

# Ein Warnsystem für Zeitkonten

**GESTALTUNGSMODELLE.** Das Ampelkonto zur Steuerung von Zeitguthaben wird 25. Seine heutigen Abwandlungen haben unterschiedliche Wirkungen in der Praxis.

Von **Andreas Hoff**

Das „Ampelkonto“ war das erste Konzept gesteuerter Zeitkonten. Es wurde im Oktober 1989 im Rahmen eines von mir durchgeführten Beratungsprojekts bei der Bremer Landesbank entwickelt. Ich kann mich noch gut an die Szene erinnern, als in einem der Arbeitszeit-Workshops eine Nachwuchs-Führungskraft und ein Betriebsrat nach einer Kleingruppenarbeit vor das abschließende Plenum traten und die Idee verkündeten, das zu diesem Zeitpunkt noch praktizierte klassische Gleitzeitkonto mit Kappung von Zeitguthaben über 12 Stunden am Monatsende sowie Entgeltabzug für zu diesem Zeitpunkt bestehende Zeitschulden von mehr als 12 Stunden durch ein fortlaufend nach dem Ampel-Prinzip gesteuertes Zeitkonto zu ersetzen.

Seitdem hat sich die Idee des Ampelkontos – sicherlich auch wegen seiner Anschaulichkeit – im Rahmen der zunehmenden Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme immer weiter ausgebreitet und dürfte heute von allen Ideen zur Zeitkonto-Gestaltung am bekanntesten sein.

## Quelle zusätzlicher Personalkapazität

Die meisten derzeit praktizierten Ampelkonten sind regulatorisch oder jedenfalls faktisch nicht auf bestimmte Höchstsalden begrenzt – anders als ihr „Urahn“, in dem maximal +/-40 Stunden möglich waren. Dies mindert den Druck insbesondere auf Maßnahmen, die den weiteren Aufbau von Zeitguthaben ver-

hindern, und damit zugleich auf die Auseinandersetzung mit den Ursachen eines solchen Aufbaus, und hat vielerorts dazu geführt, dass auch Ampelkonten entgegen ihrer Zielsetzung zur Schöpfung zusätzlicher Personalkapazität genutzt werden (wie dies bei ungesteuerten Zeitkonten so gut wie immer der Fall ist). Damit wird aber der Hauptzweck der Ampelsteuerung verfehlt, der in der gleichmäßigen Auslastung der Mitarbeiter in der Nähe ihrer Vertragsarbeitszeit liegt, und es kommt zu einer erheblichen Streuung der individuellen Zeitkonto-Salden. Neue Ampelkonto-Regelungen sind daher nach meiner Beobachtung zunehmend wieder gedeckelt.

In dieselbe Richtung wirkt die vielfach praktizierte Ausdehnung der Ampelkonto-Phasen, durch die die Steuerungsintensität ebenfalls abnimmt. Auch diesbezüglich gibt es aber in den letzten Jahren den Trend zur Rückkehr zu enger gefassten Ampelkonten.

## Verlagerung auf Zeitguthaben

Während das erste Ampelkonto symmetrisch um die Nulllinie herum angelegt war – schließlich geht es hier um die fortlaufende ungefähre Einhaltung der Vertragsarbeitszeit – hat sich in der betrieblichen Praxis eine gewisse Verlagerung in den Plusbereich hinein durchgesetzt, so dass sich beispielsweise die Grünphase von -20 Stunden bis +60 Stunden oder sogar von 0 bis 80 Stunden erstreckt. Dies hat vor allem den Grund, dass sich die meisten Mitarbeiter im Minusbereich ihres Zeitkontos unwohl fühlen, so dass jedenfalls



Ein Warnsignal bei zu vielen Über- oder Unterstunden ist das Prinzip des Ampelkontos.

bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten bei symmetrischer Ampelphasen-Gestaltung etwa die Hälfte der Verteilungsflexibilität der Arbeitszeit auf Grund der höchstens geringfügigen Nutzung der Minusbereiche de facto verloren geht.

Mit Plus-Verlagerungen der Grünphase wird jedoch zugleich der unter Flexibilitätsgesichtspunkten optimale Punkt des Zeitkontos, also die Mitte der Grünphase ins Plus verschoben, so dass im Ergebnis nicht mehr die durchschnittliche Einhaltung der Vertragsarbeitszeit Ziel ist (was eventuell eine entsprechend flexible Auslegung von Tarifbestimmungen zu Ausgleichszeiträumen voraussetzt), sondern der Aufbau und das Vorhalten eines begrenzten Zeitpuffers von in den Beispielen 20 beziehungsweise 40 Stunden pro Mitarbeiter, was im Übrigen entsprechende Rückstellungen erfordert.

