

Die Schattenseiten des Arbeitszeitkontos vermeiden



Arbeitszeitkonten für den fortlaufenden Ausgleich auf die Vertragsarbeitszeit sind heute selbstverständlicher Bestandteil fast aller flexiblen betrieblichen Arbeitszeitsysteme¹ – unabhängig davon, ob darin die Mitarbeiter disponiert werden oder diese ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlich selbst steuern. Die eine große Ausnahme ist die Vertrauensarbeitszeit, in der die Mitarbeiter selbst für die Einhaltung ihrer vertraglichen (Arbeitszeit-)Verpflichtungen verantwortlich sind.

Arbeitszeitkonten haben ein grundsätzlich positives Image, weil sie potenziell Arbeitgebern wie Mitarbeitern dienen:

- Arbeitgeber können mit ihrer Hilfe dann kostengünstiger produzieren, wenn zeitweise Minderauslastungen durch vor- oder nachgeleistete Mehrstunden ausgeglichen werden, die dabei zudem – anders als in der Regel Überstunden – grundsätzlich nicht zuschlagspflichtig sind.
- Die Mitarbeiter haben auch bei Schwankungen der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit ein gleichbleibendes Monats-Grundentgelt und einen sichereren Arbeitsplatz – und können außerdem über das Arbeitszeitkonto, und zwar in aller Regel auch in disponierten flexiblen Arbeitszeitsystemen, persönliche Arbeitszeit- und Freizeitwünsche umsetzen.

Überstunden hamstern

Nichtsdestotrotz haben Arbeitszeitkonten einige Schattenseiten, die in der betrieblichen Praxis häufig stark ausgeprägt sind:

- Steuern die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten selbst, besteht die Gefahr, dass mehr Arbeitszeit verbraucht wird als nötig („Hamstern“, „Plus-Mentalität“, Vermeidung von Minusstunden), um attraktive Freizeit- oder Entgelt-Ausgleiche zu erhalten und zugleich Leistungswillen und Unersetzbarkeit

zu unterstreichen. Überlaufende Arbeitszeitkonten sind somit oft kein verlässliches Indiz für eine Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter.

- Arbeitszeitkonten können, von Mitarbeitern ebenso wie von Führungskräften, zur Kapazitäts-Dehnung missbraucht werden – eigentlich sind sie ja „nur“ ein Instrument zur optimalen Verteilung der verfügbaren Arbeitszeit-Kapazität. Dies kann dazu führen, dass (Kapazität ist ja da, solange die Arbeitszeitkonten nicht ausgeschöpft sind) keine Prioritäten gesetzt werden und nicht an der Effizienz der Mitarbeiter gearbeitet wird. Dies kann zu Budgetüberschreitungen führen oder (bei anschließendem Freizeitausgleich) Kapazitätslücken reißen.
- Arbeitszeitkonten erfordern irgendeine Form der Zeiterfassung und diesbezügliche Kontrollen.

Diese Schattenseiten können mit den folgenden Maßnahmen vermieden, zumindest aber in ihren Auswirkungen deutlich abgeschwächt werden:

