

Arbeitszeitkontenmodelle als personalwirtschaftliche Maßnahmen bei klein- und mittelständischen Betrieben

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen zwingen zur Flexibilität

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind für die mittelständischen Unternehmen in Deutschland nach wie vor außerordentlich schwierig. Gefragt sind deshalb Möglichkeiten zur Kostenreduktion bei gleichzeitiger Flexibilisierung, um auf Auftragsschwankungen und dem folgend wechselnden Personalbedarf reagieren zu können.

Die großen Konzerne machen es vor und der große Mittelstand ist mittlerweile auch darauf eingestiegen. Nunmehr gehen auch die mittleren und kleinen Betriebe dazu über, sich von den starren Arbeitszeiten zu lösen.

Die Vorteile liegen auf der Hand

Überstunden werden weitgehend vermieden bzw. reduziert und zugleich können Schwankungen im Geschäftsbereich ausgeglichen werden. Die Mehrzahl der Erwerbstätigen in Deutschland arbeitet heute daher bereits flexibel, d. h. sie haben keinen festen Beginn und kein festes Ende der Arbeitszeit.

Arbeitszeitkonten nehmen unter den variablen Arbeitszeitmodellen eine besondere Position ein

Unter den variablen Arbeitszeitmodellen nehmen die Arbeitszeitkonten eine besondere Position ein. Viele Erwerbstätige verfügen über ein Arbeitszeitkonto, das den langfristigen Ausgleich von Zeitguthaben stunden-, tage- oder wochenweise durch Freizeit ermöglicht.

Wie funktionieren Arbeitszeitkonten?

Arbeitszeitkonten ersetzen die starre und gleichmäßig über die Arbeitswoche verteilte Vertragsarbeitszeit. Sie bieten sowohl dem Arbeitnehmer wie auch dem Arbeitgeber die Möglichkeit, die individuelle Arbeitszeit flexibel zu gestalten.

Persönliche Zeitkonten der Mitarbeiter

Für jeden Mitarbeiter wird ein persönliches Zeitkonto geführt. Hierauf werden tagesbezogene Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit saldiert.

Im festgelegten Umfang können durch Arbeitszeitkonten die Zeitguthaben und Zeitschulden gebildet werden, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums ausgeglichen werden müssen.

Die Möglichkeiten, die tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeitszeit zu variieren, werden somit durch Arbeitszeitkonten erheblich ausgeweitet.

Dies führt sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite zu erheblichen Vorteilen.

Ab welcher Betriebsgröße lohnen sich Arbeitszeitkonten?

Arbeitszeitkonten spielen je nach Betriebsgröße eine unterschiedliche Rolle. In kleinen Betrieben werden sie in weitestgehendem Maße eingeführt als in Mittel- und Großbetrieben.

Die Gründe für die wenige Inanspruchnahme von Arbeitszeitkontenmodellen scheinen darin zu liegen, dass häufig angenommen wird, angesichts fester Öffnungs- bzw. Servicezeiten bestünden z. B. im Handel wenig Spielräume für diese Art von Arbeitszeitflexibilisierung. Doch auch im Handel und der Dienstleistung sollten die bestehenden Möglichkeiten genutzt werden, um flexibel auf kurz- und mittelfristige Änderungen der Marktbedingungen und des Personalbedarfs reagieren und Kosteneinsparungsmöglichkeiten sinnvoll nutzen zu können.

Für alle Branchen übergreifend gilt: Die Möglichkeit der Arbeitszeitkontenmodelle sollte ausgeschöpft werden, da dann in der Regel keine Überstundenvergütungszuschläge mehr anfallen.

Die Einsatzmöglichkeiten von Arbeitszeitkonten

Neben den Vor- und Nachteilen von Arbeitszeitkonten ist ein Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen wichtig.

Warum Arbeitszeitkonten? – Vorteile aus Unternehmensicht

- Optimale Reaktion auf schwankende Auftragslagen bzw. Personalbedarf (mehr Flexibilität)
- Kosteneinsparung (Reduzierung bzw. Wegfall der Überstundenvergütung, ggf. auch Personalreduzierung)
- Steigerung der Produktivität
- Ausweitung der Betriebs- und Servicezeiten
- Aufbau einer gegenseitigen Vertrauenskultur, da den Mitarbeitern mehr Zeitautonomie gewährt werden kann

Optimale Reaktion auf schwankende Auftragslage

Vor allem mit Arbeitszeitkonten können Unternehmen flexibler auf saisonale und konjunkturelle Schwankungen im Arbeitsaufkommen reagieren. Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber können mit diesem Arbeitszeitmodell ein über einen längeren Zeitraum (z. B. 1 Monat oder 1 Jahr) verteiltes Arbeitszeitbudget flexibel einsetzen. Weil der Bezugs- und Ausgleichszeitraum verlängert wird und zugleich die tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit variiert, kann das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen entsprechend dem Arbeitsaufkommen je nach Arbeitszeitmodell flexibel auf der Zeitachse verteilt werden.

