

# tempora

journal für moderne arbeitszeiten

mai 2006

## Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten als Instrument der regulierten Flexibilität

Investition in die Zukunft

Das „atmende“ Arbeitszeitkonto

Arbeitszeitkonto-Regelungen praktisch umgesetzt

Links, Literatur und Veranstaltungen

## Arbeitszeitkonten als Instrument der regulierten Flexibilität

Arbeitszeitkonten haben in den letzten Jahren eine immense Verbreitung erfahren. Während 1998 drei von zehn Beschäftigten in Arbeitszeitkontenmodellen tätig waren, waren es 2003 schon über vier von zehn Beschäftigten. Arbeitszeitkontenmodelle stellen eine Form der Zeitbewirtschaftung dar, bei der Zeitguthaben und/oder Zeitschulden angespart werden können, die innerhalb eines vereinbarten Zeitraums ausgeglichen werden müssen. Für diesen Ausgleich gilt die tariflich/vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit als die Bezugsgröße, die im Durchschnitt wieder erreicht werden muss.

Kennzeichnend für Arbeitszeitkontenmodelle ist die (widersprüchliche) Einheit von Deregulierung und Re-Regulierung. Auf der einen Seite, der der Deregulierung, werden mit ihnen die Möglichkeiten der Arbeitszeitvariation stark ausgeweitet; denn mit Arbeitszeitkonten können die Dauer, die Lage und die Verteilung der Arbeitszeit gleichermaßen flexibilisiert werden. Auf der anderen Seite, der der Re-Regulierung, ge-

lingt diese Flexibilisierung in der Regel nur auf der Grundlage klar definierter Regelungen: Ober- und Untergrenzen von Zeitguthaben und Zeitschulden müssen ebenso festgelegt werden wie die Ausgleichszeiträume, innerhalb dieser Soll und Haben saldiert sein müssen. Für die angesammelten Zeitguthaben muss zudem im Prinzip eine finanzielle Deckungsreserve angelegt werden, um die Beschäftigten, die Zeitguthaben angespart haben, bei Insolvenz von Betrieben vor dem Verlust ihrer Guthaben zu schützen.

Dieses hier idealtypisch skizzierte Regelungsgerüst soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Arbeitszeitkontenmodelle in der betrieblichen Praxis nicht immer funktionieren, dass also die angesparten Guthaben nicht durch Zeit, sondern durch Geld ausgeglichen werden oder sogar verfallen.

Durch diese vielseitige Variabilisierung der Arbeitszeit gewinnen die Betriebe die Möglichkeit, den Arbeitskräfteeinsatz flexibel

und kostengünstig an die konjunkturellen und saisonalen Schwankungen anzupassen. Arbeitszeitkonten sind kostengünstig, weil durch diese insbesondere die bezahlten Überstunden, die häufig noch mit Zuschlägen prämiert werden müssen, ohne Einbußen der Flexibilität ersetzt werden können. Darüber hinaus dürften Arbeitszeitkonten zur Steigerung der Produktivität beitragen, weil durch die Fein-Abstimmungen von Arbeitskräfteeinsatz und Arbeitsanfall unproduktive Leerezeiten vermieden werden. Sofern diese Anpassungen in dem oben idealtypisch beschriebenen Regelungsrahmen ablaufen, können Arbeitszeitkonten als ein Instrument der „regulierten Flexibilität“ bezeichnet werden, das den Betrieben erweiterte Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung und den Beschäftigten eine Erhöhung ihrer Zeitsouveränität eröffneten kann.

*Hermann Groß,  
Sozialforschungsstelle Dortmund*

## Investition in die Zukunft

### Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser!

Fast alle Unternehmen und Organisationen berichten über einen schwankenden Arbeitsanfall. So gibt es im Einzelhandel die typischen saisonalen Schwankungen, in Fertigungsbetrieben konjunkturelle und in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen sogar unvorhersehbare Auftragsschwankungen. Der Gesetzgeber hat daher im Arbeitszeitgesetz Handlungsspielräume für die flexible Verteilung der vertraglichen Arbeitszeiten geschaffen, allerdings mit entsprechenden Grenzen.

Auch die individuellen Gestaltungswünsche der Arbeitnehmerinnen und der Arbeitnehmer sind bei der Arbeitszeit zu berücksichtigen. Arbeitszeitkonten sind ein wichtiges Instrument, um die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden bei betrieblicher und individueller Flexibilität zu erfassen.

