



# **Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit**

**Ein Ratgeber für Betriebsräte**

**best-saarland.de**

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

### Herausgeber:

Beratungsstelle für sozialverträgliche  
Technologiegestaltung BEST e. V.  
c/o Arbeitskammer des Saarlandes  
Fritz-Dobisch-Straße 6 - 8, 66111 Saarbrücken  
Fon (0681) 4005-249, Fax (0681) 4005-215  
E-Mail: [best@best-saarland.de](mailto:best@best-saarland.de)  
Internet: <http://www.best-saarland.de>

1

**Stand: April 2014**

**Redaktion:** Jens Göcking, Ronald Westheide



### Hinweise:

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung in anderen elektronischen oder gedruckten Publikationen sowie im Internet ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Die in dieser Veröffentlichung einheitliche Verwendung der männlichen Form dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit des Textes. „Arbeitnehmer“ und vergleichbare Formulierungen umfassen in gleicher Weise sowohl Männer als auch Frauen.

# Partner von Betriebsräten und Personalräten

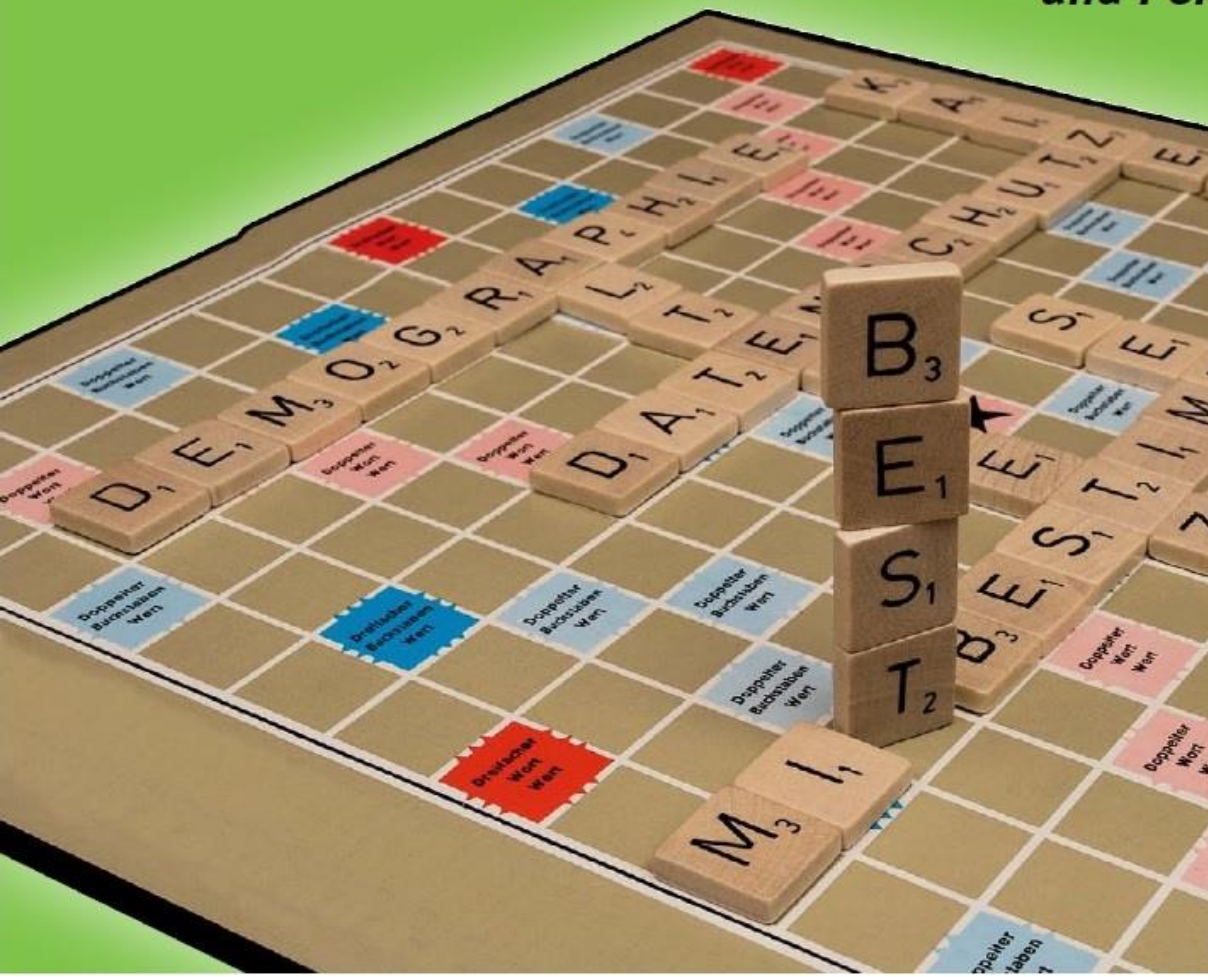
weitere Informationen und Kontakt:

BEST e.V.  
Fritz-Dobisch-Str. 6-8  
66111 Saarbrücken  
Tel. 0681 4005-249  
best@best-saarland.de  
best-saarland.de



Beratungsstelle  
für Betriebs- und  
Personalräte

**„Gute Arbeit“  
braucht gute Betriebs-  
und Personalräte.**



BEST berät und unterstützt Sie dabei, „Gute Arbeit“ durchzusetzen und mitzugestalten.

- Informations- und Kommunikationssysteme risikoarm einsetzen
- Datenschutz am Arbeitsplatz umsetzen
- Arbeitszeit gestalten
- Gefährdungen beurteilen
- Gesundheitsschutz systematisch aufbauen
- Psychische Belastungen und Anforderungen konsequent reduzieren
- Altersstrukturwandel im Betrieb begleiten

BEST e.V. ist eine Einrichtung der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB

## Wie kann man diesen Ratgeber benutzen?

Der vorliegende Ratgeber wendet sich in erster Linie an Betriebsräte. Er gibt einen Überblick über Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit. Dies erfolgt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und seinen Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Die Veröffentlichung orientiert sich deshalb insbesondere am Leitbild einer altersgerechten Arbeitsgestaltung, das heißt, Ziel ist die Umsetzung von Arbeitszeitmodellen, die allen Beschäftigten, egal ob alt oder jung, gleichermaßen zugutekommen und die die Voraussetzung für die Gesunderhaltung im Arbeitsprozess bis zur Rente sind.

Wenn Sie nicht der Inhalt des gesamten Ratgebers interessiert, können Sie auch gezielt einzelne Bausteine nutzen:

### Interessiert es Sie, welchen Herausforderungen sich die betriebliche Arbeitszeitgestaltung grundsätzlich ausgesetzt sieht?