Damit sind die Ampelkonten dann aber auch zwingend geldwert – was sich in der Praxis deshalb nicht negativ auswirkt, weil sich hier die Idee des „reinen Zeitkontos“ ohne jede Abrechnung (also auch nicht bei Ausscheiden – wie bei Vertrauensarbeitszeit) nicht durchgesetzt hat.

### Variationen des Optimal-Punktes

In einigen neueren Ampelkonto-Regelungen ist dieser Ansatz noch wesentlich weiterentwickelt worden: Der Optimal-Punkt in der Mitte der Grünphase wird in von Beschäftigungseinbrüchen bedrohten Bereichen deutlich höher angesetzt, um auf diese Weise einen größeren Puffer – von beispielsweise 100 Stunden – für vorübergehende Auslastungsprobleme zu erzeugen. Dadurch kann zugleich, im Sinne einfacher Regelungen, die Einführung eines zweiten Zeitkontos ausschließlich für diese Verwendung vermieden werden.

Dieser Optimal-Punkt wird zur Bewältigung saisonaler Schwankungen jahresbezogen variiert. Während also beispielsweise zum 31. Dezember der ungefähre Ausgleich der Zeitkonten angestrebt wird (falls dies auch das Ende des Geschäftsjahres ist, reduziert dies

zugleich den Rückstellungsaufwand), beträgt der Zielsaldo zum 31. März 60 Stunden, zum 30. Juni 120 Stunden und zum 30. September immer noch 120 Stunden. Dadurch stehen in unserem Beispiel in der ersten Jahreshälfte pro Mitarbeiter und Monat zur Bewältigung

entsprechend höherer Auslastung durchschnittlich circa 20 Stunden mehr als die Vertragsarbeitszeit zur Verfügung, während in den Monaten Juli-September durchschnittlich etwa die Vertragsarbeitszeit verteilt werden soll und in den letzten drei Monaten des Jahres pro

## PROTOKOLLNOTIZ

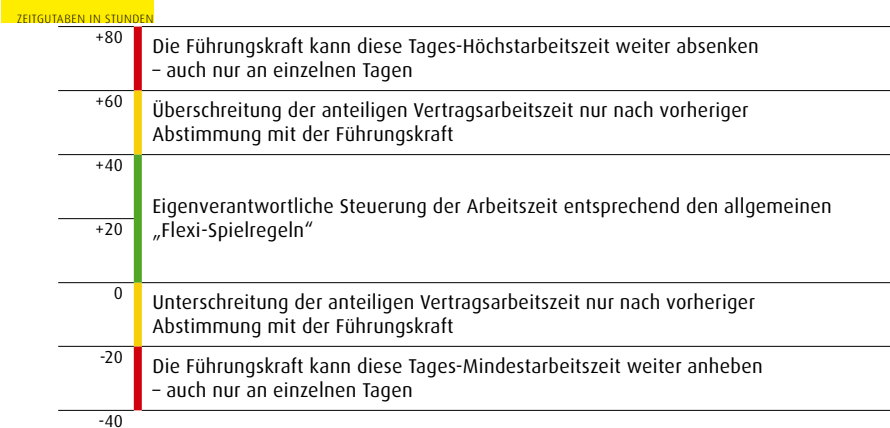
# Die Entstehung des Ampelkontos

Geboren wurde die Idee des Ampelkontos von einem Betriebsrat und einer Junior-Führungskraft der Bemer Landesbank anlässlich eines Arbeitszeit-Workshops 1989. Hierzu der Auszug aus meinem damaligen zusammenfassenden Protokoll:

„In einem der Workshops entstand ... der meines Erachtens sehr gute Gedanke (den ich mir hiermit zu eigen mache), das Zeitkonto in „Ampel-Zonen“ zu untergliedern:

- bis +/- 20 Stunden (Grüne Zone) bliebe alles wie bisher bei +/- 12 Stunden – natürlich bei gewissem Flexibilitätszuwachs;
- darüber hinaus bis +/- 30 Stunden (Gelbe Zone): Der zuständige Organisationseinheit-Leiter (OE) muss geeignete Maßnahmen ergreifen, die ein weiteres Wachstum des Zeitguthabens beziehungsweise der Zeitschuld verhindern und einen Freizeitausgleich beziehungsweise Mehrleistung von Arbeitszeit zurück in die Grüne Zone ermöglichen: zum Beispiel andere Verteilung der Arbeit, Springereinsatz beziehungsweise zeitweise Umsetzung in einen anderen Bereich, notfalls Anordnung (bezahlter) Überstunden;
- darüber hinaus bis +/- 40 Stunden (Rote Zone): Diese Zone darf nur ausnahmsweise (etwa in Saisonzeiten bzw. außerhalb der Saison, bei Urlaubsvertretungen beziehungsweise bei zeitweiser personeller Überbesetzung) vorübergehend betreten und muss schnellstmöglich wieder verlassen werden (via vom OE-Leiter veranlasster Maßnahmen wie oben).“

## PHASEN DES ZEITKONTOS



Die Grafik zeigt die Phasen eines auf 80h/-40h begrenztes Ampelkonto bei eigenverantwortlicher Arbeitszeit-Steuerung: Entsprechend der Farbanzeige einer Verkehrsampel sind Grün-, Gelb- und Rotphase symmetrisch um die Nulllinie herum angeordnet.

QUELLE: HOFF, 2014

Monat und Mitarbeiter durchschnittlich circa 40 Stunden Zeitguthaben abgebaut wird. Unterstützt werden solche Zielwerte dann durch oft relativ eng gefasste, entsprechend mitlaufende Grünphasen von beispielsweise +/-20 Stunden um den jeweiligen Zielwert herum.

Dieser letzte Regelungsgedanke kann schließlich auch überjährlig verfolgt werden, so dass bei beispielsweise zulässigen Zeitkonto-Salden von bis zu +/-300 Stunden entsprechende auslastungsgerechte Plansalden gesetzt werden können – etwa zur Bewältigung längerfristiger Produktzyklen.

### Flexiblerer Einsatz von Teilzeitkräften

Während in den vergangenen Jahren die Ampelkonto-Salden zuweilen mit der Vertragsarbeitszeitdauer variiert worden sind – so dass beispielsweise bei 50 - Prozent - Teilzeitarbeit die Ampelphasen nur halb so groß waren wie bei Vollzeitkräften –, ist dies nach meinem Eindruck heute weniger häufig der Fall: zu Gunsten der Einfachheit der Regelung, insbesondere auch angesichts

zunehmend differenzierten Vertragsarbeitszeiten, und des flexibleren Einsatzes der Teilzeitbeschäftigten.

### Einbindung der Führungskräfte

Mit zunehmender Funktionalisierung der Ampelkonten – als Puffer bei Auslastungsproblemen, zur Bewältigung saisonaler Schwankungen und im Rahmen eines überjährligen auslastungsgerechten Personaleinsatzes – werden auch die Führungskräfte stärker in die Verantwortung genommen. Vereinzelt erfolgt ihre Beurteilung schon unter anderen auch danach, wie gut sie die Zeitkonten ihrer Mitarbeiter steuern. Gleichzeitig sind gerade bei durch die Mitarbeiter selbst gesteuerten Arbeitszeiten die Ampelphasen-Regelungen vielfach so verschärft worden, dass es für die Mitarbeiter (und ebenso für die Führungskräfte) am günstigsten ist, das Zeitkonto in der Grünphase zu halten (siehe Grafik Seite 56). Damit wird zum einen dem eigentlichen Zweck des Ampelkontos perfekt genügt, zugleich werden die vielleicht wichtigsten Ursachen



**ARBEITSHILFE**

**Betriebsvereinbarung:** Flexible Arbeitszeit im Tagesdienst mit Ampelkonto (HI 2088087)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

[www.haufe.de/hi2088087](http://www.haufe.de/hi2088087)

für das in der betrieblichen Praxis in der Regel unzureichende Funktionieren der Ampelkonten angegangen.

Schon diese wenigen Punkte zeigen, wie differenziert Ampelkonten entsprechend den jeweiligen Gegebenheiten gestaltet werden können, und lassen zugleich erkennen, wie viel nicht ausgeschöpftes Potenzial hinsichtlich der Unterstützung eines bedarfsgerechten Personaleinsatzes hier oft noch liegt. ■



**DR. ANDREAS HOFF** ist

Gründer und Inhaber der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme in Potsdam.