Aber ist es wirklich für jeden Beschäftigten erstrebenswert flexibel zu arbeiten? Vielleicht benötigen manche Menschen eben fest vorgegebene Zeitstrukturen, weil andere Ereignisse, wie Schulstunden, nur zu bestimmten Zeiten stattfinden. Auch sind Gewohnheiten nicht zu unterschätzen, denn sie sind oft fest verankert und nicht leicht zu verändern. Allerdings gibt es auch Menschen, die sich gerne auf neue Abläufe einlassen, die spontan sind und es spannend finden, auch mal morgens um 10 Uhr auf den örtlichen Wochenmarkt zu gehen.

Flexibilität bei der Zeitgestaltung sollte sich daher stets an den betrieblichen Notwendigkeiten und den persönlichen Möglichkeiten orientieren, dann können Arbeitszeitkonten, in all den unterschiedlichen Formen und Größen sehr hilfreich sein.

Vielleicht erlaubt Ihnen Ihr Arbeitszeitkonto im Wonnemonat Mai auch die ein oder andere sonnige Freizeitstunde!

*Ihre Dr. Ulrike Hellert*

**Gerade ein Jahr ist es her, dass die DBT-Gruppe mit Hauptsitz in Lünen, vor einer schwierigen Aufgabe stand. Einer innovativen und kreativen Zusammenarbeit von Geschäftsführung, Betriebsrat und Beschäftigten ist es zu verdanken, dass alle Beteiligten als Gewinner aus dieser Situation hervorgegangen sind.**

Die DBT GmbH mit rund 850 Beschäftigten, gehört zum Konzernverbund der RAG Aktiengesellschaft und ist eine hundertprozentige Tochter der RAG Coal International AG. Sie ist weltweiter Anbieter von kompletten Systemlösungen für den Steinkohlenbergbau unter Tage und Weltmarktführer im Bereich Strebausrüstungen.

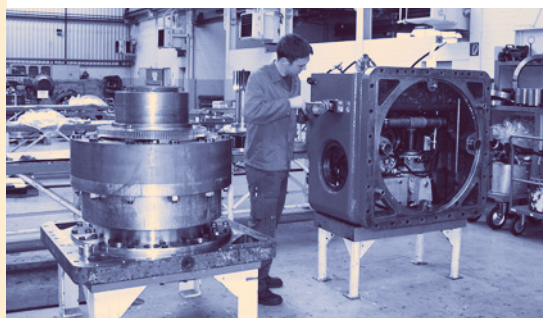
Innerhalb der DBT-Gruppe sollte die Produktion des Walzenladers, einer Gewinnungsmaschine für Steinkohle, von einem unprofitablen Standort an einen anderen verlegt werden. Als zukünftige Produktionsstandorte waren Pittsburgh in den USA und Lünen in Nordrhein-Westfalen im Rennen. „Um das Produkt nach Lünen zu holen und damit hier Arbeitsplätze zu sichern“, erinnert sich DBT-Geschäftsführer Hermann Oecking „haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, wie wir besser sein können als die Konkurrenz.“ Die Idee – Personalkosten einsparen – und zwar ohne Personalabbau und somit ein gutes Angebot in den Ring zu werfen.

Zu diesem Zeitpunkt gab es im Unternehmen längst flexible Arbeitszeitmodelle und damit verbunden Arbeitszeitkonten. Die Betriebszeit bei DBT beginnt um 6 Uhr und endet um 20 Uhr. Die Beschäftigten verfügen über eine flexible Arbeitszeit ohne Kernzeit. Das bedeutet, dass die einzelnen Teams ihre persönliche Arbeitszeit individuell und an den Erfordernissen des Betriebes orientiert, selbst bestimmen. Der Stundenumfang der Arbeitszeitkonten umfasste zum damaligen Zeitpunkt 50 Plus- bzw. Minusstunden mit einem Ausgleichszeitraum von einem Jahr. Doch die Flexibilität sollte deutlich vergrößert werden „Mit solch einem kleinen Konto von 50 Stunden würden wir nicht auskommen, wenn sich die Produktionsverlagerung nach Lünen rechnen sollte“, beschreibt Hermann Oecking die damalige Lage, „daher haben wir über ein 300 Stundenkonto mit dreijähriger Ausgleichsspanne beraten“.