Steigen Sie gleich ein mit dem Übersichtskapitel:

*Ansätze und aktuelle Trends der Arbeitszeitgestaltung (Kapitel 1)*

### Interessiert Sie ein spezielles Themengebiet?

Die Kapitel 2 bis 7 befassen sich mit den Themen „*Schichtarbeit*“, „*Arbeitszeitkonten (Kurzzeitkonten)*“, „*Teilzeitarbeit*“, „*Kurzarbeit*“, „*Langzeitkonten*“ und „*Altersteilzeit*“. Die einzelnen Kapitel sind gleich aufgebaut: Sie erhalten Informationen über das jeweilige *Arbeitszeitmodell*, welche *Arten* sich unterscheiden lassen und welche *gesetzlichen Bestimmungen* zu beachten sind. Dies wird jeweils ergänzt durch *Gestaltungsempfehlungen* sowie verschiedene *Gestaltungsraster für Betriebsvereinbarungen*. Als Unterstützung zur Vertiefung dieser Überblicksinformationen sind schließlich Hinweise auf *weiterführende Literatur* und *Quellen im Internet* angeführt.

Im Anhang finden Sie weitere praxisorientierte Hilfen zum Thema „Arbeitszeit“.

## Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>8</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Übersicht: Ansätze und aktuelle Trends der Arbeitszeitgestaltung</b> .....	<b>11</b>
Aktuelle Arbeitszeittrends .....	14
Demografischer Wandel und alternde Belegschaften .....	16
Alterns- und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung .....	18
Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung .....	19
Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung .....	20
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	27
<b>2. Mal so, mal so: Schichtarbeit</b> .....	<b>30</b>
Was ist Schichtarbeit? .....	30
Arten von Schichtarbeit .....	31
Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Schichtarbeit .....	37
Gestaltungsempfehlungen .....	39
Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „Schichtarbeit“ .....	44
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	47

<b>3. Mal mehr, mal weniger: Arbeitszeitkonten (Kurzeitkonten)</b> .....	<b>49</b>
Was sind Kurzeitkonten? .....	49
Arten von Kurzeitkonten.....	55
Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Kurzeitkonten .....	63
Gestaltungsempfehlungen .....	66
Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „Kurzeitkonto“ .....	69
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet.....	73
<b>4. Mehr Zeit für mich: Teilzeitarbeit</b> .....	<b>76</b>
Was ist Teilzeitarbeit? .....	76
Arten von Teilzeitarbeit.....	81
Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Teilzeitarbeit .....	88
Gestaltungsempfehlungen .....	91
Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „Teilzeitarbeit“ .....	94
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	97
<b>5. Weniger ist manchmal mehr: Kurzarbeit</b> .....	<b>100</b>
Was ist Kurzarbeit?.....	100
Arten von Kurzarbeit .....	101
Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Kurzarbeit.....	101

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Gestaltungsempfehlungen .....	107
Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „konjunkturelle Kurzarbeit“ .....	109
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	111
<b>6. Zeit auf der hohen Kante: Langzeitkonten .....</b>	<b>112</b>
Was sind Langzeitkonten? .....	112
Arten von Langzeitkonten .....	116
Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Langzeitkonten.....	117
Gestaltungsempfehlungen .....	129
Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „Langzeitkonto“ .....	130
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	135
<b>7. Zum Ende kürzer treten: Altersteilzeit.....</b>	<b>138</b>
Was ist Altersteilzeit? .....	138
Arten von Altersteilzeit.....	142
Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Altersteilzeit .....	147
Gestaltungsempfehlungen .....	157
Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „Altersteilzeit“ .....	159
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	162

<b>Anhang .....</b>	<b>164</b>
<b>Die wichtigsten Rechtsgrundlagen für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung .....</b>	<b>165</b>
<b>Empfehlungen für Nacht- und Schichtarbeitende .....</b>	<b>167</b>
<b>Darauf kommt es an: Die Betriebsvereinbarung .....</b>	<b>173</b>
Gestaltungsinstrument Betriebsvereinbarung .....	173
Gestaltungsempfehlungen .....	174
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	177
<b>Glossar Arbeitszeit: Was bedeutet welcher Begriff? .....</b>	<b>179</b>
Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet .....	194
<b>Ansprechpartner und Adressen.....</b>	<b>195</b>



## Abkürzungsverzeichnis

Die verwendeten Abkürzungen werden auch im Textzusammenhang erklärt.

<b>AltTZG</b>	Altersteilzeitgesetz
<b>ArbFlexiG</b>	Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze
<b>ArbSchG</b>	Arbeitsschutzgesetz
<b>ArbZG</b>	Arbeitszeitgesetz
<b>AT-Beschäftigte</b>	Außertariflich angestellte Beschäftigte
<b>BUC</b>	Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie
<b>BAG</b>	Bundesarbeitsgericht
<b>BAuA</b>	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
<b>BetrVG</b>	Betriebsverfassungsgesetz
<b>BGB</b>	Bürgerliches Gesetzbuch
<b>DIN</b>	Deutsches Institut für Normung
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>IAB</b>	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization (Internationale Organisation für Normung)
<b>KAPOVAZ</b>	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
<b>KSchG</b>	Kündigungsschutzgesetz

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

<b>Kug</b>	Kurzarbeitergeld
<b>SGB</b>	Sozialgesetzbuch
<b>TVDemo</b>	Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“
<b>TVFlexAZ</b>	Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte
<b>TVöD</b>	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
<b>TV-L</b>	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
<b>TV-V</b>	Tarifvertrag Versorgungsbetriebe
<b>TzBfG</b>	Teilzeit- und Befristungsgesetz
<b>WAZ</b>	Wochenarbeitszeit

## Vorwort

In immer mehr Betrieben nehmen Mehrarbeit und Überstunden, Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit zu. Dies bleibt nicht ohne Folgen. Ein Resultat sind steigende physische und psychische Belastungen, die krank machen können. Neben anderen Faktoren lassen sich wachsender Stress und Leistungsdruck an den Arbeitsplätzen häufig auf die unzureichende menschengerechte Ausgestaltung der Arbeitszeiten zurückführen.

Mit dem vorliegenden Ratgeber *Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit* möchten wir praxisorientiert Informationen und Empfehlungen zur Umsetzung einer gesundheits- und sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung geben. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und den damit einhergehenden älter werdenden Belegschaften ist die menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeit mehr denn je erforderlich.

Die Veröffentlichung richtet sich in erster Linie an Betriebsräte. Sie soll Grundlagen bieten zur (Weiter-) Entwicklung und betrieblichen Regelung der Arbeitszeit. Damit kann sie durchaus auch eine Orientierungshilfe für andere betriebliche Entscheidungsträger sein wie Geschäftsführungen, Betriebsleitungen, Personalabteilungen und nicht zuletzt für die direkten Führungskräfte sowie die Beschäftigten selbst.