Auf saisonale oder unvorhergesehene Auftragsschwankungen kann daher flexibel reagiert werden.

Der Arbeitszeitsaldo muss mit der vereinbarten Jahresarbeitszeit übereinstimmen

Der Arbeitszeitsaldo muss allerdings im Jahresdurchschnitt mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übereinstimmen; das Arbeitszeitkonto sollte idealerweise ein Mal in zwölf Monaten die Nulllinie durchlaufen. In Unternehmen, in denen die Jahressollarbeitszeit nicht genau planbar ist und eingehalten werden kann, ist die Arbeitszeitsteuerung von Ampelkonten das geeignete Modell.

Ausweitung von Betriebs- und Servicezeiten und Reduktion von Kosten

Betriebs- oder Ansprechzeiten, die länger als 8 Stunden betragen und somit über den gewöhnlichen Arbeitstag eines Angestellten (Arbeitnehmers) hinausgehen, sind in nahezu allen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit.

Ein weiterer Vorteil liegt in der betriebswirtschaftlich sinnvollen flexiblen Anpassung an Kundenwünsche und Änderungen der Ladenöffnungszeiten im Handel.

Weitere Vorteile auf Arbeitgeberseite

- bessere Synchronisation von Markt- und Betriebsbedingungen durch die Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Anforderungen
- schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf Markt- und Kundenerfordernisse
- effektiverer Einsatz der Arbeitskräfte
- optimierte Anlagennutzungszeiten
- bessere Arbeitsmotivation und höhere Arbeitszufriedenheit
- Vermeidung von Überstundenzuschlägen und Kurzarbeit
- kundengerechte Öffnungs-, Service- und Ansprechzeiten
- geringere Lehrzeiten und Lagerkosten
- kürzere Produktions- und Lieferzeiten
- Sicherung des Betriebs in krisenbetroffenen Zeiten

Nachteile auf Arbeitgeberseite

- deutlich höhere Verwaltungsaufwendungen bei flexiblen Arbeitszeiten im Gegensatz zur pauschalen Arbeitszeitregelung

Vorteile auf Arbeitnehmerseite

- Steigerung der Zeitsouveränität der Mitarbeiter
- mehr Freizeit, mehr Zeit für Familie, Hobby, Fortbildung und Urlaub
- gesteigerte Möglichkeiten für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung

Nachteile auf Arbeitnehmerseite

- Verzicht auf Gehaltsverbesserungen durch Überstundenzuschläge
- Dem einzigen Nachteil auf Arbeitnehmerseite kann aus Unternehmenssicht dadurch begegnet werden, darauf hinzuweisen, dass durch am Mitarbeiterbedarf ausgerichtete Flexibilisierung der Arbeitszeiten die Kosten eingespart werden, die letztlich zur Sicherung der Arbeitsplätze notwendig sind.

Varianten der Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten gibt es in verschiedenen Ausgestaltungsvarianten. Grundsätzlich unterscheidet man nach dem zeitlichen Regulierungsrahmen. Als Grundtypen existieren:

1. Kurzzeitkonten (Ausgleichszeitraum < 1 Jahr)
2. Langzeitkonten (Ausgleichszeitraum > 1 Jahr)

Es lassen sich verschiedene Varianten von Kurzzeitkonten unterscheiden:

Gleitzeit

Am weitesten verbreitete Form der Arbeitszeitkontenführung.

- einfache Gleitzeit
Der einzelne Arbeitnehmer kann innerhalb bestimmter Grenzen Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit frei wählen. Die Dauer der täglichen Arbeitszeit liegt jedoch fest.
- qualifizierte Gleitzeit
Der Arbeitnehmer kann sowohl Lage als auch Dauer der täglichen Arbeitszeit bestimmen.

Bei beiden Varianten existiert eine tägliche oder wöchentliche Regelarbeitszeit. Innerhalb der Kernarbeitszeit (z. B. von 09.00 – 15.00 Uhr) besteht Anwesenheitspflicht. Der Rest der Arbeitszeit darf auf die Rahmenarbeitszeit (z. B. 08.00 – 20.00 Uhr) verteilt werden.