Bei dieser Beratung saß natürlich auch der Betriebsrat mit am Tisch. Und der hatte keine leichte Aufgabe, denn er musste in der zeitkritischen Phase vor der Verlagerungsentscheidung für seine Kolleginnen und Kollegen eine Entscheidung treffen. „Mir war von Anfang an klar, dass wir die Idee umsetzen sollten, denn dieses weitere in Lünen gefertigte Produkt würde mit einer Arbeitsplatzsicherung für die nächsten Jahre verbunden sein“, so der Betriebsratsvorsitzende Kurt Ludwig. Zudem hatte die Geschäftsführung zugesichert, mindestens 25 neue Beschäftigte einzustellen.

Lünen bekam den Zuschlag und ist dadurch noch besser ausgelastet. Michael Fischer, Leiter der Service Einheit Personal Deutschland berichtet, dass mit den Tarifpartnern ein Haustarifvertrag abgeschlossen wurde. Darin sind u. a. die Neueinstellungen festgehalten, genau wie die Verpflichtung, die Arbeitszeitkonten gegen Insolvenz zu sichern. Mittlerweile sind mehr als 60 Arbeitsplätze entstanden. „Hier haben Beschäftigte und Unternehmensleitung gemeinsam für eine gute Zukunftsperspektive zusammengearbeitet“, sind sich Hermann Oecking und Kurt Ludwig einig. Durch die erweiterte Flexibilität des Arbeitszeitkontos haben sich neue Chancen eröffnet. Michael Fischer ist schon mit dem nächsten Arbeitszeitthema beschäftigt, das von den Tarifpartnern angestoßen wurde – den Langzeit- und Lebenszeitkonten.

*Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW*



oben: v.l.: Kurt Ludwig, Hermann Oecking, Michael Fischer  
unten: Endmontage eines Getriebes für den Einsatz unter Tage

## Das „atmende“ Arbeitszeitkonto

**Viele Unternehmen verzeichnen erhebliche Schwankungen in ihrem Auftrags- oder Umsatzvolumen im Laufe eines Jahres oder sogar innerhalb eines Monats. Je nach Wirtschaftszweig und Branche hat dies recht unterschiedliche Gründe. Die meisten Unternehmen unterliegen saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen, manche sind auch stark von kurz- und mittelfristigen Trends abhängig.**

Saisonale Schwankungen liegen dann vor, wenn ein Unternehmen zu bestimmten Zeitpunkten im Jahr deutlich mehr oder weniger Aufträge erhält und daher entsprechend hohe oder niedrige Umsätze erzielt. Verantwortlich dafür können jahreszeitbedingte Wettereinflüsse (z.B. im Baugewerbe), Feiertage und Feste (insbesondere im Einzelhandel), Schulferien oder besondere Ereignisse wie Messen und Großveranstaltungen sein. Konjunkturelle Schwankungen liegen immer dann vor, wenn die Auftragslage des Unternehmens stark abhängig ist von der wirtschaftlichen Gesamtsituation im Land oder in den (weltweiten) Märkten, in denen das Unternehmen tätig ist.

Genauso wie kurzfristige Trends führen diese Schwankungen dazu, dass von den Beschäftigten ein unterschiedliches Arbeitsvolumen zu bewältigen ist. Arbeitszeitkonten helfen dabei diese Abweichungen aufzufangen. Sie „atmen“ quasi im saisonalen oder konjunkturellen Rhythmus mit. Die Arbeitszeit wird dadurch flexibilisiert, ohne dass es zu einer Verkürzung oder Verlängerung der vereinbarten Wochenarbeitszeit kommt.

Abbildungen 1 und 2 verdeutlichen den Zusammenhang zwischen (saisonalen) Schwankungen und dazugehörigen Arbeitszeitkonten von Parfümeriebeschäftigten. Der Einzelhandel im Allgemeinen, aber besonders der Bereich der Drogerien und Parfümerien weist starke saisonale Schwankungen auf (vgl. Abb. 1), denn Düfte haben einen ausgeprägten Geschenke-Charakter. Der Umsatz steigt rund um Feste und Feiertage deutlich an, traditionell ist der Absatz vor Weihnachten am höchsten.