Saarbrücken im April 2014

Hans Peter Kurtz

Vorstandsvorsitzender des  
Arbeitskammer des Saarlandes

Vorstand BEST e.V.

Eugen Roth

Stellvertretender Vorsitzender  
DGB Rheinland-Pfalz/Saarland

Vorstand BEST e.V.

## 1. Übersicht: Ansätze und aktuelle Trends der Arbeitszeitgestaltung

### In diesem Kapitel erfahren Sie

welchen Stellenwert die betriebliche Arbeitszeitgestaltung besitzt,

welche Arbeitszeittrends es zurzeit gibt,

welche Rolle der demografische Wandel spielt und

welche arbeitswissenschaftlich begründeten Ansätze es für eine alters- und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung gibt.

In den letzten Jahren hat sich der Trend zu mehr Überstunden, mehr Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit an vielen Arbeitsplätzen verstärkt. Überstunden und teilweise auch unbezahlte Mehrarbeit gehören vielerorts zum beruflichen Alltag. Das klassische Normalarbeitsverhältnis mit fünf Arbeitstagen in der Woche, bei nicht mehr als 40 Arbeitsstunden mit festen Arbeitszeiten von 8 Uhr bis 16 Uhr oder 17 Uhr ist immer seltener anzutreffen. Arbeitswissenschaftler sprechen davon,

dass sich Arbeit und Arbeitszeit zunehmend „entgrenzen“.

Von den Beschäftigten wird dabei immer mehr Flexibilität verlangt. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik, wie Internet, E-Mail und Smartphones, ermöglichen es, dass Arbeitnehmer auch außerhalb ihres Arbeitsplatzes ständig erreichbar bleiben und so Arbeit und Freizeit immer mehr miteinander verschmelzen. Dies bleibt nicht ohne Folgen: Wissenschaftliche Studien belegen, dass mit der Zunahme von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, mit zunehmendem Leistungsdruck und Stress auch die Zunahme psychischer Erkrankungen einhergeht.

„Ausufernde“ Arbeitszeiten gelten nicht ohne Grund als besondere Belastungsgröße in der Arbeit. Die Wissenschaft bestätigt diese Einschätzung schon seit Längerem. Aus arbeitsmedizinischer Sicht gelten heute Arbeitszeiten jenseits von 40 Stunden in der Woche als bedenklich. Damit sind neben der physischen Belastung einer langandauernden Arbeitstätigkeit und den entsprechenden Auswirkun-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

gen auf die Leistungsfähigkeit und Gesundheit eines Beschäftigten weitere Folgen verbunden. So etwa die Steigerung des Unfallrisikos am Arbeitsplatz durch die mit der Zeit nachlassende Konzentration bei der Arbeit oder Belastungen sozialer Art, wie etwa die Vernachlässigung familiärer Pflichten oder des privaten Freundeskreises. Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen mittlerweile solche negativen Folgen eines zu langen Arbeitens.

Doch nicht erst in jüngster Zeit wird über die Länge der Arbeitszeit diskutiert. Bereits seit der Gründung der ersten Gewerkschaften war die Senkung der Wochenarbeitszeit, im Kern also die Senkung der **Dauer der Arbeitszeit**, eine der zentralen Forderungen der Arbeiterbewegung. Zwar gab es eine erste staatliche Regelung der Arbeitszeiten in Deutschland bereits im Jahr 1839 in Form eines Erlasses des damaligen preußischen Königs. Es wurde festgelegt, dass Jugendliche unter 16 Jahren maximal zehn Stunden pro Tag in Fabriken eingesetzt werden durften. Dies geschah allerdings vor dem Hintergrund der Sicherstellung des Bedarfs an gesunden Wehrpflichtigen. Aus Gründen des Gesundheitsschutzes wurden erst 1897 erste gesetzliche Arbeits-

zeitregelungen, insbesondere für Frauen und Jugendliche, durch die damalige Gewerbeordnung festgeschrieben. Kurz darauf forderte die internationale Arbeiterbewegung die Einführung des Acht-Stunden-Tages. Im sogenannten Washingtoner Abkommen von 1918 wurde dies als Ziel festgelegt. 1956 begann der Deutsche Gewerkschaftsbund eine Kampagne zur Einführung der Fünf-Tage-Woche unter dem Motto „Samstags gehört Vati mir“. Ziel war eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden (fünf Tage à acht Stunden). Bis zum Anfang der Achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts wurde diese 40-Stunden-Woche in so gut wie allen Branchen durchgesetzt. Nächstes Ziel war die 35-Stunden-Woche, die 1990 in der Metallindustrie vereinbart wurde. In anderen Branchen wurde die 38,5-Stunden-Woche festgeschrieben.

Gerade in den letzten zwanzig Jahren wurde jedoch in vielen Branchen die wöchentliche Arbeitszeit wieder verlängert. Zumindest erfolgte fast durchweg eine starke Flexibilisierung der Arbeitszeit. Zumeist war die Begründung hierfür, dass die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben oder werden müssten. Ziel war die bessere Anpassungsfähigkeit der Betriebe an Auftragschwankungen und der

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

möglichst flexible Einsatz der Beschäftigten je nach Arbeitsanfall. Mit betrieblichen und tarifvertraglichen Vereinbarungen wurden neue Wege zu einem flexiblen Einsatz von Arbeitskräften, mit der möglichen Verlängerung der täglichen, wöchentlichen oder einen längeren Zeitraum umfassenden Arbeitszeit beschrieben. Betriebe erhielten mehr Spielräume zur Ausweitung von Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit. Mit dem Arbeitszeitgesetz, das seit 1994 gilt, wurden zwar wichtige Schutzregelungen für Arbeitnehmer geschaffen (Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten, Ruhepausen), gleichzeitig aber auch Regelungen getroffen, die für viele Branchen und Betriebe deutliche Abweichungen vom „Normalfall“ einer Fünf-Tage-Woche mit acht Stunden Arbeit pro Tag möglich machen.

Die Ausgestaltung der Arbeitszeit gilt heute als ein zentrales Maß für die Qualität der Arbeit. Sie ist so ein zentrales Maß für die Verwirklichung von Interessen der Beschäftigten. Betrachtet man die vielzähligen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, so steht aus Arbeitnehmersicht etwa neben dem Interesse an einer gesundheitlich unschädlichen Arbeit heute auch das Interesse nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vorder-

grund. Nicht zuletzt im Wettbewerb von Unternehmen um Fachkräfte gelten in diesem Sinne „flexible Arbeitszeiten“ und Möglichkeiten der Erreichung einer „Work-Life-Balance“ (Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben) als entscheidende Faktoren. Die Frage nach der **Lage und Verteilung der Arbeitszeit**, also wann wie viel gearbeitet wird, sollte sich auch deshalb nicht nur an den Bedürfnissen des Unternehmens, sondern auch an den Interessen der Beschäftigten ausrichten. Ob Teilzeit, gleitende Arbeitszeit oder Altersteilzeit, es gibt heute verschiedene Modelle, die auch den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden können und ihnen mehr individuelle Spielräume in der Ausgestaltung ihrer Arbeitszeit geben.