Überstunden werden nach einer festgelegten Gleitzeitübertragungsregelung gem. eines vertraglichen Vergütungsmodus oder einer Freizeitregelung ausgeglichen.

Jahresarbeitszeitkonto

Statt des traditionellen starren Wochen- oder Monatsbezug (Gleitzeitkonto) wird hier ein Jahresbezug (Jahresarbeitszeitkonto) zu Grunde gelegt.

Die Verlängerung des Bezugs- und Ausgleichszeitraums ermöglicht beiden Seiten die mehr oder weniger flexible Verteilung des vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumens auf der Zeitachse.

Voraussetzung:

Der Arbeitszeitsaldo stimmt im Jahresdurchschnitt mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit überein.

Das Arbeitszeitkonto durchläuft idealerweise ein Mal in zwölf Monaten die Nulllinie.

Weitere Maßnahmen zur Erweiterung des einfachen Arbeitszeitkontenmodells ist die Einführung eines Ampelkontos, bei denen in der betrieblichen Praxis Warnsysteme eingerichtet ausgelöst werden, falls der Ausgleich des Arbeitszeitkontos in dem vorgesehenen Ausgleichszeitraum nicht durchgeführt wird. Auch immer wieder umgesetzt ist der Arbeitszeitkorridor; eine etwas restriktivere und arbeitgeberfreundlichere Form des Kurzzeitkontenmodells.

Langzeitkonten

- langfristiges Ansparen von Arbeitszeitguthaben

- Arbeitsstunden über die normale Regelarbeitszeit hinaus können auf einem separaten Arbeitszeitkonto angespart werden. Darüber hinaus die Möglichkeit des zeitweiligen Ausstiegs aus dem Berufsleben oder dem vorzeitigen Ruhestand (Lebensarbeitszeitkonto)

Nutzung der Freizeit bleibt Arbeitnehmer überlassen (Selbststudium, Fortbildung ggf. Erwerb von Zusatzqualifikation)

Vorteil für Arbeitgeber

Er profitiert von (wieder) erstarkter Leistungsfähigkeit und Motivation, neuen Ideen und dem gewachsenen Wissen des ausgeruht und ausgeglichenen Mitarbeiters.

Lebensarbeitszeitkonto

“Überschüssige” Arbeitszeit wird nicht relativ zeitnah in Freizeit ausgeglichen, sondern gutgeschrieben!
Es wird neben der (tarif-) vertraglich vereinbarten Arbeitszeit ein zusätzliches Stundenkontingent vereinbart (z. B. eine 40 statt 37,5-Stundenwoche).

Diese wird Woche für Woche auf ein zusätzlich zu dem normalen Kurzzeitkonto bestehenden Langzeitkonto gebucht (d. h. 2,5 Stunden pro Woche).

Dieses kann für längere Freizeitblöcke, eine kürzere Lebensarbeitszeit, den gleitenden Übergang in den Ruhestand oder Weiterbildung genutzt werden.

Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen

Grundsätzlich sind neben den tatsächlichen individuellen Bedarfsermittlungen und den unternehmensspezifischen Gegebenheiten auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Die Grenzen zwischen dem unternehmerisch gewünschten und dem rechtlich Machbaren werden definiert durch

- Tarifverträge
- Arbeitszeitgesetz
- Gewerbeordnung
- Jugendarbeitsschutzgesetz
- Mutterschutzgesetz
- Altersteilzeitgesetz
- ggf. Arbeitsverträge
- ggf. bestehende Betriebsvereinbarungen
- ggf. betriebliche Übungen

Nicht alles, was aus Arbeitgebersicht deshalb wünschenswert wäre, lässt sich daher auch tatsächlich praktisch umsetzen. In manchen Branchen erhalten Tarifverträge Klauseln, die besagen, dass zur Beschäftigungssicherung (zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen) die regelmäßige Arbeitszeit verkürzt werden kann.

Grundsätzlich gilt, dass im Sinne von Sanierungs- und Konsolidierungsstrategien die Arbeitszeitkontenmodelle strategisch entwickelt und betriebs- und bedarfsgerecht unter Beachtung der arbeits- und tarifrechtlichen Vorgaben umgesetzt und angewendet werden müssen.