Mit Hilfe eines Arbeitszeitkontos können nun die beschriebenen (saisonalen) Schwankungen aufgefangen werden. Auf der senkrechten Achse ist der jeweils aktuelle Saldo (Plus- oder Fehlstunden) des Arbeitszeitkon-

tos abgebildet. Während der Oster- und Weihnachtszeit, sowie an Mutter- und Vattertag steigt das Arbeitsvolumen der Beschäftigten deutlich an und sie arbeiten über ihre vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit hinaus. Diese Stunden werden auf das Konto als Über- oder Plusstunden gebucht. In Phasen, in denen weniger Arbeit anfällt, der Umsatz sinkt und nicht alle Beschäftigten den ganzen Tag gebraucht werden, werden diese Stunden wieder abgebaut. Die Differenzstunden zur vertraglichen Wochenarbeitszeit werden vom Konto abgebucht.

In der Regel wird ein Zeitpunkt (z.B. 31.12.) oder wie in Abbildung 2 ein Zeitraum vereinbart, in dem das Konto einmal die Nulllinie durchschreitet (d.h. der Saldo ist „+/- 0“). Im Falle der Parfümerie soll das Arbeitszeitkonto im Zeitraum zwischen dem 1. Juni

und dem 15. September (mindestens) einmal ausgeglichen sein. Des Weiteren ist es sinnvoll, maximale Guthaben bzw. die Höhe maximal möglicher Fehlstunden des Arbeitszeitkontos (schriftlich) zu vereinbaren. In unserem Beispiel hat man festgelegt, dass der Saldo höchstens 40 Plusstunden bzw. 30 Fehlstunden betragen darf. Überschreitet der Saldo des Kontos die vereinbarten „Grenzen“, so ist ein Gespräch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten notwendig. Oftmals ist unklar, was mit dem Saldo des Arbeitszeitkontos geschieht, wenn Beschäftigte Urlaub haben oder erkranken. Wie Abbildung 2 zeigt, verändert sich der Saldo in diesen Fällen nicht. Das bedeutet, dass das jeweilige Guthaben so lange konstant bleibt bis sie wieder ihre Arbeit aufnehmen.

Marc-A. Danlowski  
Zeitbüro NRW

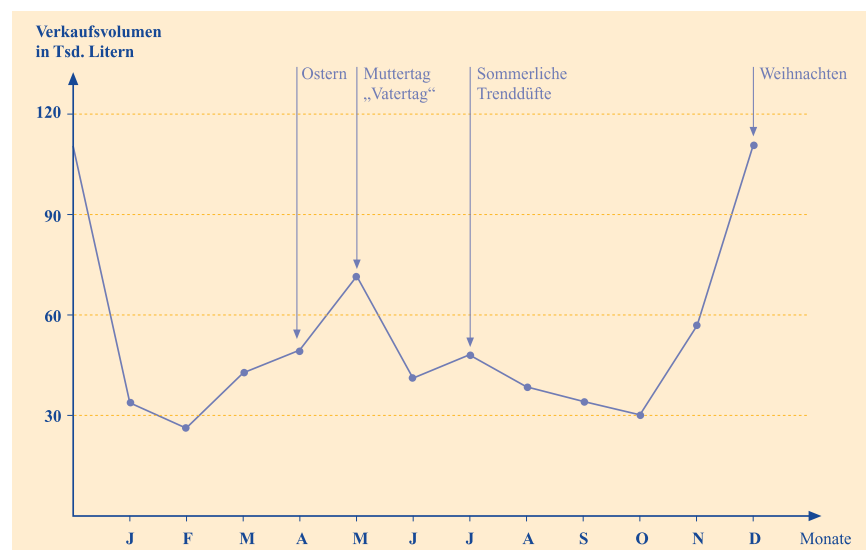


Abbildung 1: Saisonale Schwankungen (Beispiel Parfümerie)

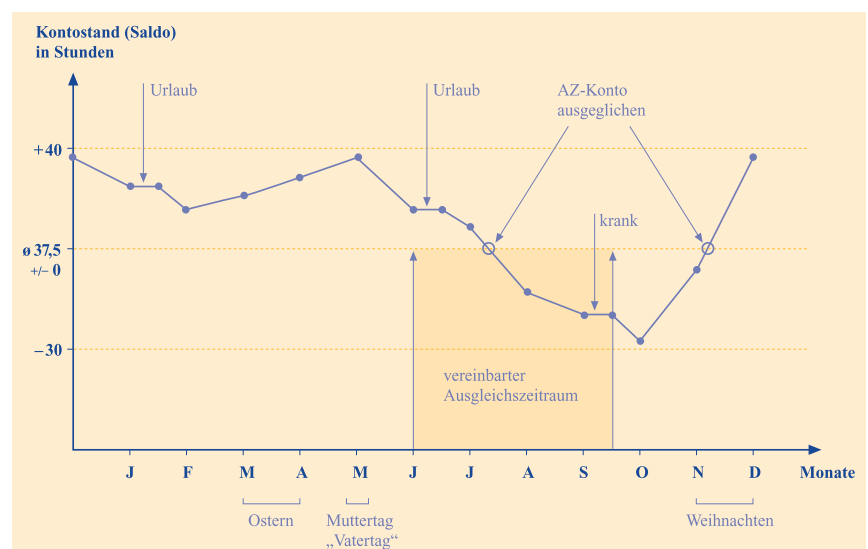


Abbildung 2: Arbeitszeitkonto (Beschäftigte in einer Parfümerie)

# Arbeitszeitkonto-Regelungen praktisch umgesetzt

**Flexible Arbeitszeiten werden heutzutage fast immer mit der Einführung von Arbeitszeitkonten gleichgesetzt. In der Regel treffen Arbeitgeber und Betriebsrat eine Vereinbarung, in der die Details zum Arbeitszeitkonto definiert werden. Oft werden dabei so genannte Ampelkonto-Regelungen getroffen. Ist kein Betriebsrat vorhanden, legt der Arbeitgeber die Arbeitszeitflexibilisierung in Abstimmung mit seinen Beschäftigten fest.**

Die in jedem Fall schriftlich fixierten Regeln müssen natürlich in eine operationalisierbare Form überführt werden, um tatsächlich im Unternehmen angewendet zu werden. Ohne technische Unterstützung ist dieses praktisch nicht zu realisieren. Die täglichen Arbeitszeiten müssen auf ein oder sogar mehrere Konten gebucht und geprüft werden. Die Kontostände sind ständig oder in regelmäßigen Abständen zu beobachten, damit zeitnah festgestellt werden kann, ob vereinbarte Grenzen erreicht oder überschritten

werden. Der Ausgleichszeitraum von meist einem Jahr muss leicht zu überblicken sein. Die Zeitdaten sollen den Verantwortlichen als Planungsgrundlage dienen.

Entsprechende Hilfe bieten Zeitwirtschaftssysteme an. Sehr viele Hersteller bieten ihre Software-Lösungen an, oft gekoppelt mit einer Hardware für die Erfassung der Arbeitszeiten. Die Auswahl eines geeigneten Angebots ist nur auf der Grundlage der getroffenen Vereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit möglich. Den Anbietern werden die schriftlichen Regeln vorgelegt, so dass sie diese mit der Funktionalität ihrer Software abgleichen können. Nicht jede Software ist geeignet, eine individuelle Arbeitszeitregelung im Unternehmen adäquat zu unterstützen. Verschiedene Angebote sollten nach der Vorauswahl im Unternehmen präsentiert werden, so dass die betroffenen Beschäftigten ihre Meinungen zur Anwendungsfreundlichkeit in die Auswahlentscheidung einbringen können.

Bevor endgültige Entscheidungen getroffen werden, ist eine Pilotphase vorzusehen. In einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten sollten die neuen Regeln zur Arbeitszeit praktisch getestet werden, wobei es in größeren Unternehmen ausreicht, wenn ein Teil der Beschäftigten oder einzelne Abteilungen den Test vornehmen.

Mit dem ausgewählten Anbieter einer Zeitwirtschaftssoftware sollte diese Zeit ebenfalls als Testphase vereinbart werden. Es ist keineswegs unüblich, dass notwendige Anpassungen der Software oder einzelner Parameter erst in diesem Praxistest erkannt werden. Sogar eine Rückgabe der Software zum Ende der Pilotphase sollte in Betracht gezogen und vertraglich vereinbart werden, falls wesentliche der zugesagten Anforderungen nicht umgesetzt werden können.

*Karl-Hermann Böker,  
TEMPI Gesellschaft für ganzheitliche  
Arbeitszeitberatung mbH*

## Links, Literatur und Veranstaltungen

### Links

[http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b4-4-3f\\_Arbeitszeitkonten.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b4-4-3f_Arbeitszeitkonten.htm)

Auf der Seite der Initiative Moderne Arbeitszeiten werden allen Kontentypen beschrieben

<http://www.handwerk-nrw.de/02-themen/x-projekte/flexible-arbeitszeit-2002/content/01-content-projekt-a-projekt-frameset.htm>

Beispiele für Arbeitszeitkonten und -modelle im Handwerk des Westfälischen Handwerkskammertages (WHKT)

<http://www.aus-innovativ.de/themen/arbeitszeitkonten.htm>

Übersichtliche Erklärung verschiedener Aspekte von Arbeitszeitkonten aus rechtlicher Sicht. Universität zu Köln, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Forschungsinstitut für Deutsches und Europäisches Sozialrecht, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeits- und Sozialrecht

<http://www.familienbewusste-personalpolitik.de/ShowArea.act?sessionid=aZxlxWiGkTN8?KEY=487>

Die Agentur für Arbeit Nürnberg bietet einen Überblick über die Thematik Jahreszeitkonten sowie Langzeitkonten

### Literatur

**Bauer, Frank; Groß, Hermann; Lehmann, Klaudia; Munz, Eva (2004), Arbeitszeit 2003.** Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Berichte des ISO 70, Köln

**Bauer, Frank; Groß, Hermann; Sieglen, Georg; Schwarz, Michael (2005), Betriebszeit- und Arbeitszeitmanagement.** Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung in Europa, LIT Verlag, Münster

**Hellert, Marsula, Grzesik (2005): Flexible Arbeitszeiten: Informationsbroschüre für Unternehmen in NRW, Zeitbüro NRW, Dortmund.**

**Initiative Moderne Arbeitszeiten (2004): Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten.** Nur noch als Download verfügbar unter [http://www.arbeitszeiten.nrw.de/pdf/Leitfaden\\_Arbeits\\_und\\_Betriebszeiten\\_flexibel\\_gestalten.PDF](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/pdf/Leitfaden_Arbeits_und_Betriebszeiten_flexibel_gestalten.PDF)

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

### Veranstaltungen

**Informationsreihe für Unternehmen: Work Life Balance als Wettbewerbsvorteil, 13. Juni 2006, 13.30-17 Uhr, IHK zu Dortmund.** Inhalte: Psychologie der Zeit, Belastung Beanspruchung, Salutogenese, Elemente des Zeitmanagement. Referentin: Dr. Ulrike Hellert (Zeitbüro NRW)

**Informationsreihe für Unternehmen: Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk, 8. August 2006, Rathaus Dortmund.** Inhalte: Nutzen und Risiken, Flexible Arbeitszeitmodelle für das Handwerk, Branchenspezifische Besonderheiten, Praxisbeispiele. Referenten: Dipl.-Oec. Gerd Kurr (Unternehmensberatung), Dipl.-Kfm. Marc-A. Danlowski (Zeitbüro NRW)

**Know-how-Transfer: Work Life Balance als Wettbewerbsvorteil, 20. Juli 2006, 13 – 17 Uhr, IHK zu Dortmund.** Im Rahmen der Veranstaltung sollen Argumente zur Umsetzung von Work Life Balance- Möglichkeiten in Unternehmen erarbeitet werden. Referentin: Dr. Ulrike Hellert (Zeitbüro NRW)

### Impressum

**Herausgeber:**  
Zeitbüro NRW  
**Redaktion:**  
Gundula Grzesik  
(verantwortl. Redakteurin)  
Dr. Ulrike Hellert  
Marc-A. Danlowski  
**An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:**  
Hermann Groß,  
Sozialforschungsstelle  
Dortmund;  
Karl-Hermann Böker,  
TEMPI GmbH  
**Fotonachweis:**  
DBT GmbH,  
Dr. Ulrike Hellert,  
Zeitbüro NRW  
**Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:**  
Zeitbüro NRW  
Im Wasserturm  
Heiliger Weg 60  
44135 Dortmund  
Tel. 0231/58 97 63-0  
Online-Abo unter:  
[tempora@zeitbuero.nrw.de](mailto:tempora@zeitbuero.nrw.de)  
**Gestaltung:**  
Hilbig | Strübbe Partner