Bei der Auswahl eines Arbeitszeitmodells spielen darüber hinaus weitere Faktoren eine Rolle. So zeigt sich der demografische Wandel, also die Veränderung der Bevölkerungsstruktur hin zu immer mehr älteren Menschen und immer weniger Jüngeren, als Herausforderung für viele Unternehmen und auch für den öffentlichen Dienst. Sie macht die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation und auch der Arbeitszeitorganisation erforderlich. Alternsgerechtes Arbeiten, also die Berück-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

sichtigung des natürlichen Alterungsprozesses und des Wandels von Kompetenzen im Verlauf des Erwerbslebens, wird bei der Arbeitsgestaltung mehr und mehr zur Notwendigkeit. Es geht darum, betriebliche Lösungen zu finden, die es den Menschen gestatten, gesund bis zur Rente ihr Erwerbsleben zu bestreiten. Die Arbeitszeitgestaltung ist dabei ein zentraler Ansatzpunkt.

In der betrieblichen Ausgestaltung der Arbeitszeit sind Betriebsräte wichtige Akteure. Sie haben auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes wichtige Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte. Die praktische Bedeutung der „Stellschraube Arbeitszeit“ für die Arbeit von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen wird durch wissenschaftliche Studien deutlich. Zum Beispiel ergaben die seit dem 2005 regelmäßig alle zwei Jahre durchgeführten Befragungen der saarländischen Arbeitnehmervertretungen im Rahmen des sogenannten „Arbeitskammer-Betriebsbarometer“, dass jeweils die Regelung der betrieblichen Arbeitszeit einen Schwerpunkt der Arbeit der befragten Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen darstellt. Bei der Erhebung im Jahr 2013 wurde für 72 Prozent der Betriebe und Dienststellen festgestellt,

dass eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit besteht. 23 Prozent der Arbeitnehmervertretungen gaben an, dass eine solche Vereinbarung erst kürzlich (in den letzten zwei Jahren vor der Befragung) abgeschlossen worden sei, 11 Prozent planten eine Regelung bzw. Neuregelung.

## Aktuelle Arbeitszeittrends

Wie bereits einleitend beschrieben, lassen sich bereits seit Längerem Tendenzen der zunehmenden Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeit feststellen:

Die **Dauer der Arbeitszeit** folgt zunehmend einem polarisierten Muster. Einerseits arbeiten Vollzeitbeschäftigte durchschnittlich wieder länger. Andererseits wächst der Anteil der in Teilzeit und geringfügig Beschäftigten. Arbeitswissenschaftlich belegt ist jedoch: Die Effizienz der Arbeitsleistung nimmt jenseits etwa der achten Stunde deutlich ab und das Unfallrisiko steigt. Zudem verringern sich mit zunehmender Arbeitszeitdauer die Phasen der Erholung, Zeiten für außerbetriebliche Aktivitäten und diejenigen für Weiterbildung.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Bei der Teilzeitarbeit ist zu beachten, dass sie sich meist negativ auf die Rentenhöhe auswirkt. Es ergibt sich also die Notwendigkeit, länger im Erwerbsleben zu verbleiben. Kurze Teilzeitarbeit mit geringem Entgelt erhöht darüber hinaus das Risiko der Altersarmut.

Bei **der Lage der Arbeitszeit** verschärft sich der Trend zur Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit. Damit nehmen Arbeitszeiten zu, die mit höherer gesundheitlicher Belastung und eingeschränkter Teilhabe am familiären und sozialen Leben einhergehen. Waren es 1991 insgesamt rund 38 Prozent der Beschäftigten, für die normale Arbeitszeiten – tagsüber von Montag bis Freitag – nicht die Regel waren, so trifft dies im Jahr 2008 bereits auf über 59 Prozent zu. Laut dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes arbeiten gegenwärtig mehr als 45 Prozent samstags, über 26 Prozent sonntags, fast 16 Prozent nachts und mehr als 17 Prozent in Wechselschicht.

Bei der **Verteilung der Arbeitszeit** findet ein Wandel zu variablen Arbeitszeiten statt. Arbeitszeitkonten erlauben es, die Regelarbeitszeit flexibel zu verteilen. Bereits etwa zwei Drittel aller Betriebe organisieren die Arbeits-

zeit mit Zeitkonten. Zwar können diese auch den Beschäftigten Möglichkeiten zu mehr selbstbestimmter Zeitgestaltung bieten. Sie können helfen, Konflikte zwischen betrieblichen und außerbetrieblichen Zeitanforderungen zu mindern. Häufig ist aber genau das Gegenteil der Fall, indem sich die Verteilung der Arbeitszeit ausschließlich nach den Marktrhythmen richtet und der Betrieb kaum Rücksicht auf private Belange nimmt.

Insofern ist es auch und gerade die Ausgestaltung der Arbeitszeit, die häufig zu verstärkten Belastungen und zu erhöhten Beanspruchungen führt. Auf der Suche nach möglichst kostengünstigen Arbeitszeiten organisieren Unternehmen ihre Arbeitszeitstrukturen vorrangig nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Arbeitszeitgestaltung dient in erster Linie der betrieblichen Rationalisierung. Dies trifft auf den Sachverhalt, dass der demografische Wandel in vollem Gange ist und weiter an Bedeutung zunehmen wird.



## Demografischer Wandel und alternde Belegschaften

Die durchschnittliche Lebenserwartung ist in den letzten Jahren stetig angewachsen. Eigentlich eine gute Entwicklung, wäre da nicht zugleich die Stagnation der Geburtenzahlen auf niedrigem Niveau. Das führt ohne absehbare Umkehrmöglichkeit zu einer älteren und kleineren Gesamtbevölkerung. Denn Kinder, die heute nicht geboren werden, können morgen nicht Eltern werden. Entsprechend wird Deutschland je nach Zu- und Abwanderung im Jahr 2050 nur noch zwischen 69 und 74 Millionen Einwohner haben. Das durchschnittliche Alter der Bevölkerung wird von derzeit circa 42 Jahre auf dann rund 50 Jahre ansteigen. Schon im Jahr 2030 wird der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung 29 Prozent betragen, der Anteil der unter 20-Jährigen dagegen nur noch bei rund 16 Prozent liegen.

Betroffen von dieser Entwicklung sind natürlich auch Betriebe und deren Belegschaften. Bereits im Jahr 2020 werden Erwerbstätige im Alter von 50 bis 67 Jahren die stärkste betriebliche Altersgruppe sein. Der Anteil der über 50-Jährigen am Erwerbspersonenpotential

wird von derzeit rund 22 Prozent auf über 36 Prozent im Jahr 2020 steigen. Ihre Zahl wird sich mehr als verdoppeln.