Gesetzliche Pflicht zur Absicherung bei Lang- und Lebensarbeitszeitkonten

Insbesondere bei Lang- und Lebensarbeitszeitkonten können die angesparten Arbeitszeitguthaben so groß werden, dass sie einer Freistellung für mehrere Monate oder gar Jahre gleichkommen. Für den einzelnen Mitarbeiter stellt dies einen beachtlichen wirtschaftlichen Wert dar. Im Falle einer Insolvenz würden die Arbeitnehmer nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch ihr angespartes Arbeitszeitguthaben verlieren. Deshalb sind Unternehmer gesetzlich verpflichtet, für Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten die Arbeitszeitguthaben gegen Insolvenz zu versichern (§ 7 d StGB IV). (Für Kurzzeitkonten besteht eine derartige gesetzliche Verpflichtung nicht!) Im Weiteren besteht bei der ordnungsgemäßen Absicherung der Arbeitszeitguthaben auch eine wesentlich höhere Akzeptanz bei der Belegschaft, wenn es um eine eventuelle Einführung geht.

Für die Insolvenzabsicherung bei Lang- und Lebensarbeitszeitkonten gibt es verschiedene Kautions- und Versicherungsmodelle, die individuell angepasst an das Gesamtkonzept erfragt und abgeschlossen werden können. Der Sinn und Nutzen sowie die Kosten sind ebenfalls zu prüfen und der Gesamtstrategie anzupassen.

Grundsätzlich gilt, dass Arbeitszeitkontenmodelle eine mögliche wirksame "Waffe" gegen betriebsbedingte Kündigung sein können, wenn sich alle Vertragsparteien auf einen umsetzbaren Modus verständigen können und die gesetzlichen und regulativen Bedingungen dazu vorhanden sind.

Bürgschaft zur Insolvenzabsicherung von Kurzzeitkonten

Unternehmer und Geschäftsführer sollten sich darüber im Klaren sein, dass die Stunden aus Mehrarbeit, die auf Arbeitszeitkonten angesammelt werden, nicht insolvenzfest sind!

Der Einsatz von Arbeitszeitkontenmodellen ist in keinem modernen Betrieb mehr wegzudenken, da es damit möglich ist, Auftragsspitzen entsprechend abzufangen bzw. bei umsatzschwächeren Zeiten über das Arbeitszeitguthaben Kompensation zu betreiben.

Im Insolvenzfall sind Arbeitszeitguthaben nicht abgesichert

Für den Fall der Insolvenz des Unternehmens sind die aufgelaufenen Zeitguthaben für die Mitarbeiter nicht abgesichert!

Die Versicherungswirtschaft hat hier über diverse Bürgschaften die Möglichkeit eröffnet, zumindest einen Teil des Arbeitszeitguthabens zu sichern.

Bei der Absicherung von Arbeitszeitguthaben auf Ausgleichs- und Entgeltkonten wird sich in der Regel für kurzfristige Arbeitszeit- und Entgeltkonten, die innerhalb eines Jahres auf- und abgebaut werden, durch die Versicherungswirtschaft verbürgt.

Nützliches Argument bei Betriebsvereinbarungen

Gerade Unternehmen, deren Mitarbeiter flexible Arbeitszeitregelungen nutzen, können mit dieser Absicherung zusätzliche Sicherheit für die Ansprüche ihrer Mitarbeiter schaffen. So können z. B. auch Anreize geschaffen werden, entsprechende Betriebsvereinbarungen (auch bei Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Situationen) zu schließen.

Auch können ggf. sogar Tarifparteien vertraglich vereinbaren, dass im Rahmen von Einrichtungen von Arbeitszeitregelungen hier Sicherheiten geschaffen werden, damit der Mitarbeiter nicht im Falle einer Insolvenz seine Anwartschaft verliert und möglicherweise nur noch seine Forderungen zur Tabelle anmelden kann.

Problematische Branchen

Problematische Branchen bei der Abgabe von Bürgschaften durch die Versicherer sind insbesondere:

Gastronomie, Internetunternehmen, EDV-Handel, Lebensmitteleinzelhandel, Elektrohandel und Versandhandel.

Versicherungswirtschaft hat ihre eigene Formulierung!

Die Versicherungswirtschaft akzeptiert bei den Bürgschaften nur ihre eigenen Texte und Formulare. Im Vorfeld sollte daher von der Geschäftsleitung des Unternehmens genau geprüft werden, wie denn die Bürgschaft formuliert werden muss und welche Sicherheiten von der Versicherungswirtschaft gefordert werden.

