

## INHALT

- **Auf das „Wie“ kommt es an – Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten effektiv und sozialverträglich gestalten**  
Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten · Arbeitszeitkonten als Steuerungsinstrument · Das Ampelkonto · Unterschiedliche Interessen „zusammenbringen“ · Eckpfeiler eines sozialverträglichen Jahresarbeitszeitmodells mit Zeitkonto · Aufgaben des Arbeitszeitausschusses
- **Kerngedanken der Jahresarbeitszeit**
- **Unsere Fachgespräche 2006**

## Auf das „Wie“ kommt es an – Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten effektiv und sozialverträglich gestalten

Jahresarbeitszeit ist in den letzten Jahren das favorisierte Modell auf dem Gebiet flexibler Arbeitszeitgestaltung geworden. Die Verbreitung erinnert an diejenige der Gleitzeit in den siebziger und achtziger Jahren. Etwa ein Drittel aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten bereits nach diesem Arbeitszeitmodell – zunehmend auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Jahresarbeitszeit ermöglicht den Unternehmen, in einer hochflexiblen Arbeitswelt und einer Zeit schnellleibiger Märkte die Arbeitszeiten der Beschäftigten auf die erhöhten Auslastungsschwankungen abzustimmen. Die ungleichmäßige Verteilung der (tarif-)vertraglichen Arbeitszeit innerhalb eines Ausgleichszeitraums von einem Jahr bedeutet größere Flexibilität, Dynamik und Wirtschaftlichkeit. Handlungsspielräume der Arbeitszeitgestaltung werden hierdurch beträchtlich erweitert.

### Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten

Die Einführung der Jahresarbeitszeit bedeutet nahezu zwangsläufig die Einführung von Arbeitszeitkonten. Über diese werden die Abweichungen der täglich geleisteten Arbeitszeit zur durchschnittlichen vertraglichen Sollarbeitszeit saldiert.

Häufig wird die Entwicklung der Arbeitszeitkonten jedoch den Beschäftigten überlassen. Es werden keine oder viel zu hohe Grenzen für die Arbeitszeitsalden vereinbart, welche dann nur noch schwer zu handhaben sind: Ein Ausgleich wird immer weniger möglich. Als letztes Mittel wird ausgezahlt oder einfach ein weiteres Konto eröffnet und Plussalden am Jahresende umgebucht.

Wird im Minusbereich nicht rechtzeitig gegengesteuert, besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten über einen längeren Zeit-

raum gezwungen sind, täglich bis zu zehn Stunden zu arbeiten, nur um das Konto wieder auszugleichen.

Für Beschäftigte wie Unternehmen wirkt sich ein solch unkontrollierter Umgang mit dem Zeitkonto negativ aus. Beschäftigte sind zwar durchaus bereit, in Zeiten hohen Arbeitsanfalls einen erhöhten Einsatz zu leisten; fehlen auf Dauer jedoch die in Aussicht gestellten und notwendigen Erholungsphasen, führt dies zum Motivationsabfall, zur Leistungsminderung und auf lange Sicht zu gesundheitlichen Schäden. Zudem wird ein zentrales wirtschaftliches Ziel der Jahresarbeitszeit verfehlt, das eben darin besteht, das zur Verfügung stehende Arbeitszeitvolumen innerhalb eines Jahres so zu organisieren, dass keine zusätzlichen Kosten durch Auszahlung entstehen.

*Fortsetzung auf Seite 2*

Liebe Leserin, lieber Leser,

die große Nachfrage an Beratungen zur Jahresarbeitszeit mit Arbeitszeitkonten ist Anlass für uns, in diesem BTQ-Info dieses Arbeitszeitmodell in einem Überblick darzustellen. Dabei liegt uns dessen sozialverträgliche Gestaltung und die frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten bei der Entwicklung des Modells besonders am Herzen.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen bietet sich die Einführung der Jahresarbeitszeit mit Arbeitszeitkonten an. Der Arbeitgeber kann auf Schwankungen im Arbeitsanfall problemlos und kostengünstig reagieren und die Beschäftigten können ihre Arbeitszeiten besser auf die individuellen Bedürfnisse abstimmen.

Aufgrund einer Förderung des Europäischen Sozialfonds (EU) und dem Land Hessen kann die BTQ klein- und mittelständische Unternehmen in Hessen zum Qualifizierungsbedarf bei Einführung neuer Arbeitszeitmodelle kostenlos beraten. Mehr zu diesem Angebot erfahren Sie über unsere Homepage [www.btq-kassel.de](http://www.btq-kassel.de) „Weiterbildungsberatung“ oder direkt telefonisch bei uns.

Wie immer viel Spaß beim Lesen wünscht Ihre

*Regine Franz*



### BTQ Kassel

Angersbachstr. 2–4 · 34127 Kassel  
t 05 61/77 60 04  
f 05 61/77 60 57  
info@btq-kassel.de  
www.btq-kassel.de

V.i.S.d.P.: Regine Franz

**Auf das „Wie“ kommt es an...**  
Fortsetzung von Seite 1

## Arbeitszeitkonten als Steuerungsinstrument

Arbeitszeitkonten eignen sich hervorragend als Steuerungsinstrument. Richtig genutzt kann das Arbeitszeitkonto über die bloße Verwaltung von Plus- und Minusstunden hinaus dazu dienen, in einem kontinuierlichen Prozess Arbeitsabläufe zu analysieren und gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen zu verbessern. Effektivität und Produktivität sind das Ergebnis.

### Das Ampelkonto

Als sinnvolles Steuerungsinstrument hat sich das „Ampelkonto“ erwiesen. Das Ampelkonto ist wie die Verkehrsampel in drei Signalphasen unterteilt: In der grünen Phase stehen Vollzeitbeschäftigten z.B. 20 Plus- oder Minusstunden zur Verfügung. In diesem Rahmen können die Beschäftigten ihr Arbeitszeitkonto eigenverantwortlich disponieren.

Wird dieses Limit überschritten, ist die gelbe Phase erreicht. Diese erstreckt sich dann z.B. von über 20 auf bis zu 40 Plus- oder Minusstunden. Hier finden erste Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in über die Ursachen der Überschreitung und über Möglichkeiten zur Rückkehr in den grünen Bereich statt.

Die rote Phase beginnt, sobald die Grenze von z.B. 40 Stunden überschritten wird. Hierfür bedarf es der Genehmigung des

Vorgesetzten sowie der Zustimmung des Betriebsrats. Damit die Beschäftigten nicht zu sehr ins Minus rutschen kann es ratsam sein, Minusstunden im roten Bereich nicht mehr zuzulassen. Ist die rote Phase erreicht, muss mit einer übergeordneten Instanz (z.B. ein paritätisch besetzter Arbeitszeitausschuss) ein Plan zum Stundenabbau erarbeitet werden. Je nach Ursache der Überschreitung kann dies auch bedeuten, dass Aufgaben gestrichen, Arbeiten umverteilt, Qualifizierungsmaßnahmen zur besseren Vertretungsleistung eingeleitet werden müssen oder für einen personellen Ausgleich gesorgt werden muss.

Das Ampelmodell hat wesentliche Vorteile gegenüber anderen Zeitkontenmodellen:

- Es nimmt Führungskräfte in die Planungsverantwortung und verhindert durch deren Informationspflicht an die nächst höhere Instanz, dass Probleme der Arbeitsbewältigung an die Beschäftigten weitergereicht werden.
- Es verhindert, dass zu viele Plus- bzw. Minusstunden auflaufen, die dann kaum noch abgebaut werden können.
- Es schafft Transparenz, indem mit Mitarbeiter/innen und dem Arbeitszeitausschuss über die Ursachen von Überlastung und dessen Abbau geredet werden muss.
- Der Betriebsrat ist informiert, über den Arbeitszeitausschuss an der Gestaltung der Maßnahmen beteiligt und übt ab der roten Phase sein Mitbestimmungsrecht in Bezug auf Mehrarbeit aus.

## Unterschiedliche Interessen „zusammenbringen“

Für die Beschäftigten erhöhen sich mit Einführung der Jahresarbeitszeit potentiell die Chancen, ein größeres Maß an Autonomie für die individuelle Zeitplanung zu gewinnen. Außerberufliche Zeitbedarfe können bei einer eigenverantwortlichen variablen Gestaltung von Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit stärker berücksichtigt werden.

Schwierig wird es erst, wenn die betrieblichen Erfordernisse den Interessen der Beschäftigten konträr gegenüberstehen. Dann besteht die Gefahr, dass sich die Verteilung der Arbeitszeit vorrangig nach den wechselnden Bedarfsanforderungen richtet und die Beschäftigten dadurch in verstärkte Zeitkonflikte geraten.

Hier kommt es entscheidend darauf an, in einem innerbetrieblichen Aushandlungsprozess diese unterschiedlichen Interessen „zusammenzubringen“.

Die Bereitschaft zur Planung, zur Überprüfung und Verbesserung arbeitsorganisatorischer Prozesse sowie die Sicherung der Zeitsouveränität von Beschäftigten bilden wichtige Eckpfeiler für die sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung.

### Eckpfeiler eines sozialverträglichen Jahresarbeitszeitmodells mit Zeitkonto

#### ■ Die Ziele

Es müssen die Ziele der Arbeitszeitregelung definiert werden. Neben den Zielen des Arbeitgebers sind die Belange der Beschäftigten herauszustellen. Im Jahresarbeitszeitmodell betrifft dies insbesondere die ausreichende Berücksichtigung der außerberuflichen Interessen und Verpflichtungen sowie den Schutz vor Überlastung.

#### ■ Betriebliche Erfordernisse

„Sofern die betrieblichen Erfordernisse gewahrt sind, können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich gestalten“. Dieser Satz ist in nahezu jeder Vereinbarung zur Jahresarbeitszeit zu finden. Doch wie und durch wen sind die betrieblichen Erfordernisse bestimmt? Um eigenmächtigen Interpretationen nicht Tür und Tor zu öffnen und unnötige Diskussionen zu vermeiden, ist es ratsam, die betrieblichen Erfordernisse gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen der einzelnen Organisationseinheiten zu definieren. Betriebliche Erfordernisse werden definiert durch eine Festlegung, zu welchen Zeiten wie viele Mitarbeiter/innen mindestens anwesend sein müssen, damit die Funktionalität des Betriebes bzw.



# Kerngedanken der Jahresarbeitszeit

## Das Modell

- Der Bezugsrahmen für die zu leistende Arbeitszeit ist das Jahr.
- Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit wird ungleichmäßig verteilt und muss im Durchschnitt innerhalb des Bezugsrahmens erreicht werden:
- Variable Gestaltung der täglichen Arbeitszeit, z.B. bis maximal 10 Stunden.
- Variable Gestaltung der wöchentlichen Arbeitszeit, z.B. bis maximal 45 Stunden.
- Steuerungsinstrument der Jahresarbeitszeit sind Arbeitszeitkonten.
- Der Ausgleich von Zeitguthaben erfolgt in Form von Freizeit.

## Unternehmensziele

- Steuerung des Arbeitseinsatzes nach Bedarf.
- Ausgleich von kurzfristigen oder saisonalen Schwankungen.
- Einsparung von Mehrarbeitskosten.
- Abbau, Leiharbeit, befristete Beschäftigung, Kurzarbeit.

## Chancen für die Beschäftigten

- Vermehrte Entscheidungsbefugnisse und Zeitautonomie für die Beschäftigten.
- Bessere Vereinbarung mit außerberuflichen Interessen und Verpflichtungen.

## Risiken für die Beschäftigten

- Arbeitsanfall diktiert Arbeitszeit und Freizeit
- Leistungsverdichtung und Überlastung
- Keine Zugriffsrechte auf die Arbeitszeitgestaltung
- Verlängerung der Arbeitszeit, ohne dass ein Ausgleich stattfindet
- Wegfall von Mehrarbeitvergütung

## Voraussetzungen für eine effektive und sozialverträgliche Jahresarbeitszeit

- Das Arbeitszeitkonto muss sich in definierten Grenzen bewegen, die laufend überprüft werden.
- Ursachenanalyse statt Kontenverwaltung.
- Es muss eine effektive Planung (langfristig, mittelfristig und kurzfristig) vorhanden sein, sowohl für die Arbeitsspitzen als auch für die Arbeitstäler.
- Planungs- und Entscheidungsbefugnisse der Beschäftigten müssen gewahrt sein.
- Mitbestimmung muss gesichert sein.

## Regelungsbedarf

- Grenzen und Ausgleich des Arbeitszeitkontos
- Maßnahmen bei Überlastung
- Anspruch auf Zeitsouveränität und Freizeitausgleich
- Zugriffsrechte auf das Konto
- Definition von Mehrarbeit
- Insolvenzschutz der Arbeitszeitkonten
- Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

interner und externer Service gewährleistet ist.

## ■ Arbeitszeitrahmen

Der Arbeitszeitrahmen markiert die Bandbreite zwischen frühestmöglichem Arbeitsbeginn und spätestmöglichem Arbeitsende. Er verhindert, dass Beschäftigte zu jeder Zeit ohne besondere Notwendigkeit zur Arbeit herangezogen werden können. Angeordnete Arbeit außerhalb dieses Rahmens bedarf hierbei der Zustimmung des Mitarbeiters und des Betriebsrats.

## ■ Gestaltung der Arbeitszeit

Die Einteilung der Arbeitszeit innerhalb des Arbeitszeitrahmens wird dem Einzelnen bzw. dem Team überlassen. Vorgesetzte greifen nur dann ein, wenn im Team keine Einigkeit hergestellt werden kann oder wenn die zuvor definierten betrieblichen Erfordernisse nicht gewahrt werden können.

## ■ Planung und Information

Wird die Arbeitszeitgestaltung weitestgehend in die Hände der Beschäftigten

gelegt, müssen jene auch rechtzeitig über bevorstehende Arbeiten, Projekte sowie über die zeitlichen Planungen des Managements informiert sein. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Beschäftigte zum Spielball kurzfristig erteilter Arbeitsaufträge werden, ohne planerisch eingreifen zu können. Alle feststehenden und auf Basis von Erfahrungswerten vorhersehbaren Schwankungen im Arbeitsanfall sind in einer langfristigen und mittelfristigen Planung festzuhalten und innerbetrieblich zu kommunizieren. Vereinbarte Ankündigungsfristen mit entsprechenden Konsequenzen bei Nichteinhaltung erhöhen den Spielraum für individuelle zeitliche Planungen.

## ■ Anspruch auf Freizeitausgleich

Wer bereit ist, in Zeiten erhöhten Arbeitsanfalls entsprechend länger zu arbeiten, möchte dafür die Garantie haben, die geleistete Mehrarbeit zu einem späteren Zeitpunkt wieder ausgleichen zu können. Zeitsouveränität bedeutet hier, den Beschäftigten die Entscheidung zu übertragen, ob dieser Ausgleich stundenweise, tageweise als Block oder in Verbindung mit Urlaub erfolgt. Damit geplanter Frei-

zeitausgleich nicht wiederholt durch – scheinbar – unvorhersehbare Ereignisse verschoben wird, kann er bei entsprechend vorliegender Ankündigungsfrist (z.B. zwei Wochen) nur aufgrund dringender betrieblicher Belange abgelehnt werden. Einmal genehmigter Freizeitausgleich kann somit nur widerrufen werden, wenn Mitarbeiter/in und Betriebsrat zustimmen.

## ■ Arbeitszeitkonto

Ein sozialverträglich gestaltetes Arbeitszeitkonto ist an folgenden Merkmalen zu erkennen:

- Die Beschäftigten erhalten einen Bereich, den sie eigenverantwortlich steuern können.
- Es verfallen keine Guthabenstunden.
- Es gibt Grenzen, die eine Überlastungssituation markieren und eine Rückführung vorschreiben.
- Die Führungskräfte sind für die Vermeidung von Überlastung sowie für die Umsetzung entsprechender Maß-

*Fortsetzung auf Seite 4*

## Auf das „Wie“ kommt es an ...

Fortsetzung von Seite 3

nahmen zu deren Abbau verantwortlich.

- Der Freizeitausgleich muss gesichert sein. Zeitliche Wünsche der Beschäftigten werden mit Hilfe des Arbeitszeitkontos berücksichtigt.
- Die betriebliche Interessenvertretung wird informiert und ist bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Steuerung beteiligt. Es existiert eine definierte Grenze, die nur mit Zustimmung des Betriebsrats und des Beschäftigten überschritten werden darf.

### ■ Arbeitszeitausschuss

Begleitend zur Einführung des neuen Arbeitszeitmodells wird ein Arbeitszeit-

ausschuss eingerichtet. Dieser setzt sich paritätisch zusammen aus Beauftragten des Arbeitgebers und Betriebsratsmitgliedern. Der Arbeitszeitausschuss übernimmt beratende wie kontrollierende Funktion und entwickelt gemeinsam mit den Betroffenen Maßnahmen zur Vermeidung von Überlastsituationen.

### ■ Qualifizierung

Innerbetriebliche Schulungen und Qualifizierung im Hinblick auf das Jahresarbeitszeitmodell sind für alle Beteiligten notwendig. Denn das neue Arbeitszeitmodell hat Auswirkungen auf die Hierarchie, den Informationsaustausch, die Zusammenarbeit und die Arbeitsorganisation. Bestehende Strukturen müssen überprüft und angepasst werden, die Möglichkeiten zur Vertretungsleistung erhöht werden.

### ■ Beteiligung der Beschäftigten

Bereits im Prozess der Entwicklung erhalten die Beteiligten einen Aktionsrahmen (z.B. in Form von Workshops), in dem sie ihre Interessen vertreten und gemeinsam Lösungen und Modelle entwickeln können. Eine gründliche Bestandsaufnahme der derzeitigen Arbeitszeitpraxis, über Positives und Problematisches und über Vorstellungen einer zukünftigen Arbeitszeitgestaltung bildet die Basis für das neue Modell. Die Beteiligung der Beschäftigten von Beginn an kann zum einen Ängste und Widerstände abbauen helfen und zum anderen die Motivation, einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung zu leisten, erhöhen.

### ■ Gestaltung und Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung

Bei der Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells ist die Mitarbeit des Betriebsrats von entscheidender Bedeutung: Er hat als betriebliche Interessenvertretung der Beschäftigten die Pflicht, deren zum Teil widersprüchlichen, recht unterschiedlichen Arbeitszeitwünschen einen betrieblich vereinbarten Rahmen zu geben. Dieser Rahmen sichert insbesondere Verfahren, Rechte und Ansprüche bezüglich der Arbeitszeitgestaltung und löst somit – zumindest teilweise – die herkömmliche Form der Mitbestimmung bei Lage und Dauer der Arbeitszeit wie bei Mehrarbeit und Kurzarbeit ab. Der Betriebsrat übt lediglich nachgeordnet Kontrollfunktion aus und ist stattdessen vermehrt als Gestalter und Unterstützer von Prozessen gefragt.

## Aufgaben des Arbeitszeitausschusses:

- ▶ Begleitung und Unterstützung der Beschäftigten bei der Anwendung der neuen Arbeitszeiten;
- ▶ Sichern der Arbeitszeitsouveränität und Schutz vor Überlastung der Beschäftigten;
- ▶ Ansprechpartner für Führungskräfte und Beschäftigte bei Fragen und Unklarheiten bezüglich der Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells;
- ▶ Schlichtungsstelle für einzelne Teams und Abteilungen bei Differenzen und Auslegungsschwierigkeiten;
- ▶ Entwicklung und Überprüfung arbeitsorganisatorischer bzw. personeller Maßnahmen zur Einhaltung des Zeitkontenrahmens.

## UNSERE FACHGESPRÄCHE 2006

### ■ Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten

*Grundlagen, Gestaltungsoptionen, Qualifizierungsbedarf*

**Mittwoch, 11. Oktober 2006**

Abendveranstaltung · 18.00 bis 20.00 Uhr  
Gewerkschaftshaus, Wilhelm-Leuschner-Straße, Frankfurt/Main

### ■ Phänomen Teilzeitarbeit

*Anspruch, Gestaltungsoptionen, Qualifizierungsbedarf*

**Mittwoch, 1. November 2006**

11.00 bis 15.00 Uhr  
Gewerkschaftshaus, Wilhelm-Leuschner-Straße, Frankfurt/Main

Unsere Fachgespräche richten sich an Beschäftigte und Mitarbeitende aus Personalbereichen von klein- und mittelständischen Unternehmen. Die Teilnahme ist kostenfrei.

Die detaillierten Ausschreibungen können Sie auf unserer Homepage [www.btq-kassel.de](http://www.btq-kassel.de) einsehen. Dort haben Sie auch die Möglichkeit, sich online anzumelden.

Anfordern können Sie die Ausschreibungsunterlagen auch direkt bei der BTQ Kassel:  
Tel. 05 61 / 77 60 04, Fax 05 61 / 77 60 57.

Anmeldung direkt an die

**BTQ Kassel**

Angersbachstr. 2-4 · 34127 Kassel  
t 05 61/77 60 04 · f 05 61/77 60 57  
info@btq-kassel.de  
www.btq-kassel.de



Gefördert vom Europäischen Sozialfonds (EU) und dem Land Hessen