Die aktuelle Politik verschärft die fortschreitende Alterung der Belegschaften. Um Finanzierungsproblemen der Rentenversicherung entgegen zu wirken, wurde die Rente mit 67 beschlossen. Das gesetzliche Rentenniveau wurde abgesenkt, die geförderte Altersteilzeit ist ohne Nachfolgeregelung ausgelaufen. Die Beschäftigten müssen also länger erwerbstätig bleiben, wenn sie massive Abstriche bei ihren Alterseinkommen vermeiden wollen. Arbeitswissenschaftliche Überlegungen, ob dies unter Belastungsaspekten vertretbar ist, wurden dabei kaum berücksichtigt.

Die Betriebe stehen somit vor der Aufgabe, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Beschäftigten einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen. Diese Herausforderung ist groß, denn bislang sind Beschäftigte im rentennahen Alter in den Belegschaften nur selten zu finden. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter liegt heute noch gut sechs Jahre vom Zielwert 67 entfernt. Betrachtet man nur die Renteneintritte infolge verminderter Erwerbsfähigkeit, so wächst der Abstand dramatisch auf fast 17 Jahre. Die Lage

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

sieht besser aus, wenn man lediglich die Renteneintritte aus Altersgründen in den Blick nimmt. Aber auch dieser Wert liegt, mit im Jahr 2006 durchschnittlich 63,4 Jahren, noch mehr als dreieinhalb Jahre von der angehobenen gesetzlichen Altersgrenze entfernt.

Die Personalpolitik ist in den meisten Betrieben nach wie vor auf jüngere Arbeitnehmer konzentriert. Sie klammert ältere Beschäftigte aus personalwirtschaftlichen Maßnahmen weitgehend aus oder sieht für diese Gruppe allenfalls soziale Maßnahmen, z. B. „Schonarbeitsplätze“, vor. Eine berufliche Weiterentwicklung findet ab dem mittleren Lebensalter für die meisten kaum noch statt. Zudem erzeugen steigender Leistungs- und Flexibilitätsdruck sowie körperliche und psychische Belastungen erschwerte Bedingungen für eine dauerhafte Beschäftigung älterer Menschen. So schätzt nur etwa die Hälfte der Beschäftigten, bis ins Alter von 67 Jahren erwerbsfähig sein zu können.

Ab wann gehört man eigentlich heute zur Gruppe der „älteren Arbeitnehmer“? Bisher gibt es keine konkrete Festlegung, ab welchem Alter man zu dieser Beschäftigtengruppe gehört. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit zum

Beispiel sieht eine fließende Grenze zwischen dem 45. und 55. Lebensjahr. Zwar nehmen körperliche Leistungsfähigkeit, Sinnesleistungen, Konzentrations- und Reaktionsvermögen mit zunehmendem Alter allmählich ab, das Ausmaß ist aber ganz unterschiedlich und abhängig von vielen Einflussfaktoren. Und: Viele Kompetenzen entwickeln sich erst im Laufe des Erwerbslebens. Sie sind bei Älteren stärker ausgeprägt als bei Jüngeren.

Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin können Ältere allgemein Arbeiten schwerer erledigen, die

- unter Einfluss extremer Umweltfaktoren wie Hitze, Staub, Lärm stattfinden,
- dauerhaft schwere körperliche Anstrengungen erfordern,
- unter Leistungs- oder Zeitdruck oder in fremdbestimmtem Arbeitstempo erfolgen,
- keine Erholungsmöglichkeiten bieten,
- neu und ungeübt sind,
- differenziertes Hör- und Sehvermögen voraussetzen und
- gleichzeitig die Erledigung verschiedener Aufgaben erfordern.

Sie haben allerdings Vorteile gegenüber Jüngeren bei Arbeiten,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- die vertraut und trainiert sind,
- bei denen Arbeitspensum und -rhythmus selbst beeinflusst werden können,
- es auf Kenntnisse der betrieblichen Abläufe ankommt,
- informelle Beziehungen wichtig sind,
- soziale Fähigkeiten eine große Rolle spielen und
- es auf Erfahrung ankommt.

Jedoch fordern die Auswirkungen belastender Arbeitsbedingungen in der Regel langfristig ihren Preis und machen sich oft erst im Alter bemerkbar – häufig als chronische Erkrankungen, fast immer als vermehrte Krankheitsanfälligkeit.

### **Alters- und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung**

Nur ein breites und gut aufeinander abgestimmtes Bündel an Maßnahmen ist geeignet, die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintrittsalter zu erhöhen. Der Arbeitszeit fällt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie hat starken Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Es gibt dabei zwei Gestaltungsperspektiven: Die altersgerechte Arbeitszeitgestaltung kon-

zentriert sich auf die Spätphase des Erwerbslebens. Sie versucht eher reaktiv der Arbeitsfähigkeit und den Arbeitszeitwünschen Älterer Rechnung zu tragen. Die altersngerechte Gestaltung dagegen ist prozessorientiert, hat vorbeugenden Charakter und versucht frühzeitig, Langfristfolgen von Arbeitszeitbelastungen zu vermeiden. Eine altersngerechte Politik begreift die Zeitgestaltung stets im engen Zusammenspiel mit Arbeitsschutz, präventiven Gesundheitsmaßnahmen, Kompetenzerhalt sowie Arbeitsplatz- und Entgeltsicherheit. Sie schließt somit den altersgerechten Ansatz mit ein. Sinnvolle Maßnahmen sowohl zur alterns-, als auch zur altersgerechten Arbeitszeitgestaltung sind allgemein:

- die Reduzierung von Arbeitsbelastungen und Ausweitung von Erholungszeiten,
- die Begrenzung der Zeitspannen von Nacht- und Schichtarbeit,
- belastungsärmere Schichtmodelle,
- mehr individuelle Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung,
- die Abgeltung von Nacht-, Schicht und Wochenendarbeit sowie Mehrarbeit durch Freizeit statt durch Entgelt,
- mehr Zeiten für die berufliche Weiterbildung,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- kürzere tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten und
- Teilzeitmöglichkeiten im Bereich von 20 bis 30 Stunden.

Auch Langzeitkonten sind ein Gestaltungselement. Sie bieten die Möglichkeit, Zeitguthaben zu bilden, um das Erwerbsleben für längere bezahlte Zeitabschnitte zu unterbrechen, um Weiterbildungszeiten zu organisieren oder auch um vor dem Renteneintritt die Arbeitszeit vorzeitig beenden zu können. Langzeitkonten sind allerdings nicht grundsätzlich problemfrei. In der Ansparphase mit zumeist verlängerten Arbeitszeiten kommt es zu höheren Belastungen. Auch sind die Chancen, Zeitguthaben zu erwirtschaften, ungleich verteilt. Für Geringverdiener und Teilzeitbeschäftigte bestehen allenfalls geringe „Rücklagemöglichkeiten“ für Langzeitkonten. Im Allgemeinen dürften Frauen wegen der Doppelbelastung durch Familie und Beruf hierzu vergleichsweise wenig in der Lage sein.

## Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung

Grundsätzlich gibt es mehrere Dimensionen, anhand derer die Arbeitszeit gestaltet werden kann. Dementsprechend findet sich in der betrieblichen Praxis ein breiter Fächer von Arbeitszeitmodellen. Die Hauptdimensionen Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeit werden heute oft ergänzt um die Dimensionen Dynamik, Stabilität, Planbarkeit, Zuverlässigkeit sowie Handlungs- und Entscheidungsspielraum:

- Die **Dauer** der Arbeitszeit betrifft die tägliche, wöchentliche, monatliche oder jährliche Anzahl der zu erbringenden Stunden. Arbeitszeitmodelle, die diese Dimension abdecken, sind z.B. Teilzeit, Altersteilzeit und, während der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 breit angewandt, die Kurzarbeit. Mehrarbeit ist kein Arbeitszeitmodell. Sie hat aber dennoch Auswirkung auf die Dauer der Arbeitszeit.
- Bei der **Lage** der Arbeitszeit wird bestimmt, wie die Arbeitszeit auf den Tag verteilt liegt. Beispiele sind hier u.a. Schichtarbeit, versetzte Arbeitszeiten oder auch geteilte Dienste.

- Mit der **Verteilung** der Arbeitszeit können Pausenlage und tägliche Ruhezeiten gestaltet werden. Weiterhin betrifft dies die Wochentage, an denen gearbeitet wird (z.B. die Abfolge von Schichtplänen).
- Mit der Dimension **Dynamik** rückt die zeitliche (tägliche und wöchentliche) Abfolge von Arbeits- und Ruhezeiten sowie Pausen in den Fokus.
- Die Bedeutung der **Stabilität, Planbarkeit und Zuverlässigkeit** der Arbeitszeitgestaltung ist vor allem für die Beschäftigten wichtig. Hier geht es um die zeitliche Vorhersehbarkeit von Arbeitszeiten sowie um die Verbindlichkeit ihrer Festlegung.
- Der **Handlungs- und Entscheidungsspielraum** bei der Festlegung der Arbeitszeiten kann beim Arbeitgeber oder eher bei den Beschäftigten liegen und damit mehr oder weniger Einflussmöglichkeiten auf die Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit betrieblichen bzw. persönlichen Interessen bieten.

## Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse werden mit wissenschaftlichen Methoden, vor allem aus den Bereichen Medizin, Psychologie und Sozialwissenschaften, gewonnen. Systematische Informationssammlungen über Befragungen, medizinische Tests und Analysen dieser Daten dienen als Basis der abgesicherten statistischen Auswertungen. Als gesichert gelten die Erkenntnisse, wenn sie sich mehrfach in wissenschaftlichen Studien bestätigt haben, wenn sie sich zudem in der betrieblichen Praxis bewährt haben und wenn von deren Richtigkeit die Mehrheit der maßgeblichen Fachleute überzeugt ist. DIN-Normen, EU-Normen und/oder ISO-Normen sowie berufsgenossenschaftliche Regeln und Informationen spiegeln letztendlich diese Erkenntnisse wider. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin veröffentlicht diese gesicherten Erkenntnisse – und Gesetze fordern deren Beachtung ausdrücklich ein (z.B. das Arbeitszeitgesetz [ArbZG §6 (1) Nacht- und Schichtarbeit]).

Im Fokus der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bezüglich der Arbeitszeit

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

stehen vor allem die Auswirkungen von langen, flexiblen und/oder ungewöhnlichen Arbeitszeiten wie Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit auf den Menschen. Die Auswirkungen werden untersucht im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit, die gegebenenfalls erhöhte Fehler- und Unfallquote, das gesundheitliche Befinden, körperliche und psychische Gesundheitsprobleme, das soziale Leben sowie die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten.

### *Wesentliche Erkenntnisse zur Dauer und Verteilung der Arbeitszeit*

Im Allgemeinen erhöhen regelmäßige überlange Arbeitszeiten das Risiko für

- Magen- und Darmbeschwerden,
- Herz-Kreislauf-Beschwerden,
- innere Unruhe, Nervosität,
- Ermüdung und Erschöpfung sowie
- familiäre und soziale Beeinträchtigungen.

Zusätzliche Belastungsfaktoren (z.B. hohe Arbeitsintensität, hohe emotionale Anforderungen) erhöhen das Risiko für gesundheitliche Beeinträchtigungen in besonderem Maße. Die Ermüdung nimmt bei psychischer und körperlicher Belastung oberhalb der Dauerleistungsgrenze über die Dauer der (täglichen)

Arbeitszeit in der Regel exponentiell zu. Das Risiko von Fehlhandlungen und damit auch das Unfallrisiko steigt mit der Dauer eines Arbeitseinsatzes an; nach der achten Stunde ebenfalls sogar exponentiell.

Die Ermüdung über den Arbeitseinsatz hinweg kann eher in vertretbaren Grenzen gehalten werden, wenn die Arbeitszeit nicht lediglich durch eine einzige größere Pause unterbrochen wird, die in der Regel der Nahrungsaufnahme dient, sondern durch mehrere sinnvoll über die Arbeitszeitspanne verteilte Pausen, die zur Erholung oder der Verhinderung von Ermüdung beitragen. Hier gilt das ergonomische Prinzip: Pausen zur Vermeidung statt zur Kompensation von Ermüdung – vorbeugen ist effektiver und effizienter als kurieren.

Insofern gilt es aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, überlange tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten zu vermeiden. Die reguläre Arbeitslänge sollte an die Arbeitsbelastung gekoppelt sein. Falls die tägliche Arbeitszeit verlängert werden soll, muss der Verlängerung unbedingt eine belastungsbezogene Bewertung vorausgehen und zwar durch eine objektive Einschätzung der Arbeitsbelastung nach Art und Intensität. Wenn die tägliche Arbeitszeit häufig mehr als acht Stunden beträgt,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

besteht schnell die Gefahr, dass sich die Gesamtbelastung unzumutbar anhäuft. Überlange Wochenarbeitszeiten und Arbeitsperioden sind deshalb zu vermeiden. Es sollte eine maximal 40-Stunden-Woche mit nicht mehr als fünf Arbeitstagen hintereinander eingehalten werden. Die Wochenarbeitszeiten sollten dabei möglichst gleichmäßig geplant werden. Durch die Ausgeglichenheit in den Wochenarbeitszeiten und damit auch den Wochenfreizeiten werden Belastungs- und Erholungszeiten gleichmäßiger verteilt. Damit wird sowohl einer zu starken Belastung innerhalb eines kurzen Zeitraumes entgegengewirkt, als auch die zu starke Beeinträchtigung biologischer Prozesse („innere Uhr“) und sozialer Gewohnheiten über einen längeren Zeitraum vermieden. Allerdings werden lange Erhol- und Freizeiten, die sich bei ungleichmäßigen Wochenarbeitszeiten ergeben (können), von vielen, insbesondere jüngeren Arbeitnehmern geschätzt.

### *Wesentliche Erkenntnisse zur Gestaltung flexibler (variabler) Arbeitszeiten*

Kennzeichen für Arbeitszeiten mit hoher Variabilität sind: Dauer und Lage der (täglichen) Arbeitszeiten wechseln häufig in Abhängigkeit vom Arbeitskräftebedarf; es sind keine

festen Anfangs- und Endzeiten definiert; ein wiederkehrender, fester (Schicht-)Rhythmus besteht nicht oder nur in geringem Maße; die Arbeits- und arbeitsfreien Zeiten sind wenig bis gar nicht vorausplanbar; es besteht keine Verlässlichkeit der Arbeitszeiten.

Im Allgemeinen erhöht sich auch bei steigender Variabilität der Arbeitszeiten das Risiko für

- Schlafstörungen,
- Magen- und Darmbeschwerden,
- innere Unruhe, Nervosität sowie
- familiäre und soziale Beeinträchtigungen.

Der Grund dafür ist, dass die Arbeit dabei häufig zu ungünstigen Zeiten stattfindet und die zeitliche Strukturierung des Arbeits- und des sozialen Lebens darunter leidet oder sogar verloren geht. Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer auf die Gestaltung ihrer eigenen (flexiblen) Arbeitszeiten können das Risiko für gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen verringern, jedoch nicht vollständig aufheben.

Flexible Arbeitszeiten mit hoher Variabilität – bei gleichzeitig fehlendem Einfluss der betroffenen Beschäftigten (reine betrieblich veranlasste Flexibilität) – weisen das höchste

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Risiko für gesundheitliche und familiäre bzw. soziale Beeinträchtigungen auf.

Demgemäß kommt es aus arbeitswissenschaftlicher Sicht darauf an, flexible Arbeitszeiten in tolerablen Grenzen zu halten. Grundsätzliche Empfehlungen lauten:

- Flexible Arbeitszeiten sollten nicht mit überlangen Arbeitszeiten verknüpft werden (oder dazu führen).
- Bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten in Verbindung mit Schichtarbeit sollte in besonderem Maße auf Möglichkeiten zur Abstimmung mit biologischen und sozialen Rhythmen geachtet werden.
- Bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten sind auch die sonstigen ergonomischen Grundlagen zur Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen, z.B. in Bezug auf die Dauer und Intensität von Arbeitszeiten sowie auf Probleme der Abstimmung von biologischen und sozialen Rhythmen und Gewohnheiten.
- Bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten muss zwingend auch die Arbeitsbelastung resultierend aus der Arbeitsaufgabe und den Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm,

Klima) beachtet werden. Eine Mehrfachbelastung ist zu vermeiden.

Flexible Arbeitszeiten sollten nicht als Ersatz für mangelnde Planungskompetenz und/oder -bereitschaft herangezogen werden. Eine ungleichmäßige Produkt- oder Dienstleistungsnachfrage ist nicht zwingend eine Begründung für unternehmensbestimmte flexible Arbeitszeiten – und flexible Arbeitszeiten sind auch nicht zwingend die beste Lösung für derartige Probleme.

Wenn flexible Arbeitszeiten gegen ergonomische Grundsätze verstoßen (müssen), sollte als Kompensation eine Reduzierung der Arbeitszeit und damit eine Ausdehnung arbeitsfreier Zeit vorgesehen werden, um den Betroffenen eine bessere Möglichkeit der Eingewöhnung zu eröffnen. Dabei ist auf eine beanspruchungsbezogene Festsetzung der Arbeitszeit bzw. der arbeitsfreien Zeit zu achten. Eine finanzielle Kompensation der Mehrbelastung ist aus ergonomischer Sicht auf jeden Fall nicht geeignet.

### *Wesentliche Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit*

Es ist eindeutig bewiesen: Nacht- und Schichtarbeit, wenn sie kontinuierlich und häufiger



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

geleistet wird, kann in besonderem Maße die Gesundheit gefährden und das soziale Leben stark beeinträchtigen. Die Anpassung der biologischen Körperrhythmen (z.B. Schlaf-Wach-Rhythmus, Verdauung) an Nachtarbeit gelingt selbst bei vielen Nachtschichten hintereinander nur teilweise. Bislang gibt es keine wissenschaftlich belegte Methode (z.B. helles Licht während der Nachtschicht) und kein Medikament, um diese Anpassung annähernd vollständig zu erreichen.

Im Allgemeinen erhöht Schichtarbeit unter Einbezug von Nachtarbeit das Risiko für

- Schlafstörungen,
- Störungen des Verdauungsapparates, Appetitlosigkeit,
- Herz-Kreislauf-Beschwerden,
- innere Unruhe, Nervosität,
- familiäre Beeinträchtigungen für die Schichtarbeitenden selbst und für deren Familienmitglieder, z.B. schlechtere Schulleistungen der Kinder,
- Beeinträchtigungen der sozialen Teilhabe, z.B. soziale Kontakte und Aktivitäten.
- Mit zunehmender Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten steigt das Risiko für ein sich anhäufendes Schlafdefizit und Müdigkeit, Fehlleistungen und Unfälle.
- Mit zunehmender Anzahl aufeinanderfolgender Frühschichten mit frühem Beginn steigt das Risiko für ein sich anhäufendes Schlafdefizit (kurze Nachtschlafzeit!) und Müdigkeit während der Frühschicht.
- Dauernachtarbeit erhöht in besonderem Maße das Risiko für gesundheitliche Beeinträchtigungen.
- Dauerspätschichten, Dauernachtschichten und regelmäßige Arbeit am Wochenende erhöhen in besonderem Maße das Risiko für familiäre und soziale Beeinträchtigungen.
- Kurz vorwärts rotierende Schichtsysteme (z.B. zwei Früh-, zwei Spät-, zwei Nachtschichten) sind im Vergleich zu lang rotierenden Schichtsystemen (z.B. wochenweiser Wechsel der Schichtart) gesünder und sozialverträglicher. Personenorientierte Maßnahmen (z.B. ärztliche Kontrolle, richtiges Schlaf- und Ernährungsverhalten, gezielte Teilnahme am sozialen Leben) können das Risiko für gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen verringern.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Aus den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Nacht- und Schichtarbeit lässt sich ableiten, wie ein Schichtplan sozialverträglich gestaltet werden sollte. Oberstes Ziel ist dabei der Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gibt dazu offizielle Empfehlungen.