Beiträge zur Bürgschaft für Arbeitszeitkonten

Die Beitragsfestsetzung bei dieser Bürgschaftsart orientiert sich an dem Bürgschaftsvolumen. Die Versicherer verlangen regelmäßig Beitragssätze zwischen 1,5 % und 3 % - je nach Höhe des benötigten Bürgschaftsvolumens.

Erfahrungsgemäß verlangen die Versicherer einen Mindestbetrag, den sie individuell für sich festlegen.

Sicherheiten

Abhängig von der Bonität des anfragenden Unternehmens und der Höhe der gewünschten Bürgschaft fordern die Versicherungsunternehmen Sicherheitsleistungen vom Kunden. Dies können Rückbürgschaften des Unternehmers oder des Geschäftsführers sein - Abtretung von Bankguthaben, Abtretung von Lebensversicherung und/ oder anderen Sicherheiten, die vom Versicherer akzeptiert werden.

Über die Höhe der Rücksicherheit entscheidet der Versicherer individuell. Eine gute Bonität des Unternehmens ist grundsätzlich Voraussetzung, dass überhaupt Bürgschaften gegeben werden und sie entscheidet auch darüber, wie hoch die Rückbürgschaft ist, die von der Geschäftsführung zu tragen ist.

Auch Bürgschaften ohne Sicherheiten werden angeboten, jedoch ist im Einzelfall zu prüfen, ob damit ein höherer Beitrag verbunden ist. Meist werden Sicherheitsleistungen von 10 – 30 % des Bürgschaftsrahmens angefordert.

Antragsprüfung

Die Versicherer nutzen unterschiedliche Informationen, um die Bonität von neuen Interessenten zu prüfen. Über Antragsformulare werden zunächst relevante Informationen zur wirtschaftlichen Situation des Interessenten abgefragt (z. B. Eigenkapital, Gewinn, Verbindlichkeiten, Auftragsbestand und natürlich auch Personalbestand und damit die Höhe der Arbeitszeitkonten).

Weiterhin fordern viele Versicherungsunternehmen im Vorfeld eine Handelsauskunft, eine schriftliche Auskunft der Hausbank und Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre an.

Die Einschätzungen zur Bonität des anfragenden Interessenten weichen oft bei verschiedenen Versicherern voneinander ab. Dies kann in der unterschiedlichen Annahmepolitik der Versicherer oder den speziellen Erfahrungen des Versicherers in den einzelnen Branchen begründet sein.

Sicherheit für die Belegschaft mit Arbeitszeitkontenguthaben bei Unternehmen in Schwierigkeiten!

Grundsätzlich sollten Arbeitgeber, Arbeitnehmer und die mit der Sanierung beauftragten Berater daran interessiert sein, dass die Arbeitszeitguthaben der Mitarbeiter vor Insolvenzausfall geschützt sind. Erfahrene Sanierer, die Mandate im Rahmen von Konsolidierung und Restrukturierung übernehmen, haben in der Regel einen erfahrenen Makler an ihrer Seite, der diesen Bereich dann selbstständig übernimmt, um die Insolvenzausfallsicherheit der Arbeitszeitkontenguthaben über diverse Versicherer zu gewährleisten.

Verhandlung mit Belegschaft wieder offen

So werden auch die Verhandlungen mit der Belegschaft und dem Betriebsrat von vornherein offener, wenn von Seiten des Sanierers durch den beauftragten Makler die Arbeitszeitkontenguthaben gesichert sind.

Belegschaft muss sich fair behandelt fühlen!

Gerade bei Unternehmen in der Krise sind Überstunden ein maßgeblicher Teil von Sanierung und Konsolidierung, damit das Unternehmen überhaupt in der Lage ist, z. B. rückständige Aufträge aufzuarbeiten und / oder die Engpässe, die immer durch zeitweise fehlende Liquidität entstehen, dann auszugleichen.

Deshalb ist es enorm wichtig, dass die Belegschaft Sicherheit hat, was ihre Anwartschaft hinsichtlich der Arbeitszeitkonten angeht.

Personalwirtschaftliche Maßnahmen nur mit professionellem Partner durchführen

Grundsätzlich sollten personalwirtschaftliche Maßnahmen, wie auch Einführung von Arbeitszeitkontenmodellen mit professionellen Partnern durchgeführt werden. Das kann sowohl bei Unternehmen in normalen wirtschaftlichen Verhältnissen sinnvoll sein, jedoch ganz bestimmt bei Unternehmen, die in wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind.