

Fachartikelreihe

# Zukunft Workforce Management

## Arbeitszeitkonten als Voraussetzung für flexible Arbeitszeiten

Jürgen Wintzen

Ausgabe  
02/2018



Grundsätzlich geht es bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung um drei Aspekte: Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Und kein flexibles Arbeitszeitmodell kommt ohne Arbeitszeitkonto aus.

#### Dauer der Arbeitszeit:

Sie ist im Rahmen der gesetzlichen Regelungen im jeweiligen Tarifvertrag vereinbart. Selbstverständlich müssen nicht alle Beschäftigten eines Betriebes gleich lange arbeiten, hier sind individuelle Vereinbarungen möglich und auch üblich. Modelle, bei denen die Arbeitszeitdauer flexibel gehandhabt werden kann, sind z. B. Teilzeit und Altersteilzeit.

#### Lage der Arbeitszeit:

Sie beschreibt Anfang und Ende der Arbeitszeit und kann pro Tag, Woche, Monat oder Jahr vereinbart werden. Mögliche Modelle sind z. B. Gleitzeit, Funktionszeit, Jahresarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit.

#### Verteilung der Arbeitszeit:

Lage und Dauer bestimmen schließlich die Verteilung der Arbeitszeit. Sie kann gleichmäßig oder auch ungleichmäßig über die Wochentage, Monate und Jahre verteilt werden, sodass letztendlich die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit erreicht wird.

### ***Mithilfe von Arbeitszeitkonten lassen sich die täglichen oder monatlichen Arbeitszeiten deutlich abwandeln.***

Arbeitszeitkonten sind die Voraussetzung dafür, dass Arbeitszeit sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen flexibel und im besten Fall auch individuell gestaltet werden kann. Praktisch handelt es sich dabei um ein Zeitkonto für jeden Beschäftigten, auf dem die täglichen Abweichungen von der tatsächlich geleisteten und der vereinbarten Arbeitszeit festgehalten werden. Daraus ergeben sich in einem definierten Umfang Zeitguthaben und Zeitschulden, die in einem bestimmten Zeitraum ausgeglichen werden müssen. Entsprechend lassen sich mithilfe von Arbeitszeitkonten die täglichen, wöchentlichen, monatlichen und selbst jährlichen Arbeitszeiten erheblich variieren, was vorteilhaft für Beschäftigte und Unternehmen sein kann.

#### ***Kurzzeit- und Langzeitkonten***

Erholung lässt sich nicht aufschieben

Grundsätzlich lassen sich Kurzzeit- und Langzeitkonten unterscheiden, wobei der Bezugsrahmen kürzer bzw. länger als ein Jahr ist. Langzeitkonten dienen in der Regel dazu, geleistete Mehrarbeit als Zeitguthaben anzusparen, welches dann später von den Beschäftigten als Ganzes beansprucht werden kann. Dafür kommen z. B. Sabbaticals, also längere Auszeiten vom Berufsleben, eine frühere Verabschiedung in den Ruhestand oder auch Lernzeiten in Betracht. Wer solche Langzeitkonten führt, sollte darauf achten, dass sie nur in Ausnahmefällen aus Mehrarbeit einer Vollzeittätigkeit stammen – Erholung lässt sich nicht aufschieben. Einzahlungen durch Prämien, Weihnachtsgeld oder Zuschüsse des Arbeitgebers aus einem Demografiefonds auf das Langzeitkonto sind eine sinnvollere Investition, die man sich allerdings auch leisten können muss.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die zum Teil beträchtlichen Guthaben abgesichert sind. In der Arbeitswelt spielen die Kurzzeitkonten die größere Rolle. Damit hier keine Probleme und Interessenskollisionen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entstehen, sollten im Vorfeld die Details vereinbart werden. Dies wird in den meisten Fällen über eine Betriebsvereinbarung geregelt.

Ein Arbeitszeitkonto ist ein Kredit, den die Beschäftigten dem Arbeitgeber gewähren. Bei Arbeitszeitkonten mit langen Laufzeiten oder bei Altersteilzeitvereinbarungen im Blockmodell kann dieser Kredit recht hoch ausfallen. Wird nicht vorgesorgt, drohen den Beschäftigten im Falle der Insolvenz des Unternehmens hohe Verluste. Ihre Vorleistungen gehen verloren, da das von der Agentur für Arbeit gezahlte Insolvenzgeld lediglich Lohn- und Gehaltsansprüche der letzten drei Monate vor der Insolvenz absichert.

Ein bewährtes Modell ist das Ampelkontomodell. Es regelt im Vorfeld, was bei überzogenen Arbeitszeitkonten zu tun ist, die im vorgesehenen Ausgleichszeitraum nicht mehr ausgeglichen werden können. Wann der Rahmen nach oben oder unten ausgeschöpft ist, wird dabei ebenso vereinbart wie die dann konkret zu ergreifenden Maßnahmen. Die drei Phasen können, z. B. wie folgt, definiert werden:

- Grünphase (z. B. +/- 25 Stunden). Die Beschäftigten kontrollieren ihre Arbeitszeit und deren Verteilung weiterhin selbst.
- Gelbphase (z. B. +/- 26 bis 45 Stunden). Ein klärendes Gespräch zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und der vorgesetzten Person steht an. Es werden Maßnahmen vereinbart, damit das Konto kurz- bis mittelfristig wieder im grünen Bereich ist.
- Rotphase (z. B. +/- 46 bis 70 Stunden). Die vorgesetzte Person sorgt mit entsprechenden Maßnahmen dafür, dass das Arbeitszeitkonto der/des Beschäftigten wieder auf Grün schaltet.



**Autor:**

Jürgen Wintzen  
Geschäftsführer

**bm-orga GmbH**

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation



#### **bm-orga GmbH** – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image.

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / [www.bm-orga.com](http://www.bm-orga.com)

#### **ROUNT GmbH** – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kunden- individuellen Best Practice.



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / [www.rount.de](http://www.rount.de)