

# GESTALTUNG UND STEUERUNG VON ARBEITSZEITKONTEN

Für mehr Flexibilität und Individualität



Mit freundlicher  
Empfehlung von



Verband der Metall- und  
Elektroindustrie Berlin-Brandenburg



# INHALT

VORWORT	05
EINFÜHRUNG	06
GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN	10
<b>Arbeitszeit und Flexibilität</b>	11
Gleichmäßige und ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit	12
Betriebliche Flexibilität – Anpassung an schwankende Auftragslage	13
Individuelle Flexibilität – Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	14
<b>Arbeitszeitrechtlicher Rahmen für Arbeitszeitkonten</b>	16
Gesetzlicher Rahmen	17
Sozialversicherungsrechtlicher Rahmen	18
Tariflicher Rahmen	18
Betriebsverfassungsrechtlicher Rahmen	18
<b>Varianten von Arbeitszeitkonten</b>	20
Zeitkonten	22
Gleitzeitkonto	22
Flexikonto (Beschäftigungssicherungskonto)	23
Wertkonten	23
Langzeitkonto	24
Lebensarbeitszeitkonto	25
Kombination von Arbeitszeitkonten am Beispiel »Flexi-Konto« in NRW	26
<b>Verwaltung und Kontrolle von Arbeitszeitkonten</b>	30
Dispositionsrechte	31
Ausgleichszeitraum für Auf- und Abbau von Arbeitszeiten	32
<b>Checkliste zur Einführung von Arbeitszeitkonten</b>	34
<b>Fazit</b>	35
BEISPIELE AUS DER PRAXIS	36
<b>Zeitkonto</b>	37
<b>Wertkonto</b>	40
<b>Flexibles Arbeitszeitkonto zum Ausgleich betrieblicher Auslastungsschwankungen</b>	43
<b>Drei-Konten-System für betriebliche und individuelle Flexibilität</b>	44
LITERATURVERZEICHNIS	48
AUTOREN	49
IMPRESSUM	50



*Wir gestalten die Arbeitswelt der Zukunft –  
kompetent und praxisnah.*



## VORWORT

**Arbeitszeitkonten sichern einerseits Beschäftigung und andererseits bieten sie Beschäftigten die Möglichkeit, in verschiedenen Lebensphasen berufliche und persönliche Bedürfnisse in Einklang zu bringen.**

Arbeitszeitkonten bieten Unternehmen und Beschäftigten die Möglichkeit, einerseits flexibel auf Auftragsschwankungen und andererseits auf private Bedürfnisse zu reagieren. Wie der BAuA-Arbeitszeitreport 2016 (BAuA 2016) belegt, haben rund 60 % der Beschäftigten in Deutschland ein Arbeitszeitkonto.

Diese Flexibilität ist sowohl von Unternehmen als auch von Beschäftigten gewünscht. Flexible und bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung räumt Unternehmen die im Wettbewerb erforderliche zeitliche Beweglichkeit ein und sichert damit Aufträge und Arbeitsplätze. So können Unternehmen mithilfe von Arbeitszeitkonten auf saisonale und konjunkturelle Auftragsschwankungen und auf den daraus resultierenden wechselnden Personalbedarf flexibler reagieren. Dabei werden Kosten reduziert, weil Überstunden und Leerlauf vermieden werden. Auch die Beschäftigten können ihre Arbeitszeit und ihre Arbeitsaufgaben selbstständig organisieren und somit Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren.

### **Auf die richtige Gestaltung kommt es an!**

Die Erfahrungen des ifaa zeigen, dass ein Arbeitszeitkontensystem ein Maßanzug ist, der sowohl dem Unternehmen als auch den Beschäftigten passen muss. Eine Standardlösung, die einfach von anderen Unternehmen kopiert wird, ist nicht die richtige Antwort. Aus diesem Grund empfehlen wir eine systematische Vorgehensweise bei der Einführung, Gestaltung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten. Sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte sollen sich gemeinsam auf die »Spielregeln« einigen und eine betriebsspezifische Lösung finden.

**Die vorliegende Broschüre soll betriebliche Akteure bei der Einführung, Gestaltung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten unterstützen.**

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser

Direktor des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

»Mit Arbeitszeitkonten können betriebliche Produktions- oder Arbeitszyklen ausgeglichen und auf die Wünsche von Beschäftigten reagiert werden.«



## EINFÜHRUNG

Die Arbeitszeitkonten sind wichtige Instrumente flexibler und bedarfsgerechter Arbeitszeitgestaltung. Dies gilt zum einen für sogenannte Zeitkonten, mit denen die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit flexibel gestaltet oder betriebliche Produktions- oder Arbeitszyklen ausgeglichen werden. Weiterhin betrifft das zum anderen auch sogenannte Wertkonten, mit denen eine längerfristige sozialversicherungsrechtlich geschützte Freistellung von Beschäftigten, zum Beispiel für Elternzeit, Pflegezeit, Weiterbildung, Vorruhestand oder vorübergehende Teilzeit finanziert werden. Auch Beschäftigungssicherungskonten (Flexikonten) sind ein wichtiger Baustein flexibler und bedarfsgerechter Arbeitszeitgestaltung und von zentraler Bedeutung für die Erhaltung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

Die wichtigsten Gründe für bedarfsgerechte Flexibilisierung mit individuellem Gestaltungsspielraum sind unter anderem:

- kostengünstige Kapazitätsanpassung an saisonale oder konjunkturelle Auslastungsschwankungen durch Vermeidung von Mehrarbeit und Leerlaufphasen
- Sicherung von Arbeitsplätzen durch Ansparen von Zeitguthaben in Boomphasen für »schlechte Zeiten«
- Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen in bestimmten Lebenssituationen, zum Beispiel Hausbau, Fortbildung, Kindererziehung, Pflege von Angehörigen, gleitender Übergang in den Ruhestand
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden (Jaeger et al. 2017).

Es gibt unterschiedliche Arten von Arbeitszeitkonten. Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale sind Verwendungszweck, Fassungsvermögen in Stunden und Ausgleichszeitraum. Zudem sind die sogenannten Dispositionsrechte festzulegen, also wer unter welchen



Bedingungen den Auf- und Abbau des Arbeitszeitkontos steuert. Der Verwendungszweck ist nicht nur in betrieblicher, sondern auch in gesetzlicher Hinsicht das wichtigste Unterscheidungskriterium. Er bestimmt, inwieweit die Regelungen des sogenannten »Flexi II«-Gesetzes für Wertguthaben gelten.

Die Einführung, Gestaltung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten sollten unbürokratisch und transparent geregelt werden. Dabei hilft die Broschüre. Im ersten Teil der Broschüre wird zunächst ein Überblick zur Einführung, Gestaltung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten gegeben. In diesem Teil werden die wichtigsten Informationen über Arbeitszeitkonten erläutert und dargestellt, welche unterschiedlichen Arten von Konten existieren und welches Arbeitszeitkonto für welchen Zweck geeignet ist.

Es wird skizziert, unter welchen Voraussetzungen ein Arbeitszeitkonto in Zeit bzw. Geld zu führen ist, wie es verwaltet, gesteuert und ausgeglichen werden kann. Dies soll die betrieblichen Akteure dabei unterstützen, die passenden Instrumente zur Verwaltung des betrieblichen und individuellen Flexibilitätsbedarfs des Unternehmens auszuwählen. Weiterhin werden im ersten Teil die gesetzlichen, tarifrechtlichen, sozialrechtlichen sowie mitbestimmungspflichtigen Regelungen zusammengefasst und thematisiert, welche für die Gestaltung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten von Bedeutung sind.

Im zweiten Teil werden vier Beispiele aus der Praxis vorgestellt. Die Beispiele zeigen, wie Zeit- und Wertkonten eingeführt und gestaltet sowie miteinander kombiniert werden können.

»Arbeitszeitflexibilität bedeutet für Unternehmen wie Beschäftigte, schnell und adäquat auf Veränderungen zu reagieren.«



## GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN

### Arbeitszeit und Flexibilität

Flexible Arbeitszeiten, oft auch bezeichnet als Arbeitszeitflexibilität oder bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung, räumen Unternehmen eine im Wettbewerb relevante zeitliche Beweglichkeit ein und sichern damit betriebliche Verfügbarkeiten und somit auch Arbeitsplätze. Durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit können Unternehmen ihren Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich erleichtern und machen darüber hinaus den jeweiligen Arbeitsplatz vor allem für Fach- und Führungskräfte interessant. Dass das Thema Arbeitszeitflexibilität eine hohe betriebliche Relevanz besitzt, bestätigt auch die Platzierung im regelmäßig durchgeführten ifaa-Trendbarometer (Abbildung 1).

(Arbeitszeit-)Flexibilität taucht in vielen unterschiedlichen Facetten auf, bedeutet aber sowohl für Unternehmen wie Beschäftigte zunächst einmal, sich ändernden Bedingungen und wechselnden Anforderungen möglichst schnell und adäquat anzupassen. Als Herausforderung stellt sich hierbei dar, dass Unternehmen und Beschäftigte bei der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung in der Regel nicht mit denselben Anforderungen umgehen müssen. Somit ist es folglich Aufgabe der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, hier die Anforderungen aus den betrieblichen Abläufen mit den Anforderungen aus den Bedürfnissen der Beschäftigten in Einklang und Ausgleich zu bringen.

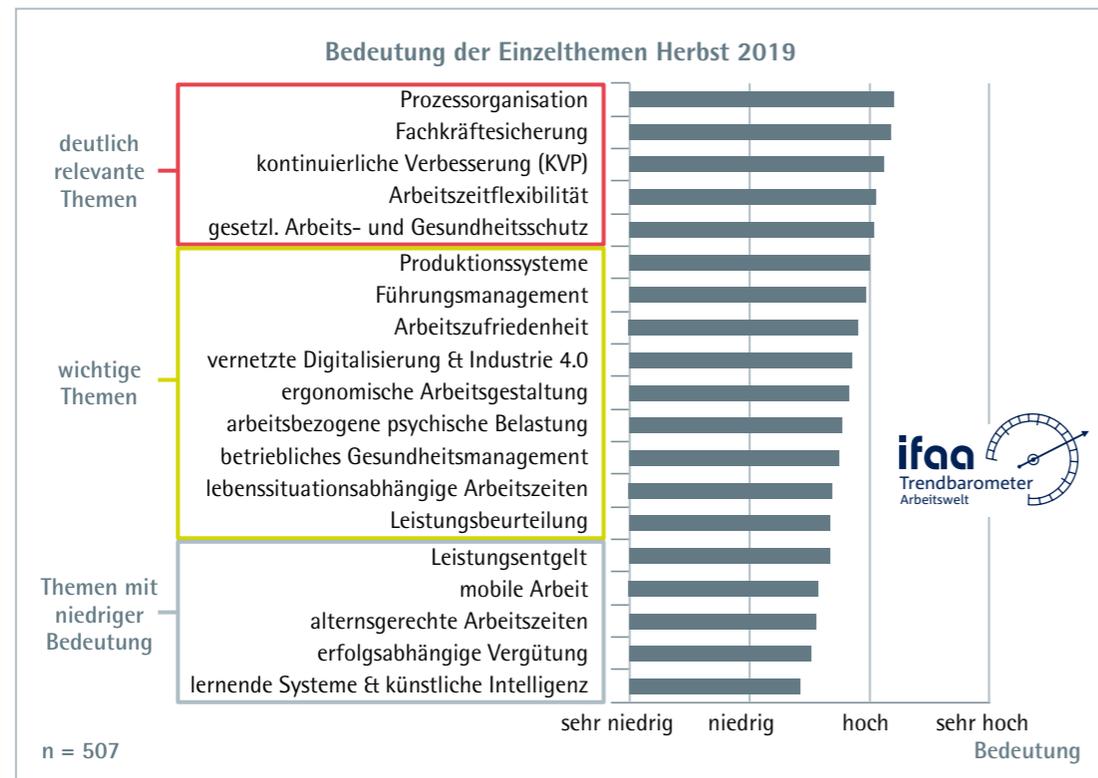


Abbildung 1: Bewertung der Einzelthemen im ifaa-Trendbarometer Arbeitswelt, Herbstauswertung 2019 (ifaa 2019)

### Gleichmäßige und ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit

In Deutschland arbeiten 80 % der Beschäftigten innerhalb einer Zeitspanne von 7:00 bis 19:00 Uhr (BAuA 2016). Sie arbeiten also im Rahmen eines sogenannten »Normalarbeitstages« (ebenda). Dieser Normalarbeitstag, verbunden mit einer gesetzlich verankerten Ruhezeitregelung, definiert dabei die sogenannte Normalarbeitszeit. Diese wiederum ist dadurch definiert, dass sich die Parameter Dauer (wie lange wird in Relation zu welcher Zeiteinheit gearbeitet?), Lage (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit) und Verteilung (auf den Tag, die Woche, das Jahr, das Arbeitsleben) der Arbeitszeit nicht ändern, sondern starr sind. In Abbildung 2 ist diese Normalarbeitszeit durch die gestrichelte, rote Linie gekennzeichnet.

Aufgrund von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen, oft bezeichnet als globale Trends oder Megatrends, erweist sich eine starre Organisation bezüglich der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit in vielen Fällen als nicht brauchbar, da sie den Herausforderungen, die aus den Trends erwachsen, nicht gerecht werden kann. Um auf die Herausforderungen adäquat reagieren zu können, ist es erforderlich, eine Arbeitszeitflexibilisierung durch die Anpassung der Arbeits- und Betriebszeiten an Produktions- und Auftragsrhythmen zu realisieren, ggf. eine Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten vorzunehmen und eine Differenzierung der individuellen Arbeitszeiten zu gestalten.

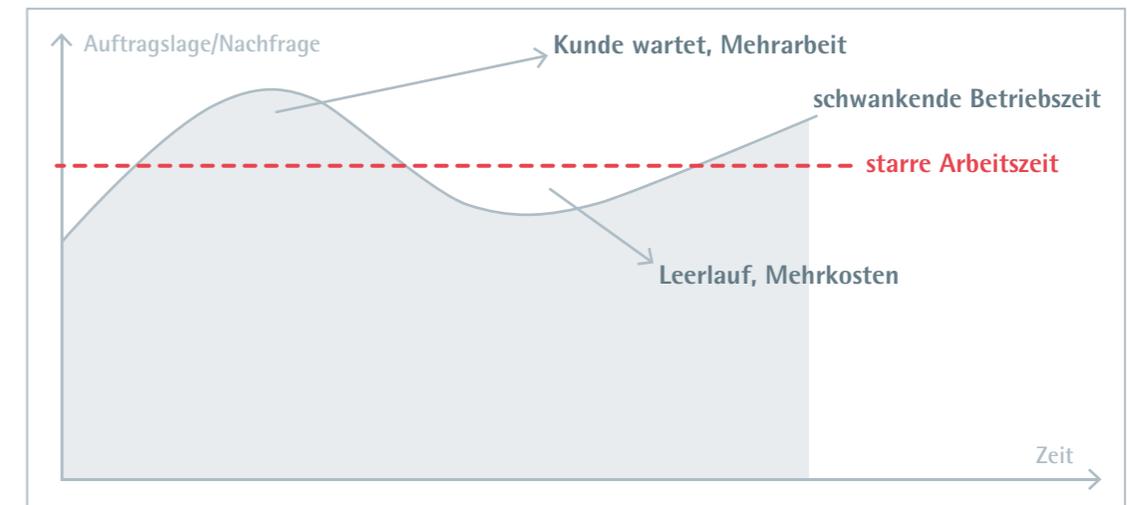


Abbildung 2: Ungleichmäßig verteiltes Arbeitszeitvolumen (eigene Darstellung)

### Betriebliche Flexibilität – Anpassung an schwankende Auftragslage

Für Unternehmen bedeutet Flexibilität in erster Linie die Anpassung an eine schwankende Auftragslage und hat eine enorme wirtschaftliche Bedeutung (siehe »Gleichmäßige und ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit«, Seite 12). Dabei können grundsätzlich Flexibilitätsbedarfe aus drei unterschiedlichen Formen einer Auftragschwankung oder veränderten Betriebsituation erwachsen.

Es ergeben sich kurzfristige Anforderungen aus Auftragschwankungen oder betrieblichen Situationen, die in der Regel die Tages- oder Wochenebene betreffen. Hier spielen insbesondere kurzfristige Zusatzaufträge oder Änderungswünsche von Kunden eine Rolle, die möglichst ohne Zeitverzug ins Tagesgeschäft integriert werden müssen. Die Anforderungen sind aufgrund der kurzen Zeitspanne nicht vorab (ein-)planbar, haben aber meist eine hohe Priorität. Sehr kurzfristige Anforderungen aufgrund einer veränderten Betriebsituation betreffen im Wesentlichen Fälle von Maschinenstörungen (ggf. auch in Kombination mit Materialmangel oder unzureichender Qualität von Vorprodukten), die geplante Abläufe gefährden oder unmöglich machen, sowie eine zu geringe Verfügbarkeit einzusetzender Beschäftigter aufgrund von Krankheit oder kurzfristiger sonstiger Abwesenheiten bzw. deren Kombinationsauswirkungen.

Eine andere Zeitspanne adressieren saisonale Auftragschwankungen. Diese können sowohl mit der »Saison« eines Produktes oder einer Dienstleistung zu tun haben, müssen also zu einem bestimmten Verkaufsstartpunkt verfügbar sein (zum Beispiel Weihnachtsartikel oder Grillholzkohle) oder orientieren sich am Auftrags- oder Einkaufsverhalten der jeweiligen Kunden (zum Beispiel nach einer Messe). Bei vielen saisonalen Schwankungen sind die Rahmenbedingungen meist bekannt, lediglich die jeweiligen Details stellen für die Unternehmen eine gewisse Planungsunsicherheit dar. Im Vergleich zu den kurzfristigen Anforderungen aus Auftragschwankungen auf Tages- oder Wochenebene besteht hier jedoch die Möglichkeit einer geplanten und strategischen Herangehensweise.

Längerfristige, konjunkturell bedingte Schwankungen, die von den Unternehmen selbst kaum direkt beeinflusst werden können, stellen wiederum ganz andere Anforderungen an die betriebliche Flexibilität. Im Vergleich zu den saisonalen Auftragsschwankungen sind hier jedoch einerseits viele Parameter relativ lange unbekannt; direkte Auswirkungen auf das eigene Unternehmen sind schwer voraussehbar. Andererseits existiert jedoch für diese Fälle zusätzlich ein bekanntes und bewährtes Instrumentarium an Unterstützungsmaßnahmen und -leistungen. Insbesondere die Leistungen und Modalitäten der Kurzarbeit sind hier relevant.

### Individuelle Flexibilität – Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Die zunehmende Relevanz der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, ausgelöst und verstärkt durch unterschiedliche technisch-ökonomische, demografische und gesellschaftliche Entwicklungen (Robert Bosch Stiftung 2013), führt in den Unternehmen zu einer Vielzahl von Herausforderungen, wobei hierbei der Wunsch nach zeitlicher Flexibilität bei den Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt. Das hat zwei wesentliche Gründe. Lassen sich die Gründe für den Wunsch nach zeitlicher Flexibilität bei Beschäftigten noch relativ überschaubar unter Stichworten wie »Kinderbetreuung«, »Pflege von Angehörigen«, »Hausbau«, »Weiterbildung«, »Auszeit«, »Neuorientierung« etc. subsumieren, so ergeben sich hieraus jedoch keinesfalls pauschale Lösungen für die jeweiligen Gründe.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über einige Flexibilitätsbausteine aus Beschäftigtensicht (Abbildung 3). Unternehmen haben es demnach mit einer – zumindest von Anspruch und Wunsch der Beschäftigten her – äußerst umfassenden und komplexen Gemengelage zu tun, die eine abgestimmte und durchdachte Vorgehensweise seitens der Akteure erfordert.

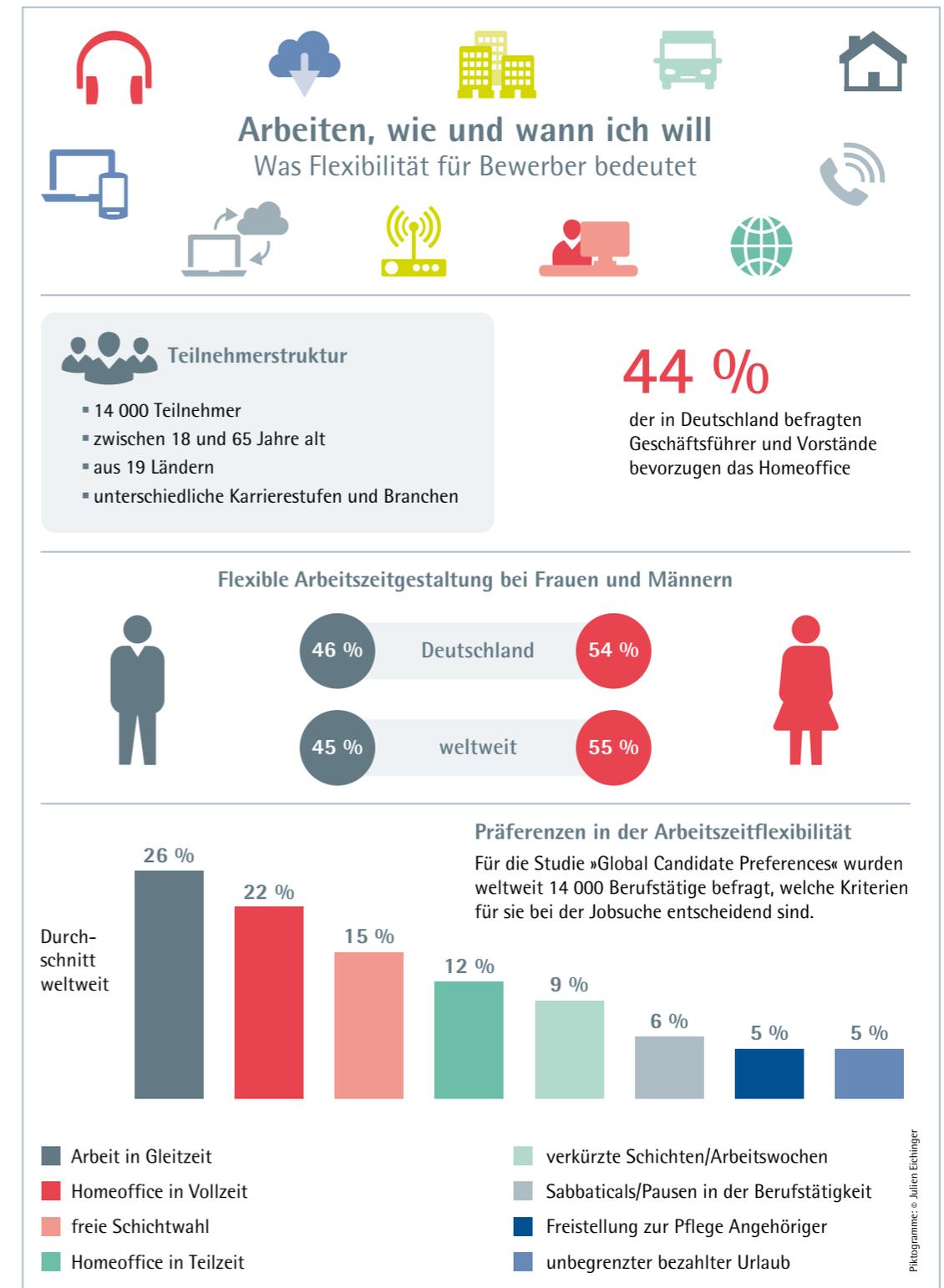


Abbildung 3: Präferenzen in der Arbeitszeitflexibilität (eigene Darstellung, in Anlehnung an ManpowerGroup 2017).

»Die Arbeitszeitkonten sind im Rahmen von gesetzlichen und tarifrechtlichen Regelungen zu gestalten.«



## Arbeitszeitrechtlicher Rahmen für Arbeitszeitkonten

Bei der Einführung und Gestaltung von Arbeitszeitkonten sind gesetzliche – insbesondere sozial- und mitbestimmungsrechtliche – und ggf. tarifrechtliche Regelungen zu beachten. Da eine ausführlichere Behandlung der Fragestellung den Rahmen der vorliegenden Broschüre sprengen würde, werden im Folgenden ausgewählte Grundlagen kurz erläutert.

### Gesetzlicher Rahmen

Da es bei der Einführung von Arbeitszeitkonten immer um die flexible Verteilung von Arbeitszeit geht, sind insbesondere die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und des Mindestlohngesetzes (MiLoG) zu beachten.

Im Arbeitszeitgesetz regelt der Gesetzgeber wie die Arbeitszeit in der Woche und auf einzelne Arbeitstage verteilt werden darf. Es sind tägliche Höchstarbeitszeiten, Ruhepausen und Ruhezeiten geregelt, die auch im Rahmen der flexiblen Verteilung der Arbeitszeit eingehalten werden müssen. So darf die tägliche Arbeitszeit grundsätzlich nicht mehr als 10 Stunden und im Durchschnitt von 6 Monaten nicht mehr als 8 Stunden am Tag betragen. Insbesondere wird durch diese Regelung die Möglichkeit zum Aufbau von Arbeitszeitguthaben auf dem Arbeitszeitkonto begrenzt.

Eine weitere Einschränkung kann sich durch das Mindestlohngesetz (MiLoG) ergeben, die insbesondere dann eine wichtige Rolle spielen kann, wenn der Beschäftigte den Mindestlohn verdient oder das Entgelt nur knapp darüber liegt. Dem Beschäftigten ist der Mindestlohn grundsätzlich spätestens am letzten Bankarbeitstag des Monats auszuführen, der auf den Monat folgt, in dem die Arbeitsleistung erbracht wurde. Paragraph 2 Abs. 2 Mindestlohngesetz sieht für Arbeitszeitkonten eine Ausnahme von diesem Grundsatz vor. Zu beachten ist jedoch, dass die auf dem Arbeitszeitkonto gespeicherten Arbeitsstunden monatlich nicht mehr als 50 Prozent der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übersteigen dürfen, wenn der Beschäftigte den gesetzlichen Mindestlohn verdient. Bei einem höheren Verdienst als Mindestlohn darf der Beschäftigte auch entsprechend mehr Plusstunden aufbauen.



Nicht nur die tatsächliche Erbringung der eigentlichen Arbeitsleistung, sondern auch Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsdienst sind nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts vergütungspflichtige Arbeitszeit. Auch solche Zeiten können daher in das Arbeitszeitkonto einfließen.

### Sozialversicherungsrechtlicher Rahmen

Bei Arbeitszeitkonten, die eine Freistellung des Beschäftigten von unter einem Monat vorsehen, sind grundsätzlich keine weiteren sozialversicherungsrechtlichen Besonderheiten zu beachten. Eine darüber hinausgehende Freistellung ist unter Beibehaltung des Sozialversicherungsschutzes nur im Rahmen von Flexikonten, denen eine Vereinbarung zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit zugrunde liegen oder die dem Ausgleich betrieblicher Produktions- oder Arbeitszeitzyklen dienen, möglich oder es ist eine sogenannte Wertguthabenvereinbarung zu treffen. Im ersten Fall (Flexikonto) ist eine Freistellung bis zu drei Monaten zulässig (§ 7 Abs. 1 Satz 2 SGB IV). Eine darüber hinausgehende Freistellung ist nur im Rahmen von Wertguthabenvereinbarungen möglich. Arbeitszeitkonten, die eine längerfristige Freistellung ermöglichen sollen, denen also eine Wertguthabenvereinbarung zugrunde liegt, werden auch Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten genannt. Die gesetzlichen Regelungen zu Wertguthaben (§§ 7 ff. SGB IV) wurden im Rahmen des sogenannten »Flexi II«-Gesetzes novelliert.

Die gesetzlichen Bestimmungen des SGB IV sehen für Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten vor, dass eine entsprechende Vereinbarung (Wertguthabenvereinbarung) zwischen den Vertragsparteien getroffen werden muss (§ 7b SGB IV). Der Arbeitgeber ist in diesem Fall u. a. dazu verpflichtet, dieses Konto auch gegen eine Insolvenz zu sichern. Der Insolvenzschutz des Wertguthabens ist in § 7e SGB IV geregelt.

### Tariflicher Rahmen

Rahmenregelungen zu Arbeitszeitkonten können auch durch einen Tarifvertrag getroffen werden. Der Tarifvertrag kann zum Beispiel die Ober- und Untergrenzen für den Auf- und Abbau von Arbeitszeitguthaben regeln, welche Arbeitszeiten und weiteren tariflichen Leistungen auf das Arbeitszeitkonto gebucht werden sollen oder in welchem Zeitraum das Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden soll. Der Tarifvertrag kann auch den Betriebsparteien überlassen, zum Beispiel den Auf- und Abbau eines Arbeitszeitkontos, den Ausgleichszeitraum auf Basis einer freiwilligen Betriebsvereinbarung oder weitere Modalitäten zu regeln.

### Betriebsverfassungsrechtlicher Rahmen

In Unternehmen mit Arbeitnehmervertretungen müssen diese bei der Entscheidung über die Einführung von Arbeitszeitkonten miteinbezogen werden. In einer Betriebsvereinbarung können Fragen, wie zum Beispiel die Ober- und Untergrenzen für den Auf- und Abbau von Arbeitszeitguthaben, der Geltungsbereich, die Abwicklung des Arbeitszeitkontos bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder am Ende des Ausgleichszeitraums, die Dokumentation des Kontostandes, die Arten von Arbeitszeitkonten im Rahmen der tariflichen Vorgaben, geregelt werden.

»Die Arbeitszeitkonten werden nach ihrer zeitlichen Ausrichtung nach ›Zeitkonto‹ und ›Wertkonto‹ unterschieden und entweder in Zeit oder in Geld geführt.«



## Varianten von Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind Steuerungsinstrumente für flexible und bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Dabei wird die tatsächlich geleistete Ist-Arbeitszeit mit der zu erbringenden Soll-Arbeitszeit verrechnet und die Abweichung zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit festgehalten. Folglich wird auf einem Arbeitszeitkonto die Arbeitszeit, die über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinausgeht und ungleichmäßig verteilt ist, gutgeschrieben (Zeitguthaben). Umgekehrt wird vom Zeitguthaben entnommen, wenn die Beschäftigten weniger als vertraglich vereinbart arbeiten (Zeitschulden). Diese Abweichungen werden über einen festgelegten Zeitraum ausgeglichen,

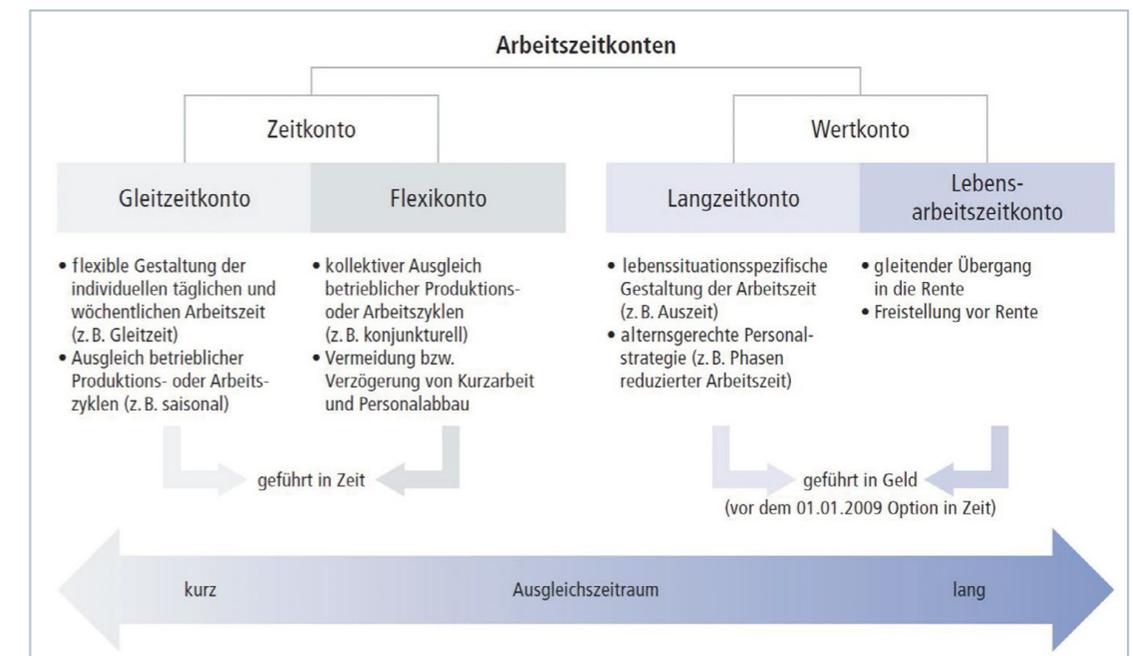


Abbildung 4: Varianten von Arbeitszeitkonten (Jaeger et al. 2017)



sodass im Durchschnitt die tarifliche bzw. individuelle regelmäßige Wochenarbeitszeit erreicht wird (Jaeger et al. 2017). Die verschiedenen Kontenarten werden nach »Zeitkonto« und »Wertkonto« unterschieden (Abbildung 4).

### Zeitkonten

Die Zeitkonten werden in Zeit geführt. Sie dienen dazu, die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten oder betriebliche Produktions- oder Arbeitszyklen auszugleichen. Das Volumen an Stunden, das über die ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit verwaltet wird, ist verhältnismäßig klein, der Ausgleichszeitraum eher kurz. Der Gesetzgeber schreibt für die Zeitkonten keine Insolvenzversicherung vor. Diese kann aber im Rahmen eines Tarifvertrages geregelt werden.

Die regionalen Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie enthalten Rahmenregelungen zu Zeitkonten, zum Beispiel hinsichtlich des Ausgleichszeitraums, die Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam bedarfsgerecht ausgestalten können. Zu den meistverbreiteten Kontenarten gehören Gleitzeit- und Flexikonten. Diese Kontenarten werden in Zeit geführt und der Ausgleichszeitraum beträgt in den meisten Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie zwölf Monate. In der Praxis hat es sich bewährt, die Gleitzeit- und Flexikonten miteinander zu kombinieren. Somit existieren zwei Zeitkonten; das eine Zeitkonto wird entsprechend der Auftragslage vom Arbeitgeber gesteuert. Das andere Konto (Gleitzeitkonto) dient den Bedürfnissen der Beschäftigten und räumt ihnen eine gewisse Zeitsouveränität ein.

#### Gleitzeitkonto

Gleitzeit ist eine Arbeitszeitform, bei der die Beschäftigten innerhalb einer Zeitspanne, zum Beispiel zwischen 8:00 und 18:00 Uhr, über Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit selbst entscheiden. Die Abweichungen werden in einem Gleitzeitkonto festgehalten. Auf dem Gleitzeitkonto können die Beschäftigten Zeitguthaben oder Zeitschulden haben; diese können stunden- oder auch tageweise ausgeglichen werden. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange verfügt der Beschäftigte über das Gleitzeitkonto selbst.

Das Gleitzeitkonto sollte in der Regel am Monatsende ausgeglichen sein. Je nach Vereinbarung dürfen auch eine festgelegte Anzahl an Stunden in den Folgemonat übernommen werden. Hier können auch längere Ausgleichszeiträume vereinbart werden. Am Ende eines Ausgleichszeitraums sollte jedoch die tatsächlich erbrachte Arbeitszeit die arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeitszeit nicht übersteigen oder unterschreiten.

Dem Betriebsrat steht bei der Einführung, Änderung und Ausgestaltung der Gleitzeit sowie des Gleitzeitkontos ein Mitbestimmungsrecht zu (§ 80 Abs. 1 Nrn. 2 und 3 BetrVG). Die Betriebsparteien legen in einer Betriebsvereinbarung unter anderem den Umfang von Gleitzeitspannen, die Höchstgrenzen für Zeitguthaben und Zeitschulden, die Regelung der Zeiterfassung, die Fristen für den Ausgleich des Gleitzeitkontos, die Art des Ausgleichs von Plus- und Minusstunden (zum Beispiel Gleitzeittag, nur stundenweiser Ausgleich) fest.

### Flexikonto (Beschäftigungssicherungskonto)

Das Flexikonto dient dazu, größere Auftrags- und Produktionsschwankungen sowie Beschäftigungseinbrüche – wie beispielsweise während der Wirtschaftskrise in 2008/2009 – abzupuffern und damit Kurzarbeit und Personalabbau zu verzögern und bestenfalls zu vermeiden. Ein Flexikonto orientiert sich am betrieblichen Bedarf. Die Beschäftigten haben grundsätzlich keine individuellen Eingriffsmöglichkeiten (Jaeger et al. 2017).

Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbaren, unter welchen Bedingungen die betrieblich vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit kollektiv erhöht oder reduziert wird (siehe Beispiel »Flexibles Arbeitszeitkonto zum Ausgleich betrieblicher Auslastungsschwankungen«, Seite 43). Abweichend vom Jahresarbeitszeitkonto kann der Ausgleichszeitraum mehr als zwölf Monate betragen, wenn der Tarifvertrag dies zulässt. Das Jahresarbeitszeitkonto wird vielfach als Flexikonto bezeichnet. In den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie finden sich ausdrückliche Regelungen zum Flexikonto (Jaeger et al. 2017).

### Wertkonten

Wertkonten haben im Vergleich zu Zeitkonten ein ganz anderes Ziel, und zwar eine längerfristige sozialversicherungsrechtlich geschützte Freistellung von Beschäftigten zu finanzieren, zum Beispiel für Elternzeit, Pflegezeit, Weiterbildung, Vorruhestand oder vorübergehende Teilzeit.

Wertkonten werden grundsätzlich in Geld geführt und haben eine ähnliche Funktionsweise wie ein Sparkonto bzw. -buch. Seit 2009 dürfen Wertkonten gemäß § 7d Abs. 1 SGB IV nur noch in Geld und nicht mehr in Zeit geführt werden. Wertguthaben bzw. Wertkonten, die vor dem 1. Januar 2009 als Zeitguthaben errichtet wurden, dürfen nach der Übergangsregelung des § 116 Abs. 1 SGB IV abweichend von § 7d Absatz 1 SGB IV weiter als Zeitguthaben geführt werden. Die Beiträge werden steuer- und sozialabgabenfrei in das Wertkonto eingebracht. Erst bei Auszahlung sind Steuern und Sozialversicherungsbeiträge fällig. Je nach Vereinbarung und tariflicher Regelung können auf dem Wertkonto neben Plusstunden und Zeitzuschlägen auch Urlaubstage oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs und Entgeltbestandteile angespart werden. Darüber hinaus können Guthaben von Zeitkonten auf Wertkonten übertragen werden. Auch der Arbeitgeber kann zusätzlich Zahlungen auf das Wertkonto des einzelnen Beschäftigten leisten. Das Konto kann definitionsgemäß nur Guthaben ausweisen. Damit sich das Guthaben über möglichst hohe Zinsen vermehrt, wird es meist als Kapitalanlage angelegt. Nur in Ausnahmefällen tritt ein Arbeitgeber in Vorleistung, zum Beispiel in Verbindung mit dem Familienpflegezeitgesetz oder einem Sabbatical. Die selbst finanzierte Freistellung bedeutet dann, dass das angesparte Wertguthaben zum aktuellen Bruttostundenlohn in Zeit zurückgerechnet wird. Wie viel Freistellungszeit Beschäftigte aus dem Wertguthaben finanzieren können, hängt von deren jeweiligem Bruttostundenlohn und dem aktuellen Guthaben ab.

Für Wertkonten sind zwei Phasen bzw. Zeiträume von Bedeutung:

- **Ansparphase:** Der Beschäftigte verzichtet in der Ansparphase beispielsweise auf Bestandteile der Vergütung. Diese werden auf das individuelle Wertkonto eingezahlt. Der Beschäftigte kann unterschiedliche Bestandteile seiner Vergütung in ein Wertkonto einbringen. Zum Beispiel einen prozentualen Teil des laufenden Bruttogehalts, Sonderzahlungen (zum Beispiel Tantieme, sonstige Boni), Überstunden oder Resturlaub.
- **Auszahlungsphase:** Der Beschäftigte kann das angesparte Wertguthaben für eine Freistellung nutzen. Freistellungen können entweder auf Initiative des Arbeitgebers geschehen, zum Beispiel in produktionsschwachen Zeiten. Sie können aber auch auf Verlangen des Arbeitnehmers erfolgen, zum Beispiel wenn dieser eine »Auszeit« (Sabbatical) oder den vorzeitigen Ruhestand plant. Während der Freistellung bezieht der Beschäftigte weiter Gehalt, das seinem Wertkonto entnommen wird.

### Langzeitkonto

Mit dem Langzeitkonto können künftige Freistellungen von der Arbeitspflicht unter Fortzahlung von Arbeitsentgelt finanziert werden. Für die Beschäftigten können Langzeitkonten von Interesse sein, da sie die Beschäftigten in verschiedenen Lebensphasen für eine flexible individuelle Lebensplanung unterstützen. Für die Unternehmen tragen Langzeitkonten zu einer erhöhten betrieblichen Flexibilität bei. So können zum Beispiel Personalkapazitäten an die unternehmerischen Erfordernisse und schwankende Auftragslagen angepasst werden. In der Metall- und Elektroindustrie wird tarifvertraglich der Begriff »Langzeitkonto« überwiegend für Zeitkonten verwendet, bei denen die Beschäftigten über die Entnahme entscheiden.

In Absprache mit dem Arbeitgeber können Beschäftigte im Laufe ihres Arbeitslebens das angesparte Wertguthaben für eine oder mehrere Freistellungsphasen während der Berufstätigkeit (zum Beispiel für berufliche Weiterbildung oder Langzeiturlaub in Form eines Sabbaticals) oder Teilfreistellung mit reduzierter Arbeitszeit verwenden, um die Arbeitszeit an bestimmte Lebenssituationen (zum Beispiel Elternzeit, Pflege von Angehörigen, Weiterbildung) anzupassen (Abbildung 5).



Abbildung 5: Umrechnungsprinzip eines Langzeitkontos

Ein weiterer Vorteil von Langzeitkonten ist, dass das Wertguthaben aus dem Bruttoeinkommen angespart wird. Steuern und Sozialversicherungsbeiträge werden erst bei der späteren Verwendung (zum Beispiel in der Freistellungsphase) dieser Guthaben abgeführt. Dadurch bleibt auch in der Freistellungsphase ein vollständig sozialversichertes Arbeitsverhältnis aufrechterhalten. Das stärkt die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und erhöht die Arbeitgeberattraktivität. Der Ausgleich eines Langzeitkontos ist grundsätzlich an keinen bestimmten Zeitpunkt gebunden.

### Lebensarbeitszeitkonto

Beim Lebensarbeitszeitkonto (Abbildung 6) handelt es sich um ein spezielles Langzeitkonto. Hier sammeln die Beschäftigten über ihr gesamtes Berufsleben hinweg Stunden oder Entgelt an. Das Guthaben wird unmittelbar vor der Rente verwendet – entweder durch Freistellung (vorgezogener Ruhestand) oder in Form reduzierter Wochenarbeitszeit (gleichzeitiger Übergang in den Ruhestand). Auch eine Kombination mit Altersteilzeit ist möglich. Dadurch können ältere Beschäftigte ihr Wissen und ihre Erfahrung auf Nachwuchskräfte übertragen – das hält wichtiges Wissen im Unternehmen. Wird das Wertguthaben für den Vorruhestand genutzt, müssen die Beschäftigten keine Abschläge in der gesetzlichen Rentenversicherung hinnehmen und bleiben in dieser Zeit krankenversichert.

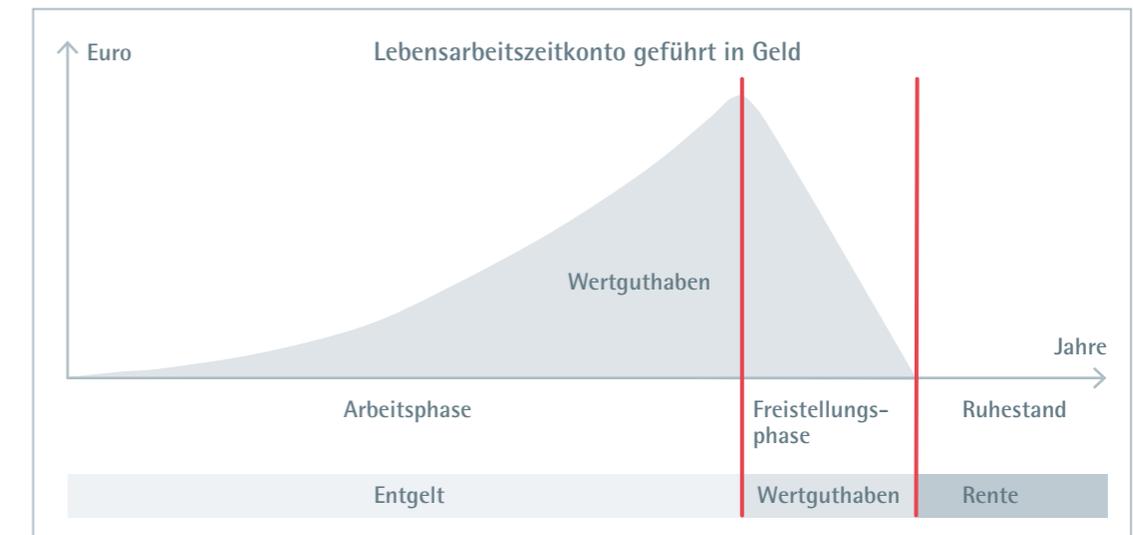


Abbildung 6: Lebensarbeitszeitkonto geführt in Geld (Jaeger et al. 2017)



## Kombination von Arbeitszeitkonten am Beispiel »Flexi-Konto« in NRW

In der ifaa-Praxisbroschüre »Tarifabschluss 2018. Innovative Möglichkeiten für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung« wurde aufgezeigt, dass der Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie vom Februar 2018 eine Vielzahl von Neuerungen im Bereich des Arbeitszeitvolumens gebracht hat, wie zum Beispiel die erweiterten Möglichkeiten der Arbeitszeitverlängerungen auf bis zu 40 Stunden/Woche durch das neue Volumenmodell bzw. erweiterte Quoten, aber auch die Möglichkeit der verkürzten Vollzeit auf bis zu 28 Stunden/Woche.

Vom Arbeitszeitvolumen streng zu unterscheiden ist die Arbeitszeitverteilung, also die Frage, wie das Arbeitszeitvolumen auf die einzelnen Tage, Wochen und Jahre tatsächlich verteilt wird, wann also konkret die Arbeitsleistung des Beschäftigten für sein Monatsentgelt erbracht wird. Der Manteltarifvertrag in der Metall- und Elektroindustrie (MTV) bietet für die – umfassend mitbestimmte und immer betrieblich zu konkretisierende – Arbeitszeitverteilung schon lange einen breiten Rahmen an, der die Verteilung des Arbeitszeitvolumens auf bis zu zehn Stunden am Tag und bis zu sechs Werktagen in der Woche (einschließlich des Samstags) zuschlagsfrei ermöglicht. Tariflich war bisher auch vorgesehen, dass bei einer ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit diese im Durchschnitt von längstens 12 Monaten ausgeglichen sein muss. Arbeitszeitkonten sind hierbei geeignete Instrumente, um die ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit zu verwalten. Sie schaffen Flexibilitätsspielraum für das Unternehmen und die Beschäftigten.

Im Zuge der redaktionellen Überarbeitung des MTV in Nordrhein-Westfalen ist es zu einer Neuregelung im Bereich der flexiblen Verteilung der Arbeitszeit gekommen. Neben den bereits bekannten tariflichen Optionen zur ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit, die teils auch heute schon mit Arbeitszeitkonten umgesetzt werden, besteht seit dem 1. Januar 2019 eine neue zusätzliche Option mit der ausdrücklichen Bezeichnung »Flexi-Konten«. Der MTV erweitert den betrieblichen Gestaltungsspielraum für die Arbeitszeitflexibilisierung in Nordrhein-Westfalen damit nochmals deutlich.

### Die Definition der »Flexi-Konten« im § 19 MTV lautet:

*»Flexible Arbeitszeitkonten (Flexi-Konten) dienen der flexiblen Gestaltung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder dem Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszeitzyklen.*

*Sie verstetigen Beschäftigung und helfen damit, Kurzarbeit möglichst zu vermeiden.*

*Für in ein Flexi-Konto eingestellte Arbeitszeitguthaben gilt kein tariflicher Ausgleichszeitraum.«*

Von den »Flexi-Konten« – die Schreibweise ist hier von besonderer Bedeutung – sind die bekannten Flexikonten (siehe Jaeger et al. 2017, S. 32) abzugrenzen. Bei einem »Flexi-Konto« handelt es sich insofern um eine besondere Form der ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit, als in diesem Modell kein Ausgleichszeitraum gilt. In einem solchen »Flexi-Konto« ist es also möglich, einen Arbeitszeitsaldo auch über den ansonsten geltenden tariflichen Ausgleichszeitraum von 12 Monaten hinaus auf einem Arbeitszeitkonto stehen zu lassen.

Damit können »Flexi-Konten« besonders helfen, in wirtschaftlich schwierigen Phasen Kurzarbeit zu vermeiden bzw. Beschäftigung zu sichern. Sie grenzen sich weiterhin ausdrücklich ab zu sogenannten Wertguthaben i. S. d. § 7b SGB IV und damit auch zu Langzeitkonten.

Bei »Flexi-Konten« kommt es darauf an, dass sich der Kontostand des einzelnen Beschäftigten zwischen den betrieblich festzulegenden Ober- und Untergrenzen bewegt. Um einen besseren Überblick über die Entwicklung der Kontenstände zu haben und frühzeitig steuernd eingreifen zu können, sind Ampelkontensysteme geeignet; diese sehen Warnschwellen oder besondere Genehmigungserfordernisse bei Überschreiten bestimmter Kontenstände vor. Der Stand von Zeitguthaben bzw. -defiziten kann im Rahmen eines solchen Frühwarnsystems mit den drei Ampelphasen »Grün«, »Gelb« und »Rot« vereinbart werden. Folgende Aktivitäten zur Steuerung sind hierbei beispielhaft zu hinterlegen:

**Grün** = keine Eingriffe notwendig. Zu empfehlen: Nutzung der Flexibilitätsspielräume unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange, nur nach vorheriger Abstimmung des Beschäftigten mit der Führungskraft.

**Gelb** = Führungskraft und Beschäftigte bzw. Betriebsrat ergründen Ursachen für einseitige Entwicklung und entscheiden über weiteres Vorgehen.

**Rot** = Führungskraft und Beschäftigte bzw. Betriebsrat leiten Maßnahmen zur Rückführung des Kontos in den gelben oder grünen Bereich ein.

Sollte eine Kontenregelung mehr als 300 Stunden zulassen – was ohne Weiteres möglich ist –, ist folgendes zu beachten: Immer dann, wenn eine betriebliche Regelung mehr als 300 Stunden Guthaben erlaubt, sind diese ab der 301. Stunde gegen Insolvenz zu sichern. Die betrieblich zu vereinbarende Sicherungsform kann sich an der von Wertguthaben bei der Altersteilzeit oder bei Langzeitkonten orientieren.

Praxistipp: Die Schwankungsbreite der Ober- und Untergrenzen (zum Beispiel -50 Stunden bis +70 Stunden) sollte nicht so breit gewählt werden, denn dies kann sich im Falle der Beantragung von Kurzarbeitergeld bei der Bundesagentur für Arbeit als nachteilig auswirken. Die Bundesagentur für Arbeit fordert in der Regel, dass erst die Konten ins Minus gefahren werden müssen, bevor ein Zuschuss fließen wird.

Zur Einführung eines »Flexi-Kontos« ist eine freiwillige Betriebsvereinbarung erforderlich; sie ist also nicht über eine Einigungsstelle erzwingbar. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zur bisherigen und auch weiterhin bestehenden Form der ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit mit tariflichem Ausgleichszeitraum, die nötigenfalls zum Gegenstand einer tariflichen Einigungsstelle gemacht werden kann. In einer »Flexi-Konten«-Betriebsvereinbarung haben die Betriebsparteien aufgrund tariflicher Vorgabe folgende Punkte zu regeln; wegen des fehlenden Ausgleichszeitraums sind diese Punkte aus Sicht der Tarifvertragsparteien betriebsspezifisch frei zu vereinbaren:

- Obergrenzen für Plusstunden und Untergrenzen für Minusstunden
- Verfahrensregelungen bei Über- sowie Unterschreitung (Ampel)
- Umgang mit Zeitsalden bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses



Die betrieblichen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit werden durch das Arbeitszeitgesetz und die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie gestaltet. Nun ist in Nordrhein-Westfalen mit den »Flexi-Konten« eine neue Regelung hinzugekommen. Erfahrungen aus dem Tarifgebiet Baden-Württemberg, wo es solche »Flexi-Konten« schon länger gibt, zeigen, dass diese in der Praxis gut angenommen werden.

#### Kurze Zusammenfassung zu den »Flexi-Konten«:

<b>»Flexi-Konten« ...</b>
... sind eine Alternative zur Arbeitszeitflexibilisierung mit Ausgleichszeitraum.
... laufen innerhalb betrieblich festzulegender Ober- und Untergrenzen.
... enthalten Mechanismen zur Ein- und Ausbuchung der bezahlten Freistellung/Gutstunden (»Ampelkonto«).
... dienen vorrangig der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung (und sind abzugrenzen von »Wertguthaben« nach § 7 SGB IV).
... sind jenseits von 300 Stunden gegen Insolvenz zu sichern.
... werden durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung betrieblich geregelt.

»Die Verwaltung und Kontrolle von Arbeitszeitkonten sollten einfach und transparent gestaltet und mit der Einhaltung arbeits- und tarifrechtlicher Vorgaben verbunden sein.«



## Verwaltung und Kontrolle von Arbeitszeitkonten

Das Arbeitszeitgesetz schreibt keine Methode vor, wie Arbeitszeitkonten verwaltet werden sollen. Einzige Vorgabe ist, dass alle Vorgänge auf den Arbeitszeitkonten lückenlos dokumentiert und die Dokumentation zwei Jahre lang aufbewahrt werden muss. Da kein genereller Rechtsanspruch auf eine Einführung von Arbeitszeitkonten existiert, sollten Arbeitszeitkonten individualvertraglich, im Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder in einem Tarifvertrag geregelt sein. Dazu gehören auch die Dispositionsrechte über das Guthaben, Höchstgrenzen für Plus- und Minusstunden und der Ausgleichszeitraum für Auf- und Abbau von Arbeitszeiten.

### Dispositionsrechte

In Unternehmen werden die Arbeitszeitkonten sehr unterschiedlich geregelt. Ein wichtiger Aspekt ist die Festlegung der Dispositionsrechte. Damit die Arbeitszeitkonten als ein wichtiges Flexibilitätsinstrument nicht den Sinn und Zweck verlieren, sollten die Dispositionsrechte und Spielräume klar definiert sein. Diese sollten Punkte wie

- die maximal zulässigen Plus- und Minusstunden, die gesammelt werden dürfen;
- wann und wie die Überstunden ausgeglichen oder vergütet werden sollen;
- den Zeitraum, innerhalb dessen das Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden muss sowie
- wer darüber entscheiden soll

beinhalten.

In der betrieblichen Praxis hat sich bewährt, für jeden Beschäftigten zwei voneinander getrennte Zeitkonten einzuführen. Über das eine Zeitkonto, zum Beispiel Beschäftigungssicherungskonto, hat der Arbeitgeber das Dispositionsrecht und über das zweite Zeitkonto, zum Beispiel Gleitzeitkonto, haben die Beschäftigten in Abstimmung mit dem direkten Vorgesetzten Dispositionsrecht (siehe »Drei-Konten-System für betriebliche und individuelle Flexibilität«, Seite 44).



Die Frage nach Dispositionsrechten kann auch mit einem Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinbarung geregelt sein. So kann bis zu einer gewissen Guthabenstunde, beispielsweise 140 Stunden, zur Sicherung des Arbeitsplatzes ein Dispositionsrecht des Arbeitgebers bestehen. Die Betriebsparteien entscheiden gemeinsam, wann, wofür und wie die Guthabenstunden kollektiv auf- und abgebaut werden. So können in auftragsschwachen Zeiten die geringe Auslastung aus diesem Zeitkonto abgefangen und bei Auftragspitzen die Zeitkonten (wieder) aufgebaut werden. Oberhalb der definierten Guthabenstunde (hier im Beispiel demnach ab der 141. Stunde) kann der Beschäftigte zwischen Freizeit-ausgleich, Auszahlung oder – falls vorhanden – Übertrag auf Langzeitkonto wählen, wobei hier der Ausgleich durch Auszahlung nicht zu empfehlen ist.

### Ausgleichszeitraum für Auf- und Abbau von Arbeitszeiten

Nach den meisten Tarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie beträgt der Ausgleichszeitraum für Zeitkonten zwölf Monate. Das Arbeitszeitkonto muss am Ende des zwölfmonatigen Ausgleichszeitraums die sogenannte Nulllinie durchlaufen haben. Dieser Ausgleichszeitraum kann mit Zustimmung des Betriebsrats oder der Tarifvertragsparteien verlängert werden. Weitergehende Möglichkeiten bieten zudem Langzeit- und Lebensarbeitszeitkontenmodelle, wenn sie tariflich zulässig und zwischen den Betriebsparteien mit einer Betriebsvereinbarung geregelt sind. Zur Abklärung der tarifvertraglichen Möglichkeiten empfiehlt sich die Kontaktaufnahme zum jeweiligen Arbeitgeberverband (Jaeger et al. 2017).

Anders sieht es mit den Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) aus. Gemäß § 3 Satz 2 ArbZG kann die werktägliche Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden verlängert werden, wenn diese Stunden innerhalb von sechs Monaten bzw. 24 Wochen durch einen entsprechenden Zeitausgleich ausgeglichen werden. Für Nachtarbeitnehmer gilt ein engerer Ausgleichszeitraum von nur einem Kalendermonat oder 4 Wochen (§ 2 Abs. 5 ArbZG).

Nach § 7 Abs.1 Nr.1 Buchst. b ArbZG kann in Tarifverträgen oder aufgrund einer tarifvertraglichen Öffnungsklausel auch in einer Betriebsvereinbarung eine Verlängerung der gesetzlichen Ausgleichszeiträume geregelt werden. Im Tarifvertrag muss jedoch ausdrücklich geregelt sein, dass der Ausgleichszeitraum nach § 7 ArbZG auf ein Jahr verlängert wird. Ohne eine derartige Regelung ist es weder dem Arbeitgeber noch den Betriebsparteien in einer Betriebsvereinbarung erlaubt, den Ausgleichszeitraum zu verlängern.



## Checkliste zur Einführung von Arbeitszeitkonten

Eine systematische und transparente Vorgehensweise bei der Entwicklung, Einführung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten vermeidet Verunsicherung seitens der Unternehmen und Beschäftigten und fördert die Akzeptanz. Insofern sollte das Arbeitszeitkontenmodell betrieblichen Belangen und Wünschen der Beschäftigten gleichermaßen Rechnung tragen und maßgeschneidert sein.

Die nachfolgende Checkliste enthält wichtige Rahmenbedingungen und Hinweise, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Rahmenbedingungen	Hinweise/Beispiele
<b>Verwendungszweck</b>	
Wofür soll das Arbeitszeitkonto eingesetzt werden?	Zur flexiblen Gestaltung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit/der Lebensarbeitszeit/Abbau vor Anordnung von Kurzarbeit; hiervon sind Wertkonten ausgenommen.
<b>Geltungsbereich</b>	
Für welchen Personenkreis oder für welche Bereiche soll das Arbeitszeitkonto eingeführt werden?	Ganzer Betrieb oder Teile des Betriebes; alle Beschäftigten oder sind bestimmte Beschäftigtengruppen ausgeschlossen? (zum Beispiel AT-Angestellte, Aushilfen, befristete Arbeitsverträge)
<b>Kontengrenzen</b>	
Wie viele Plus- und Minusstunden darf das Arbeitszeitkonto maximal enthalten?	Zwischen Zweifachem und Vierfachem der (tarif-) vertraglichen Wochenarbeitszeit
Wo liegen die Grenzen der grünen, gelben und roten Phase im negativen und positiven Bereich eines Ampelkontos?	siehe Abbildung 7 Ampelkonto Seite 39
<b>Ausgleichszeitraum</b>	
Wann hat das Arbeitszeitkonto auf »null« zu stehen?	Spätestens am Ende eines Quartals/des Arbeitslebens.
<b>Zeiterfassung</b>	
Wie wird die Ist-Zeit erfasst?	Elektronisches Zeiterfassungssystem, Handaufschreibung, Excel-Tabelle, App.
<b>Information</b>	
Wie werden die Beschäftigten über den Stand ihres Zeitkontos informiert?	Von Personalabteilung erstellte Übersicht, Excel-Tool, elektronisches Zeiterfassungssystem.
<b>Steuerung</b>	
In welchem Zeitraum dürfen wie viele Plusstunden ins Konto gebucht werden?	Maximal fünf Plusstunden pro Woche/bis zu 12 zusätzliche Schichten pro Beschäftigten und Jahr.

Was darf sonst noch ins Arbeitszeitkonto eingebracht werden?	Zeitzuschläge, Überstunden/bei Langzeitkonten auch Entgeltbestandteile, Urlaubstage oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs.
Wie sind Plusstunden zu entnehmen?	Stundenweise, tageweise, in Kombination mit Urlaub.
Wie lange im Voraus muss eine Freizeitaufnahme angekündigt werden?	Staffelung in Abhängigkeit von der Dauer der Freistellung, zum Beispiel ein Tag beim Gleitzeittag/ 6 Monate bei einer Auszeit von einem Jahr.
Was passiert mit Plusstunden nach Ende des Ausgleichszeitraums?	Übertragung in ein Langzeitkonto/in Altersversorgung/ Auszahlung nach Ende des Arbeitsverhältnisses.
Wie sind Minusstunden auszugleichen?	Stundenweise/durch zusätzliche Arbeitstage unter Beachtung gesetzlicher und tariflicher Vorschriften.
Was passiert mit Minusstunden nach Ende des Ausgleichszeitraums?	Übertragung in den nächsten Ausgleichszeitraum/ bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses Verrechnung mit dem Entgelt.
<b>Dispositionsrechte</b>	
Unter welchen Bedingungen steuert der Beschäftigte das Arbeitszeitkonto, wann der Arbeitgeber?	In Abhängigkeit vom Kontostand und den betrieblichen Belangen.

## Fazit

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und das Anpassen des Arbeitszeitvolumens an die Bedarfe der Unternehmen und Bedürfnisse der Beschäftigten haben dafür gesorgt, dass eine Reihe von verschiedenen Arbeitszeitkontenmodellen entstanden ist.

Grundsätzlich gibt es zwei Varianten von Arbeitszeitkonten: Erstens, die kurzfristigeren Zeitkonten mit begrenzter Laufzeit, überwiegend zum Ausgleichen von Mehrarbeit über Tage und Wochen. Und zweitens, langfristig angelegte Kontenmodelle, die sogenannten Wertkonten, mit denen die Beschäftigten auf eine längerfristige Freistellung hinarbeiten können.

Durch eine systematische und transparente Vorgehensweise bei der Entwicklung, Einführung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten können Verunsicherungen seitens der Unternehmen und Beschäftigten vermieden werden. Insofern sollten Arbeitszeitkonten betrieblichen Belangen und Wünschen der Beschäftigten gleichermaßen Rechnung tragen und maßgeschneidert sein. Diese Vorgehensweise fördert die Akzeptanz der Beschäftigten und sorgt dafür, dass die betriebspezifischen Bedingungen in die Planung und Gestaltung von Arbeitszeitkonten einfließen.

Im ersten Teil der Broschüre wurden die wichtigsten Grundbegriffe sowie die gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen vorgestellt. Im zweiten Teil der Broschüre werden betriebliche Beispiele und beispielhafte Auszüge aus Betriebsvereinbarungen aufgezeigt, wie Kontenmodelle entwickelt und umgesetzt werden können.

»Die ausgewählten Beispiele zeigen auf, wie die unterschiedlichen Zeit- und Wertkonten eingeführt und gestaltet werden können.«



## BEISPIELE AUS DER PRAXIS

### Zeitkonto

Für ein mittelständisches Unternehmen aus dem Bereich der Elektroindustrie war es notwendig, bedingt durch die Globalisierung, immer schnellere Innovationszyklen und die Anpassung daran sowie ein stark schwankendes Auftragsvolumen, die Betriebs- und Arbeitszeiten zu flexibilisieren, um schnell und kostengünstig auf Kundenwünsche reagieren zu können. Dazu kam die Notwendigkeit der Optimierung der Geschäftsabläufe im Bereich Logistik und Versand, um die Möglichkeiten des vor kurzem geschaffenen Onlinehandels inklusive Webshops auch optimal nutzen zu können. Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat waren sich darüber einig und im Klaren, dass das neue Arbeitszeitsystem nicht nur die betriebliche Flexibilität (Anpassung der Arbeitszeit an die gerade akute Auftragslage und Anforderungen), sondern auch die individuelle Flexibilität der Beschäftigten (Erhöhung der Zeitsouveränität) unterstützen sollte. Im Rahmen einer ersten Analyse identifizierten die Betriebsparteien die wesentlichen zeitlichen Engpassstellen im Unternehmen und verschafften sich einen ersten Überblick über die Flexibilitätswünsche der Beschäftigten. Daraufhin wurden unterschiedliche Alternativen diskutiert, wie man auf die Anforderungen reagieren könnte. Aus den unterschiedlichen Optionen kristallisierte sich in mehreren Arbeitssitzungen ein Modell heraus, welches durch die folgenden Parameter gekennzeichnet ist:

Die wöchentliche, tarifliche Arbeitszeit beträgt 35 Stunden/Woche. Sie definiert die Basislinie zur Berechnung der Abweichungen nach oben und unten. Um eine Regelung anzuwenden, die für alle Anforderungen im Unternehmen geeignet ist, definierte man den Abweichungskorridor (Flexibilitätsspielraum) von der wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden bewusst breit. Pro Woche müssen die Beschäftigten mindestens 21 Stunden

arbeiten, maximal sind 48 Stunden festgelegt. In der Tagesbetrachtung bedeutet dies, dass die Beschäftigten mindestens 4 Stunden am Tag arbeiten müssen, maximal sind 10 Stunden am Tag zulässig. Der tägliche Arbeitszeitrahmen reicht von 6:00 Uhr bis 19:45 Uhr. Regelarbeitsstage sind grundsätzlich die Werktage von Montag bis Freitag. Wenn die Nachfrage oder Anforderung besonders hoch ist, kann gemäß einer geschlossenen Betriebsvereinbarung der Samstag auf freiwilliger Basis und zuschlagsfrei einbezogen werden. Beschäftigte und Vorgesetzte haben hier die Aufgabe, sich entsprechend abzustimmen und einen reibungslosen Betriebsablauf zu gewährleisten. Die gesetzliche Ruhezeit von 11 Stunden ist durch die Beschäftigten einzuhalten.

Die Beschäftigten legen die Arbeitszeit innerhalb des oben beschriebenen Arbeitszeitrahmens selbst fest. Dies erhöht auf der einen Seite die Zeitsouveränität der Beschäftigten, auf der anderen Seite verändert diese Regelung aber auch die Verantwortungsanforderung an die Beschäftigten.

Dies erfolgt auf Basis der folgenden Grundsätze:

#### Organisation und Personal:

- Der jeweils benötigte Kapazitätsbedarf ist zuverlässig abzudecken, um die anstehenden Arbeitsaufgaben und Anforderungen fristgerecht zu erledigen.
- Die Beschäftigten sind dafür verantwortlich, den jeweils vorgegebenen betrieblichen Arbeitszeitrahmen auszufüllen. Dies eröffnet einen individuellen Gestaltungsspielraum, der es ermöglicht, Flexibilisierungswünsche zu berücksichtigen.
- Die Beschäftigten stimmen innerhalb ihrer Arbeitsgruppe die individuellen Arbeitszeiten ab und informieren den direkten Vorgesetzten.
- Erfordern betriebliche Notwendigkeiten eine veränderte Arbeitszeit, können die verantwortlichen Vorgesetzten diese anordnen. Bei planbaren, von der Unternehmensleitung angeordneten Veränderungen der täglichen Soll-Arbeitszeit beträgt die Ankündigungsfrist drei Tage. Bei unvorhersehbaren und nicht planbaren Ereignissen kann, abgestimmt mit den betroffenen Beschäftigten, eine Veränderung der täglichen Soll-Arbeitszeit ohne Ankündigungsfrist erfolgen.

#### Arbeitszeitkonto:

- Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit wird durch ein Arbeitszeitkonto verwaltet und ausgeglichen.
- Der Ausgleichszeitraum beträgt zwölf Monate und deckt sich mit dem Kalenderjahr.
- Um einen besseren Überblick über die Entwicklung der Kontenstände zu haben und frühzeitig steuernd eingreifen zu können, wird das Arbeitszeitkonto als Ampelkonto geführt.
- Der Stand von Zeitguthaben bzw. Zeitschulden wird in die drei Ampelphasen Grün, Gelb und Rot eingeteilt. Außertarifliche Angestellte sind von dieser Regelung ausgenommen.

#### Modelldarstellung und Konto:

Das Ampelkonto fasst maximal 70 Stunden Guthaben bzw. Zeitschulden (Schwankungen nach oben und unten). Die im folgenden Beispiel aufgeführten Phasen und Grenzen dienen der Steuerung des Kontos und sind analog zu den Farben einer Ampel (rot, gelb, grün) ausgeführt.

In der grünen Phase (bis  $\pm 40$  Stunden) erfolgen keine Eingriffe in das Konto, d. h. in der Amplitude von 40 Stunden plus bis 40 Stunden minus finden keine Aktivitäten zur Steuerung des Kontos statt.

In der gelben Phase (definiert durch den Zeitkorridor von 40 bis 60 Stunden im Plus oder 40 bis 60 Stunden im Minus) erfolgt eine Beobachtung der Kontoentwicklung durch den jeweiligen Vorgesetzten.

In der roten Phase (jenseits von 60 Stunden im positiven wie negativen Bereich) kommt es zu einem Gespräch zwischen Beschäftigtem und Vorgesetztem, in der konkrete Maßnahmen zum Zeitausgleich des Kontos besprochen und festgelegt werden.



Abbildung 7: Ampelkonto (Jaeger et. al. 2017)



### Weitere Regelungen zum Ausgleich:

- Die Zeitguthaben werden in Freizeit und nicht in Geld ausgeglichen. Die Entnahme von Stunden stimmen Beschäftigter und Vorgesetzter miteinander ab. Ist es betrieblich notwendig, zum Beispiel tageweise Freizeitnahme anzuordnen bei Auslastungstälern, beträgt die Ankündigungsfrist mindestens fünf Tage. Nur in Ausnahmefällen werden Zeitguthaben ausbezahlt. Dies ist vorab mit der Personalabteilung und dem Betriebsrat abzustimmen.
- Bei einer Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit von 48 Stunden bzw. einer Überschreitung des Zeitguthabens von +70 Stunden fallen in diesem betriebsspezifisch ausgestalteten Arbeitszeitmodell Mehrarbeitszulagen an. Die Mehrarbeit wird entsprechend den Bestimmungen des Tarifvertrages vergütet.

## Wertkonto

Für ein großes Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie, welches zur Anpassung an Auslastungsschwankungen und Erhöhung der Flexibilität von Unternehmen und Beschäftigten bereits ein Arbeitszeitkonto (Ampelkonto) nutzt, ergaben sich vor dem Hintergrund einer zunehmend heterogenen Belegschaft und der Notwendigkeit, die eigene Arbeitsgeberattraktivität zu steigern, folgende zwei Fragen: a) In welcher Form können die Lebensarbeitszeiten der Beschäftigten besser den einzelnen Lebensphasen und damit verbundenen Herausforderungen angepasst werden und b) wie kann ein erkennbarer Beitrag zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen gestalten werden. Die Betriebsparteien entschieden sich für das Modell eines (flexiblen) Wertkontos, welches mit drei wesentlichen inhaltlichen Blöcken versehen wurde. Auf der einen Seite wollte man, wie oben beschrieben, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern und somit während der Familienphase die Möglichkeit einer Arbeitszeitreduzierung schaffen, auf der anderen Seite sollte es für einen großen Kreis von Beschäftigten möglich sein, für einen bestimmten Zeitkorridor voll freigestellt zu werden. Als Ersatz für die ehemalige Altersteilzeit hat der Gesetzgeber 2009 mit dem »Flexi II«-Gesetz die Möglichkeit von Wertkonten geschaffen. Diese Möglichkeit sollte im Unternehmen genutzt werden. Das beschlossene Wertkonto teilte sich folglich auf in zwei verschiedene Phasen (siehe »Wertkonten«, Seite 23):

- die Ansparphase und
- die Auszahlungsphase.

Darüber hinaus einigten sich die Betriebsparteien auf drei Schwerpunkte, die das Angebot enthalten sollte, um aus dem zunehmend heterogenen Kreis von Wünschen, Ansprüchen und Anspruchsberechtigten ein breites Portfolio abdecken zu können:

- den Block »Zeitentnahme für Weiterbildung oder Familie«,
- den Block »Sabbatical«,
- den Block »Früherer Ausstieg aus dem Erwerbsleben/Altersvorsorge«.

Dies hatte zur Folge, dass den Beschäftigten drei unterschiedliche Angebote gemacht werden konnten, die sich alle an der Grundidee einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit orientierten.

### Zeitentnahme für Weiterbildung oder Familie:

Auf diesem Konto werden Zeitguthaben gesammelt, um bei Bedarf einen kurzen Korridor mit Arbeitszeitverkürzung ohne großen Gehaltsverlust kompensieren zu können. Werden von denselben Beschäftigten auch noch Stunden oder Entgeltanteile parallel für die Angebote »Sabbatical« oder »Früherer Ausstieg aus dem Erwerbsleben/Altersvorsorge« gesammelt, sollten hier primär Stunden aus der regulären Arbeitszeit für diesen Zweck angespart werden. Der Korridor für eine Inanspruchnahme beträgt hier 6 Monate. Es handelt sich also nicht um eine Vollfreistellung, sondern um eine temporäre Absenkung der Arbeitszeit. Wesentliche Gründe für die Inanspruchnahme dieser Möglichkeit sind:

- intensivere Kinderbetreuung (Wunsch nach gleichwertiger Betreuung durch die Eltern, Schulwechsel, Umzug, Wegfall anderer Betreuungsoptionen etc.),
- temporäre Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen, ggf. Entlastung schon pflegender Familienmitglieder,
- Qualifizierung und/oder Weiterbildung, die berufsbegleitend realisiert werden kann, (einzelne Tage, am Abend oder Wochenende), ohne vollständigen Verzicht auf Freizeit oder Familie,
- sonstige »Auszeiten« von bis zu 6 Monaten (Neuorientierung, Krisenbewältigung, Erholung nach besonders intensiven Belastungsphasen, Selbstverwirklichung etc.).

### Sabbatical (zeitlich befristete Freistellung):

Das Sabbatical ist im Gegensatz zum gerade beschriebenen Konto (Zeitentnahme für Weiterbildung oder Familie) keine temporäre Absenkung der Arbeitszeit, sondern eine zeitlich begrenzte und vereinbarte Vollfreistellung von der Arbeit. Aufgrund der großen Zeitguthaben, die hier aufgebaut werden müssen, um relevante Zeiten einer Vollfreistellung kompensieren zu können, bieten sich unterschiedliche Modelle der Sammlung von Stunden an. Die einfachste Art besteht darin (dargestellt in einer Betrachtung von 2 Jahren), in der Ansparphase (1 Jahr) die Gehaltszahlungen auf 50 % zu reduzieren, aber 100 % Arbeitszeit zu erbringen und in der Entnahmephase (1 Jahr) weiterhin 50 % Gehalt zu bekommen, bei 0 % Arbeitszeit. Diese Aufteilung lässt sich nach einem jeweiligen Prozent- und Jahresschlüssel natürlich auch strecken bzw. verändern. Im vorliegenden Beispiel einigten sich die Betriebsparteien auf die Laufzeit eines Sabbaticals zwischen 0,5 und 2 Jahren.

Die eher ungewöhnliche Laufzeit von ab einem halben Jahr stellt hier die Anschlussfähigkeit an die beschriebene Offerte »Zeitentnahme für Weiterbildung oder Familie« dar, deren Reduktionszeitraum auf sechs Monate beschränkt ist.



Die wesentlichen Beweggründe von Beschäftigten, ein solches Angebot (Sabbatical) in Anspruch zu nehmen sind wie folgt (ARAG SE 2020):

- Zeit für mich und meine Interessen haben
- Reisen
- neue Perspektiven finden
- Sprache und Sprachkenntnisse
- grundlegende Lebensänderung
- Unzufriedenheit mit privater oder beruflicher Situation
- Karriereförderung

#### Früherer Ausstieg aus dem Erwerbsleben/Altersvorsorge:

Dieses Modell eines Wertkontos adressiert die späte Phase des Erwerbslebens. Einerseits besteht die Möglichkeit, mittels angesparter Stunden früher aus dem Erwerbsleben auszusteigen oder mithilfe der Altersvorsorge, Zahlungen nach dem Erwerbsleben zu erhöhen. Auf die folgenden Parameter haben sich die Betriebsparteien geeinigt:

Es haben zunächst nur Beschäftigte die Möglichkeit hier Stunden (bzw. deren verrechneten Geldwert) anzusparen, die zwei Kriterien erfüllen: Einerseits müssen sie ein unbefristetes Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitgeber geschlossen haben, andererseits ist eine Betriebszugehörigkeit von mindestens 9 Monaten vorzuweisen, um einen Antrag stellen zu können.

Es erfolgt eine Einbringung von Zeit oder Entgeltumwandlung zum Ansparen. Folgende Möglichkeiten der Entgeltumwandlung sind möglich:

- Einbringen von Überstunden oder der Vergütung der Überstunden,
- Einbringen von Urlaubstagen,
- Einzahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld,
- Einzahlung von Tantiemen,
- Einzahlung von Zuschüssen des Arbeitgebers,
- Einzahlung von Gehaltsbestandteilen.

Die eingebrachte Zeit wird in Geld umgewandelt. Basis der Umwandlung ist das jeweils aktuelle Bruttoentgelt des Einzahlers. Die Nutzung der kapitalisierten, eingebrachten Stunden dient primär zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Berufsleben. Das Kapital wird durch den Arbeitgeber in einem nach Lebensalter gestaffelten Fonds angelegt. Zum festgelegten oder gewünschten Entnahmepunkt wird die in Geld umgerechnete Arbeitszeit wieder in Arbeitszeit zurückgerechnet. Diese Summe dient als Basis für mögliche Gehaltszahlungen während der Freistellungsphase. Die Beiträge werden steuer- und sozialabgabenfrei in das Konto eingebracht. Erst bei Auszahlung werden für die Zahlungen Steuern und Sozialabgaben fällig.

## Flexibles Arbeitszeitkonto zum Ausgleich betrieblicher Auslastungsschwankungen

Das tarifgebundene Unternehmen ist in Baden-Württemberg angesiedelt und hatte bis zur Einführung und Anwendung von flexiblen Arbeitszeitkonten eine starre Arbeitszeitregelung. Diese starre Arbeitszeitregelung führte dazu, dass auf Phasen geringer Auslastung (und entsprechender Dehnung der Arbeit) Phasen mit bezahlter Mehrarbeit folgten. Die dadurch verursachte Erhöhung der Stückkosten sollte durch eine neue Regelung vermieden werden.

Das Unternehmen benötigte zur optimalen Anpassung der Arbeitszeit an die Nachfrageschwankungen und zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz ein flexibles Arbeitszeitkontosystem. Zugleich sollten die Arbeitszeiten für die Beschäftigten planbar sein, um die Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben zu gewährleisten.

Die Betriebsparteien einigten sich, dass aufgrund der betrieblichen Situation zur Sicherung der Auslastung, der Flexibilität und der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes eine flexible und bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung erforderlich ist.

Bei Vorliegen betrieblicher Auslastungsschwankungen im Sinne des § 7.7.1 MTV und bei vorhandener tatsächlicher und/oder rechtlicher Möglichkeit »Flexi« zu praktizieren, dient das neue flexible Arbeitszeitkonto dem Ausgleich betrieblicher Auslastungsschwankungen und damit der Verstetigung der Beschäftigung. Der Auf- und Abbau von Zeitguthaben zum flexiblen Arbeitszeitkonto erfolgt mit ausdrücklicher Zustimmung des Arbeitgebers soweit sich der Aufbau oder Abbau der Zeitguthaben nicht bereits aus der Schichtplangestaltung ergibt. Differenzen zwischen der täglichen Soll-Arbeitszeit und der tatsächlichen Arbeitszeit werden durch positive bzw. negative Zeitguthaben in dem individuellen Zeitkonto dokumentiert. Das flexible Arbeitszeitkonto umfasst individuell einen Rahmen von +105/-70 Stunden.

Folgende Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeitszeit bzw. des Auf- und Abbaus des flexiblen Arbeitszeitkontos von Montag bis Freitag sind vereinbart:

- kollektive Verlängerung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu 9 Stunden
- kollektive Verkürzung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu 6 Stunden

Für diese kollektiven Veränderungen der Arbeitszeit gilt eine Ankündigungsfrist von einer Woche. Für Veränderungen der Arbeitszeiten für einzelne Beschäftigte gilt eine Ankündigungsfrist von 24 Stunden. Wenn das Unternehmen (aus welchen Gründen auch immer) nicht in der Lage sein kann, diese Ankündigungsfristen einzuhalten, so ist die mehr geleistete Arbeitszeit zuschlagspflichtig. Ansonsten werden die entsprechenden Zeiten dem flexiblen Arbeitszeitkonto zugebucht. Erfolgen Arbeitszeitveränderungen aus Gründen, die durch den Kunden verursacht werden, beispielsweise Bandstillstand, kurzfristige Schichtverlängerung, so entfallen die oben beschriebenen Ankündigungsverpflichtungen. Bei allen Veränderungen ist das Unternehmen verpflichtet, den Betriebsrat und die betroffenen Beschäftigten schnellstmöglich unter Angabe von Gründen zu informieren.

Mehrarbeitszeiten werden als Zeitguthaben in das individuelle Zeitkonto gebucht. Erfolgt die Mehrarbeit unter Nichteinhaltung der vereinbarten Fristen bzw. ohne ausreichende Information des Betriebsrates, stellt die angeordnete Arbeitszeitverlängerung zuschlagspflichtige Mehrarbeit dar. Die Anordnung der Mehrarbeit gegenüber dem Beschäftigten erfolgt in diesem Fall nur mit Zustimmung des jeweiligen betroffenen Beschäftigten. Der Betriebsrat wird in diesem Fall spätestens am darauffolgenden Arbeitstag über die Schichtverlängerung unterrichtet. Mehrarbeit kann verpflichtend angeordnet werden, soweit arbeitsvertraglich nicht ausdrücklich anderes vereinbart wurde.

