Verminderung dauerhafter Beschäftigung führen kann und damit jedenfalls dann, wenn bei tatsächlich höherem Bedarf zusätzliche Arbeitszeit-Kapazität nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung steht, zum strukturellen Aufbau von Plussalden, wie er denn auch tatsächlich in vielen Betrieben zu verzeichnen ist.

- Ein Plussaldo bedeutet, dass die Vertragsarbeitszeit im betreffenden Zeitraum überschritten worden ist, sodass die betreffenden Mitarbeiter grundsätzlich einen entsprechenden Anspruch auf Zusatzvergütung haben – auch bei eigenverantwortlicher Steuerung der Arbeitszeiten, bei der ja richtigerweise davon ausgegangen wird, dass auch darin die Arbeitszeit-Verteilung bedarfsgerecht und effizient erfolgt; aus diesem Grund verbieten sich im Übrigen auch die aus klassischen Gleitzeitsystemen bekannten Guthaben-Kappungen am Monatsende. Dies kann zum einen bei geldorientierten Mitarbeitern entsprechende Anreize erzeugen, zum anderen aber auch Frustration bei denjenigen, die an der Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit interessiert sind (und das ist aktuell die große Mehrheit) und/oder unglücklich über bei Auszahlungen resultierende niedrige Netto-Stundenentgelte. An dieser Stelle kann das betriebliche Angebot eines Wertguthabens

nützlich sein, das den Mitarbeitern 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 Abrechnungs-Stichtage zu verzichten, trifft nun allerdings auf die Herausforderung, dass arbeitsvertragliche Regelungen zu einer nur im Durchschnitt festgelegten Arbeitszeit ohne Ausgleichszeitraum nicht hinreichend klar und verständlich und damit unwirksam sind (vgl. BAG, Urteil vom 21.06.2011 - 9 AZR 238/10). Tarifvertragsparteien können hiervon abweichen und tun dies vereinzelt auch; „Stand der Technik“ sind aber hier, ebenso wie in Arbeitsverträgen, auf (eventuell „bis zu“) 12 Monate festgelegte Ausgleichszeiträume, die jedenfalls bei der Bewältigung saisonaler Auslastungsschwankungen unterstützen können. Vor diesem Hintergrund sollte dann unter Beachtung der im Einzelfall vorliegenden Formulierungen nach Möglichkeit eine der beiden im folgenden Abschnitt vorgestellten Regelungen-Optionen gewählt werden.

Empfehlung 2: Keine Auszahlungen aus Arbeitszeitkonten (außer bei Ausscheiden)

Diese Empfehlung ergibt sich eigentlich bereits aus der oben angeführten gesetzlich erforderlichen Zielsetzung von Arbeitszeitkonten, bei der es ersichtlich nur um die Verteilung der jeweiligen Vertragsarbeitszeiten geht. Unter der Bedingung eines kollektiv vorgegebenen Ausgleichszeitraums kann sie jedoch, siehe den vorigen Abschnitt, jedenfalls bei bedarfs- und bedürfnisgerechter Arbeitszeiten-Steuerung nicht eingehalten werden. Um sie umsetzen zu können, gibt es diese beiden Möglichkeiten:

- Einführung eines individuell rollierenden Ausgleichszeitraums, bei dem der Saldo des einzelnen Arbeitszeitkontos immer spätestens nach (z.B.) 12 Monaten wieder die Nulllinie berühren oder schneiden muss – verbunden z.B. mit (a) einer Mitteilung an Führungskraft und Mitarbeiter z.B. 9 Monate nach der letzten Nulllinien-Berührung, dass nun noch 3 Monate Zeit für den Ausgleich des Arbeitszeitkontos ist, (b) der Regelung, dass die Führungskraft für diesen Ausgleich verantwortlich ist und daher auch bei grundsätzlich eigenverantwortlicher Arbeitszeit-Verteilung die dafür erforderlichen Steuerungsinstrumente erhält, und (c) dem Ausschluss sowohl von Guthaben-Auszahlungen als auch des Verfalls von Minusstunden – was hier, weil ja grundsätzlich immer nur einzelne Arbeitszeitkonten betroffen sind, anders als bei kollektiven Abrechnungs-Stichtagen auch tatsächlich umsetzbar ist. Insbesondere Freizeitausgleich ist immer möglich – der Mitarbeiter darf ja auch krank werden. Unter diesen Umständen muss die Führungskraft also in den (im gewählten Beispiel) maximal 3 Monaten bis zur Rückführung des betreffenden Arbeitszeitkonto-Saldos auf 0h bei Bedarf Freizeitausgleich anweisen bzw. für die Auslastung unterausgelasteter Mitarbeiter sorgen.

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 Mitarbeiter (bei eigenverantwortlicher Arbeitszeiten-Steuerung) bzw. den Disponierenden mittels entsprechender Regeln daran hindert, zusätzliche Plus- bzw. Minussalden ohne zeitnahe planmäßige Rückkehr in die Grünphase aufzubauen. Spätestens dann muss also entschieden werden, ob ein Kapazitätsproblem vorliegt oder nicht. Im erstgenannten Fall dürfen keine weiteren Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit vorgenommen bzw. 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 (z.B. durch das Weglassen von Aufgaben, das Verschieben von Terminen, vergütete oder einem Wertguthaben gutgeschriebene Überstunden, etc.) bzw. im umgekehrten Fall Kapazität abgeführt werden (z.B. durch (zeitweise) Umsetzung von Mitarbeitern in andere Bereiche).

Bei grundsätzlich gleichmäßigem Arbeitsanfall sollte die Grünphase des Arbeitszeitkontos nicht über ca. +/-1x Wochen-Vertragsarbeitszeit – eine solche Proportionalität ist zur Vermeidung der Ungleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zwingend erforderlich – hinausreichen, um rechtzeitige Bremsungen zu gewährleisten. Bei unterschiedlichem Arbeitsanfall (Saison, projektbezogenes Arbeiten, etc.) sollten dagegen nach Möglichkeit entsprechende Salden-Zielwerte zugrunde gelegt und anschließend fortlaufend angesteuert werden.

- Die Alternative hierzu besteht darin, auf der Grundlage einer funktionierenden Arbeitszeitkonten-Steuerung, die die Salden fortlaufend wieder in die Nähe der Vertragsarbeitszeit bzw. des jeweiligen Zielwerts zurückführt, auch auf den individuell rollierenden Ausgleichszeitraum zu verzichten. Diese in der betrieblichen Praxis sehr verbreitete Lösung erleichtert zum einen Administration und Arbeitszeitkonten-Steuerung und verbessert zum anderen zugleich die Qualität der Arbeitszeit-Verteilung für Betrieb wie Mitarbeiter, weil z.B. die letzteren dann in einem Gleitzeitensystem nicht gezwungen werden müssen, ihr in der Grünphase befindliches kleines Arbeitszeit-Guthaben „fürs Tägliche“ vor dem jeweiligen Ausgleichs-Stichtag ab- und anschließend wieder aufzubauen.

Bei einer solchen fortlaufenden Steuerung der Arbeitszeitkonten kann es daher im laufenden Arbeitsverhältnis weder Auszahlungen von Arbeitszeit-Guthaben noch Entgeltabzüge zum Ausgleich von Minussalden geben. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist dagegen ein dann noch bestehendes Arbeitszeit-Guthaben zum aktuellen Stundensatz abzugelten und verfällt ein dann noch bestehender Minussaldo ohne Entgeltabzug (Annahmeverzug des Arbeitgebers), jeweils soweit (a) tarifvertraglich nichts anderes geregelt ist und (b) nicht der Mitarbeiter den Plus- bzw. Minussaldo zu vertreten hat. Letzteres ist z.B. bei von ihm gewünschtem kurzfristigem Ausscheiden der Fall, bei dem der Arbeitgeber entsprechend geringere Möglichkeiten zum rechtzeitigen Ausgleich des Arbeitszeitkontos hat. In solchen Fällen muss

ein Arbeitszeit-Guthaben nicht kompensiert und kann ein entsprechender Entgeltabzug vorgenommen werden.

Was Auszahlungen aus Arbeitszeitkonten bewirken

In der betrieblichen Praxis sind Auszahlungen von Arbeitszeit-Guthaben jedoch ebenso verbreitet wie im umgekehrten Fall Entgeltabzüge zum Ausgleich von Minussalden – und auch deren rechtlich unzulässige Verrechnung mit Urlaubsansprüchen (Urlaub kann schließlich nicht nachträglich und nicht stundenweise gewährt werden) 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 – was zu einem höherem Arbeitszeit-Verbrauch als erforderlich und damit zu einer geringeren Stundenproduktivität der Arbeit führen kann.
- Geldorientierte Mitarbeiter können versuchen, eigentlich 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 z.B. an der Produktivität des Arbeitszeit-Einsatzes ihrer Mitarbeiter 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 Mitarbeiter selbst über Guthaben-Auszahlungen entscheiden können: weil ihnen diese dann bereits bei Aufbau zufließen und daher versteuert werden müssen.

Wertguthaben können bei fehlender Arbeitszeit-Kapazität helfen

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