- Bei von den Mitarbeitern selbst gesteuerter Arbeitszeit sollte nach Möglichkeit auf eine – fair gehandhabte, also nicht, wie in der betrieblichen Praxis leider weit verbreitet, letztlich auf das Erzielen unbezahlter Mehrarbeit gerichtete – Vertrauensarbeitszeit gesetzt werden, in der die Arbeitszeit-Erfassung auf das gesetzliche Mindestniveau gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG (nur „Spitzenaufschreibung“) reduziert und auf die Mitarbeiter delegiert wird bei Stichproben-Kontrollen der Führungskraft. In einer solchen Regelung gibt es keinen Anreiz für den Mehrverbrauch von Arbeitszeit – eher das Gegenteil – und kann insbesondere die Bearbeitung von Kapazitäts-Engpässen nicht auf die lange Bank geschoben werden, sondern muss mangels des Puffers Arbeitszeitkonto unverzüglich angegangen werden.
- In disponierten Arbeitszeitsystemen (also in Schichtsystemen, Dienst- und Einsatzplänen) sollten die Arbeitszeiten zwecks Aufwands-Verminderung „negativ“ erfasst werden. Dabei gilt die z.B. im Monatsdienstplan eingeplante Arbeitszeit solange als geleistet bzw. anrechnungsfähig, wie nicht Abweichungen hiervon gemeldet werden. Diese Abweichungs-Meldungen sollten dann über die Führungskraft erfolgen, sodass nicht nur eine unmittelbare Kontrolle stattfindet, sondern zugleich ein Anreiz zur Einhaltung der disponierten Arbeitszeit besteht und bei ständigen Abweichungen automatisch darüber nachgedacht wird, ob die Arbeitszeit-Disposition in der jeweils vorliegenden Form überhaupt noch bedarfsgerecht ist.
- Unnötigem Arbeitszeit-Verbrauch von Mitarbeitern in von diesen selbst gesteuerten Arbeitszeitsystemen mit Arbeitszeitkonto kann mit klaren Kapazitäts-Signalen der Führungskraft begegnet werden, die z.B. im Rahmen monatlicher Planungsrunden mit ihren Mitarbeitern zur jeweiligen Auslastungssituation passende Arbeitszeitkonto-Zielwerte vereinbart.
- Damit schließlich Arbeitszeitkonten nicht zur Kapazitäts-Dehnung missbraucht werden können, empfehlen sich diese Regeln:
 - Auszahlungen aus Arbeitszeitkonten sind ausschließlich bei Ausscheiden des Mitarbeiters zulässig – und auch nur dann, wenn der Freizeitausgleich aufgelaufener Arbeitszeit-Guthaben aus betrieblichen Gründen nicht möglich war. Dies bedeutet nicht, dass es überhaupt keine Überstunden mehr geben darf, sondern nur, dass Überstunden (wie sich dies im Übrigen ja auch mitbestimmungsrechtlich gehört) vorab angeordnet oder vereinbart werden müssen und gar nicht erst in das laufende Arbeitszeitkonto eingehen, sondern vergütet oder anderweitig ausgeglichen werden (z.B. durch Einbringen in die bAV oder in ein Wertguthaben).
 - In das Arbeitszeitkonto werden „Ampel-Phasen“ eingezogen, in denen Regeln gelten, die die dauerhafte Entfernung vom allgemeinen Zielwert des Arbeitszeitkontos (in der Regel ist dieser 0 = Einhaltung der Vertragsarbeitszeit) verhindern. So hat sich bei von den Mitarbeitern selbst gesteuerter Arbeitszeit die Regel bewährt, dass bei Überschreiten der z.B. bis +/- 1x Wochen-Vertragsarbeitszeit reichenden Grün-Phase der Mitarbeiter nur noch nach vorheriger Absprache mit

Beiträge zum Thema Mindestlohn – bisher erschienen bei DATAKONTEXT (Auszug):

- www.datakontext.com: „Klarstellungen und Vereinfachungen beim Mindestlohn“, Autor: Torsten Franke, alga-Competence-Center (zum Artikel: <http://bit.ly/1Dgk02R>)
- HR Performance 6/14: „Mindestlohngesetz lässt Arbeitszeitkonten fast unberührt“, Autor: Dr. Andreas Hoff, Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme
- LOHN+GEHALT 1/15: „Der gesetzliche Mindestlohn in Deutschland“, Autor: Raschid Bouabba, MCGB GmbH Unternehmensberatung
- LOHN+GEHALT 1/15: „Mindestlohn/Phantomlohn: Vorsicht Falle!“, Autor: Jörg Bantelmann, Dierkes Partner
- LOHN+GEHALT 1/15: „Gesetzlicher Mindestlohn. Mini-jobberstatus kann verloren gehen“, Autor: Michael Schmatz, Wirtschaftsjournalist
- LOHN+GEHALT 3/15: „Mindestlohnkontrolle durch Auftraggeber?“, Autor: Prof. Peter Gola, Ehreuvorsitzender der GDD
- LOHN+GEHALT 3/15: „Mindestlohn-Kettenbrief nicht zu stoppen“, Autor: Dr. Thomas Scholtis, Sage Software GmbH
- DATAKONTEXT GmbH: „Entscheidungshilfe Lohnarten und Mindestlohn. 101 Lohnarten unter der Lupe des MiLoG“, Autor: Torsten Franke (weitere Angaben: 1. Auflage 2015, 36 Seiten, E-Book, ISBN 978-3-89577-764-6)

seiner Führungskraft im Plusbereich mehr und im Minusbereich weniger als seine anteilige Tages-Vertragsarbeitszeit erbringen darf. Die Führungskraft wiederum darf solche weiteren Entfernungen vom Zielwert nur vor dem Hintergrund eines Plans genehmigen, der die zeitnahe Rückkehr in die Grün-Phase garantiert. In der Rot-Phase – sie beginnt beispielsweise bei +/- 2x Wochen-Vertragsarbeitszeit – wird dann insbesondere, z.B. gemeinsam von

HR und Betriebsrat, die Arbeit der Führungskraft überprüft und werden bei Bedarf von dieser Seite ergänzende oder ersetzende Maßnahmen veranlasst. Bei Arbeitszeitkonten im Rahmen disponierter flexibler Arbeitszeitsysteme steht demgegenüber naturgemäß die Einflussnahme auf den Disponierenden im Vordergrund, der z.B. Eintritte in die Gelb-Phase nur aus dringenden betrieblichen oder persönlichen Gründen zulassen darf und dessen Planungsergebnis bei auch nur einem Arbeitszeitkonto im roten Bereich von anderer Stelle gründlich überprüft wird.

- Hilfreich sind darüber hinaus klare Höchstgrenzen im Arbeitszeitkonto für Arbeitszeit-Guthaben und -Schulden, deren Überschreitung ganz einfach unzulässig ist. Dadurch wird der Druck auf den Arbeitgeber erhöht, rechtzeitig – also deutlich vor Erreichen dieser Grenzen – Maßnahmen einzuleiten. Dabei kann es insbesondere auch um die Ausweitung oder Reduzierung der Personalkapazität gehen.

Es gibt also vielfältige Möglichkeiten, die Schattenseiten von Arbeitszeitkonten zu vermeiden. Bequem sind die meisten nicht, weil sie Mitarbeiter und Führungskräfte fordern. Angesichts der wirtschaftlichen Schäden, die schlecht konzipierte und gesteuerte Arbeitszeitkonten anrichten, ist dieser Preis aber mehr als angemessen.

¹ Siehe ausführlich Peter Hanau/Annekatriin Veit/Andreas Hoff, Recht und Praxis der Arbeitszeitkonten, München 2015: C.H.Beck



Autor:
DR. ANDREAS HOFF,
Potsdam,
E-Mail: hoff@arbeitszeitsysteme.com

Rezension

Dr. Andreas Hoff: Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme. Ein Überblick für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2015, essentials-Buchreihe, 51 Seiten, 4,99 Euro, eBook-ISBN: 978-3-658-09064-7

Einleitend werden flexible betriebliche Arbeitszeitsysteme inklusive der Ziele, die mit ihnen erreicht werden können, vorgestellt. Anschließend geht der Autor auf „Eigenverantwortlich gesteuerte flexible Arbeitszeitsysteme“, wie Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitfreiheit und flexibler Tagdienst ein. Dr. Hoff beschreibt die Sachverhalte verständlich und ausführlich mit konkreten Beispielen und Kennzahlen. Er weist darauf hin, dass es in Zukunft vermehrt darum gehen wird,

die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter noch stärker in die Planung miteinzubeziehen. Gründe dafür sind die demografische Entwicklung sowie geänderte Werte der Arbeitnehmer. Zu den Angeboten der Zukunft gehören lebensphasenorientierte Vertragsarbeitszeiten, deren Dauer die Mitarbeiter bestimmen (Wahlarbeitszeit).

Fazit: Der Autor zieht am Ende des Buchs ein kurzes Fazit für sich und seine Leser. Aufgeführt werden u.a. „Wie bedarfsgerechte disponierte Arbeitszeitsysteme gestaltet werden sollten“ und „Was bei der Steuerung von Arbeitszeitkonten zu beachten ist“. Es gelingt ihm, diesen „Überblick für die Praxis“ zu geben, der durch die Vorschau abgerundet wird.

Rezension: Redaktion HR Performance