Bei der Inanspruchnahme des flexiblen Arbeitszeitkontos werden Wünsche der Beschäftigten unter Beachtung der betrieblichen Belange berücksichtigt. Als betrieblicher Belang gilt beispielsweise die Sicherung der Kapazität im Interesse der Erfüllung der Kundenanforderungen. Grundsätzlich kann jeder Beschäftigte pro Monat maximal 7 Stunden aus dem flexiblen Arbeitszeitkonto entnehmen. Dabei sind jeweils 7 Stunden zusammenhängend zu entnehmen. Die Arbeitsvertragsparteien können Abweichendes im Einzelfall regeln.

### Drei-Konten-System für betriebliche und individuelle Flexibilität

Das Unternehmen gehört zur Luftfahrtindustrie und beschäftigt am Standort ca. 18 000 Mitarbeiter. Um wirtschaftlicher arbeiten und wettbewerbsfähig bleiben zu können, erarbeitete das Unternehmen gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband, der Gewerkschaft und dem Betriebsrat ein neues Arbeitszeitkontensystem. Das Drei-Konten-System aus Arbeitszeit- und Zeitwertkonten, ergänzt um ein flexibles Wertkonto, bietet umfangreiche Möglichkeiten, die Arbeitszeit schnell und angemessen an die schwankende Auftragslage anzupassen, Kurzarbeit zu vermeiden sowie Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen (Abbildung 8). Darüber hinaus bietet das Drei-Konten-System den Beschäftigten einen individuellen Flexibilitätsspielraum, um das Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren sowie als attraktiver Arbeitgeber Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Die Beschäftigten verfügen grundsätzlich über verschiedene Konten. Arbeitszeit-, Sicherheits- und Lebensarbeitszeitkonto bilden ein geschlossenes System. In diesen Konten wird die Mehrarbeit grundsätzlich in Freizeit ausgeglichen. Das flexible Wertkonto ist davon unabhängig.

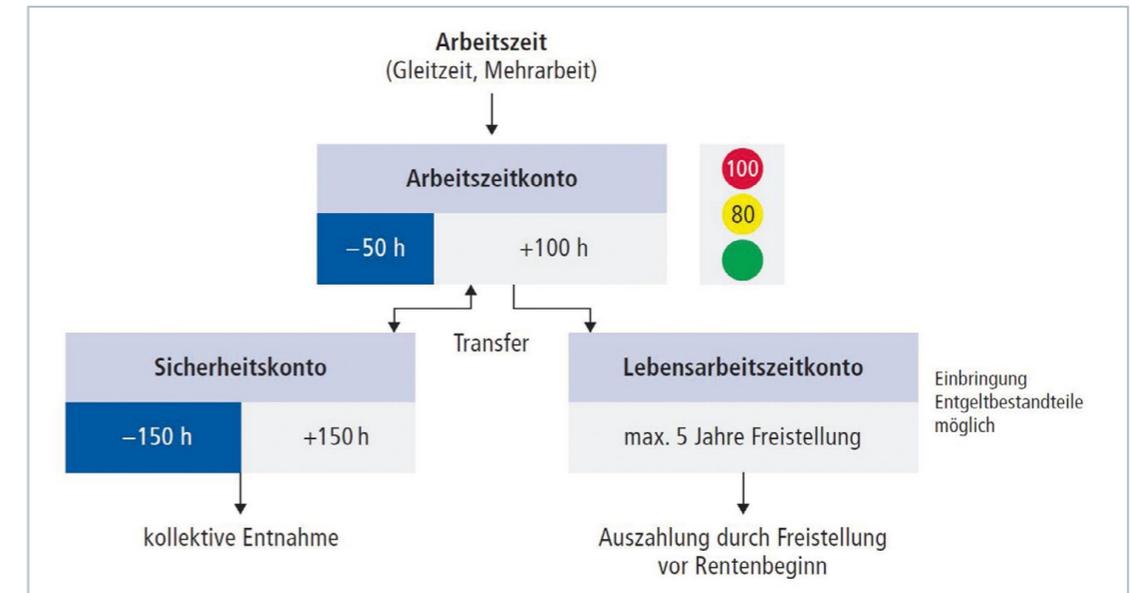


Abbildung 8: Drei-Konten-System

Das Arbeitszeitkonto ist ein Kurzzeitkonto von +100 bis -50 Stunden, über das jeder Aufbau und jede Entnahme von Stunden gesteuert wird. Der Plusbereich ist in Ampelphasen unterteilt. Gefüllt wird das Arbeitszeitkonto durch vereinbarte Mehrarbeit, geleert durch Freizeit in Absprache mit dem Vorgesetzten. Ab der gelben Phase (+80 Stunden) sind Maßnahmen zum Abbau der Stunden zu vereinbaren. Ist dies aus betrieblichen Gründen nicht möglich, können grundsätzlich bis zu 10 Stunden pro Monat ins Sicherheits- oder Lebensarbeitszeitkonto übertragen werden. In Ausnahmefällen können die Betriebsparteien vereinbaren, eine höhere Anzahl an Stunden zu übertragen. Zweck des Arbeitszeitkontos ist, Über- und Unterkapazitäten abzufedern und den Beschäftigten Zeitsouveränität zu bieten.

Das Sicherheitskonto speist sich aus dem Arbeitszeitkonto. Die Grenzen reichen von +150 bis -150 Stunden. Der Aufbau von Plusstunden als Sicherheitspolster ist erwünscht. Die Betriebsparteien entscheiden gemeinsam, wann und wofür kollektiv Stunden aus dem Sicherheitskonto entnommen werden. Mit dieser Teil- oder Vollfreistellung wird Unterauslastung aus dem Sicherheitskonto finanziert. Hauptzweck des Sicherheitskontos ist, betrieblichen Flexibilitätsspielraum zu schaffen und Kurzarbeit zu vermeiden. In besonderen Einzelfällen ist eine individuelle Entnahme möglich. Ist das Sicherheitskonto gefüllt, können die Betriebsparteien eine Übertragung von Stunden – über das Arbeitszeitkonto – in das Lebensarbeitszeitkonto vereinbaren.

In das Lebensarbeitszeitkonto fließen Stunden aus dem Arbeitszeitkonto. Diese stammen entweder aus vereinbarter Mehrarbeit oder aus dem Sicherheitskonto. Für außertarifliche Mitarbeiter/-innen mit Vertrauensarbeitszeit stellt das Unternehmen jährlich 50 Stunden in das Lebensarbeitszeitkonto ein. Zudem ist die Einzahlung von Entgeltbestandteilen möglich. Es handelt sich um ein Ansparkonto, also ohne Minusbereich, das in Geld geführt wird. Das angesparte Wertguthaben wird unmittelbar vor Beginn der Rente verwendet, um eine vollständige Freistellung von maximal fünf Jahren Dauer bei vollen Bezügen und Sozialversicherung zu finanzieren.

Um den Beschäftigten finanzierte Auszeiten zu ermöglichen, die nicht an das Ende des Erwerbslebens gekoppelt sind, wurde das Drei-Konten-System um ein davon unabhängiges flexibles Wertkonto ergänzt (Abbildung 9).



Abbildung 9: Flexibles Wertkonto

Das flexible Wertkonto wird ebenfalls in Geld geführt. Im Unterschied zum Lebensarbeitszeitkonto weist das flexible Wertkonto auch einen Minusbereich auf. Der Arbeitgeber ist also bereit, den Beschäftigten ein »Darlehen« in Form einer Aufstockung von Entgelt zu gewähren, das sie erst nach der finanzierten Freistellung durch Teilverzicht auf Entgelt »zurückzahlen« müssen. Zwei unterschiedliche Vereinbarungen können getroffen werden. Zum einen eine Teilfreistellung für die Familienpflege, zum anderen eine Vollfreistellung für andere Zwecke.



## LITERATURVERZEICHNIS

Altun U, Börkircher M, Glaser S, Hartmann V, Hille S, Orlowski S, Schweppe K, Tondorf B, Weber C, Wiedemann M, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2018) Der Tarifabschluss 2018. Innovative Möglichkeiten für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung. ifaa, Düsseldorf

ARAG SE (2020) Sabbatical – Die Auszeit vom Alltag. <https://www.arag.de/auf-ins-leben/arbeitsrecht/sabbatjahr-auszeit/?cookieSetting=true>. Zugegriffen: 21. Januar 2020

BAuA (2016). Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

Deutscher Bundestag (Hrsg) (2016) Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Rechtliche Grundlagen und Umsetzung in Deutschland. Aktenzeichen: WD 6 – 3000 – 071/16. Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH, Berlin. <https://www.bundestag.de/resource/blob/429228/3f59e91bc085d2e9b6b9a2739b8fb45e/wd-6-071-16-pdf-data.pdf>. Zugegriffen: 18. Februar 2020

Jaeger C, Altun U, Glaser S, Lawonn C, Matthes A, Gesamtmetall, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2017) Arbeitszeit im Wandel. IW Medien, Berlin

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2019) ifaa-Trendbarometer Arbeitswelt zeigt: Den Unternehmen brennt der Fachkräftemangel unter den Nägeln, Pressemitteilung vom 05.08.2019, Düsseldorf

ManpowerGroup (2017) Was Bewerber wirklich wollen. Machtwechsel im Bewerbungsprozess. <https://www.manpowergroupsolutions.de/neuigkeiten/studien-und-research/candidate-preferences/>. Zugegriffen: 21. Januar 2020

Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg) (2013) Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf\\_import/Studie\\_Zukunft\\_der\\_Arbeitswelt\\_Einzelseiten.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf_import/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf). Zugegriffen: 21. Januar 2020

## AUTOREN



**Dr. rer. pol. Ufuk Altun**

Studium und Promotion der Sozialwissenschaften an der Universität Kassel; mehrjährige Berufserfahrung in der Personalleitung und im Personalmanagement; seit 2014 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. im Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung tätig; Schwerpunktthemen: Arbeitszeitgestaltung, Schichtplangestaltung, orts- und zeitflexibles Arbeiten, Zukunft der Arbeitswelt.



**Dipl.-Arb.-Wiss. Veit Hartmann M. A.**

Studium der Soziologie, Politikwissenschaften und Pädagogik in Münster, Studium der Arbeitswissenschaften in Bochum; seit 2018 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. im Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung tätig; Schwerpunktthemen: Arbeits-/ Betriebszeitgestaltung, orts- und zeitflexibles Arbeiten, Kompetenzmanagement.



**Dipl.-Päd. Sven Hille**

Studium der Pädagogik in Hamburg; seit 2014 am ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. tätig; seit 2015 Leiter des Fachbereichs Arbeitszeit und Vergütung; Schwerpunktthemen: Entgeltgestaltung, Anreiz- und Vergütungssysteme, Arbeitszeitgestaltung und Führung.



**Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Mikko Börkircher**

Studium des Bauingenieurwesens und Promotion im Bereich Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT); Zweitstudium Wirtschaftsingenieurwesen an der FernUniversität Hagen; mehrjährige Berufserfahrung in leitenden Funktionen in den Branchen Bau, Rohstoff und Chemie; seit 2014 Verbandsingenieur bei METALL NRW, dem Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V., Düsseldorf.

## Impressum

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung von Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ausgenommen sind offene Dateien, die vom Herausgeber als Downloadmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf

Telefon: +49 211 5422 63-0

Telefax: +49 211 5422 63-37

E-Mail: [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)

[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

Bezugsmöglichkeit: Sonja Bobbert, [s.bobbert@ifaa-mail.de](mailto:s.bobbert@ifaa-mail.de)

Druck: Heider Druck GmbH, Bergisch Gladbach

Gestaltung: Claudia Faber

Erscheinungsjahr: 2020

Titelfoto: © Korn V./stock.adobe.com

Fotos: © Igor Stevanovic, nikkytok, Korn V., vectorfusionart, peterschreiber.media, concept::Blue Pocketwatch/stock.adobe.com

Screenshots Seite 30: [www.chronofair.de](http://www.chronofair.de)

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet.

Die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Herausgeber:  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser  
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 54 22 63-0  
Telefax: +49 211 54 22 63-37  
E-Mail: [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)  
[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)