Darüber hinaus gilt: Ein gesunder Schlaf, eine gute Ernährung, ausreichend Bewegung - das sind nur einige Bereiche, in denen jeder Schichtarbeitende selbst etwas tun kann. Wer aktiv etwas für seine Gesundheit und sein

psychosoziales Wohlbefinden tut, kann die negativen Auswirkungen ungünstiger Arbeitsbedingungen erheblich vermindern.

**Aber:** Laut § 4 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sind Gefahren an ihrer Quelle zu bekämpfen! Das bedeutet, nicht der Mensch soll sich an schlechte Arbeitsbedingungen anpassen müssen, sondern die Arbeitsbedingungen müssen an den Menschen mit seinen biologischen und psychosozialen Voraussetzungen angepasst werden. Somit ist ein schlecht gestalteter Schichtplan eine Gefahrenquelle und sollte zuerst beseitigt werden.



Grafik: Ansatzpunkte und Zielrichtungen der Arbeitszeitgestaltung

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Arbeitskammer des Saarlandes (Hg.) (2013):** Arbeitskammer-Betriebsbarometer 2013, Veröffentlichung der Ergebnisse. Saarbrücken (Download unter: <http://www.arbeitskammer.de/beratung/fuer-betriebs-und-personalraete/publikationen-fuer-br-und-pr-neu/ak-betriebsbarometer-2013.html>)

**Beermann, Beate (2005):** Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin, 9. Auflage (Bestellung über BAuA oder Download: <http://www.baua.de> > Publikationen > Broschüren)

**Beermann, Beate / Brenscheidt, Frank (2008):** Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, 3. Auflage, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin (Download: <http://www.baua.de> > Publikationen > Broschüren)

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2008):** Alles grau in grau? Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit, 2. korrigierte Auflage, Dortmund

**Den Wandel im Blick: Arbeitszeitgestaltung im Kontext wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und demografischer Entwicklungen (2013),** in: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe, hg. v. Institut für Mittelstandökonomie an der Universität Trier (Inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Trier/Saarbrücken (Download: <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/ergebnisse/veroeffentlichungen.htm>)

**Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2011):** Familienbewusste Schichtarbeit. Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten! Projekt des DGB-Bundesvorstandes, Berlin

**Fergen, Andrea / Böhm, Michaela (2012):** Checkliste – ergonomischer Schichtplan nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen (Download: <http://www.ergo-online.de> > Arbeitsorganisation und Managementsysteme > Checkliste Schichtplan)

**Gärtner, Johannes u.a. (2008):** Handbuch Schichtpläne. Planungstechnik, Entwicklung, Ergonomie, Umfeld, Arbeitswelt Band 15, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, vdf-Hochschulverlag. Zürich

**Industriegewerkschaft Metall Vorstand (Hg.):** Meine Arbeit – meine Zeit – mein Leben. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen und Gestaltungshinweise, Frankfurt am Main

**Nachreiner, Friedhelm (2011):** Arbeitszeit als Risikofaktor für Sicherheit, Gesundheit und soziale Teilhabe, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.): Neue Konzepte zur Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Dokumentation der Herbstkonferenz am 19.10.2011 im Rahmen der A + A 2011, Dortmund

**Seifert, Hartmut (2008):** Altersgerechte Arbeitszeiten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 18-19/2008

**Wirtz, Anna (2010):** Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/Berlin/Dresden. (Download: <http://www.baua.de> > Publikationen > Fachbeiträge)

*Internet-Links zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung:*

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2012):** Informationen, Veröffentlichungen und Praxishilfen zur Arbeitszeitgestaltung, u.a. zur Schicht- und Nachtarbeit: <http://www.baua.de> (> Informationen für die Praxis > Handlungshilfen und Praxisbeispiele > Arbeitszeitgestaltung)

**Ergo Online (2012):** Informationen zu Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung, u.a. gesundheitlichen Auswirkungen, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen: <http://www.ergo-online.de> (> Arbeitsorganisation und Managementkonzepte > Arbeitszeit & Pausen)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

**Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) (2012):** Mitbestimmungsförderung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Empfehlungen:

<http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> oder <http://www.betriebsvereinbarung.de>

**Industriegewerkschaft Metall (2012):** Arbeitszeit-Check - Online-Prüf-Instrument für gesundheitsverträgliche Arbeitszeiten: <http://www.igmetall.de> (> Arbeit > Arbeitszeit-Check)

**Initiative neue Qualität der Arbeit – Arbeitszeit/Schichtarbeit (2012):** <http://inqa.gawo-ev.de>

**Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2012):** Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung:

[http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich\\_arbeiten/themen\\_anpacken/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/themen_anpacken/index.php)

**Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2012):** Arbeitsschutz in Nordrhein-Westfalen – Arbeitszeitgestaltung:

<http://www.arbeitsschutz.nrw.de/Themenfelder/arbeitszeit/index.php>

## 2. Mal so, mal so: Schichtarbeit

### In diesem Kapitel erfahren Sie

was Schichtarbeit ist,

welche Arten, Systeme und Modelle von Schichtarbeit existieren,

welche rechtlichen Bestimmungen gelten und

welche Gestaltungselemente Betriebsräte beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Schichtarbeit im Blick haben sollten.

### Was ist Schichtarbeit?

Eine gesetzliche Definition von Schichtarbeit gibt es nicht. Laut eines Urteils des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) kann aber von Schichtarbeit dann gesprochen werden, wenn eine Arbeitsaufgabe über einen längeren Zeitraum nur von mehreren Beschäftigten in einer geregelten Reihenfolge – auch außerhalb der allgemein üblichen Arbeitszeit – geleistet werden kann (BAG-Urteil 20.06.1990; 4 AZR 5/90). Die Arbeitnehmer werden dabei nach einem bestimmten Zeitplan an den gleichen Arbeits-

stellen eingesetzt. Auf diese Weise kann das anfallende Arbeitspensum innerhalb eines Zeitraumes zu unterschiedlichen Zeiten erledigt werden. Derselbe Arbeitsplatz wird also von unterschiedlichen Personen zu unterschiedlichen Tages- und Nachtzeiten besetzt, um lange Betriebszeiten realisieren zu können.

Der zentrale Ansatzpunkt von Schichtarbeit in der Arbeitszeitgestaltung ist es somit, vor allem die **Lage** und **Verteilung** der Arbeitszeit zu variieren.

Zur Schichtarbeit gehört häufig auch die Nachtarbeit. Von Nachtarbeit spricht man gemäß Arbeitszeitgesetz (§2 ArbZG) dann, wenn eine bestimmte Art von Arbeit mindestens zwei Stunden der Nachtzeit (zwischen 23:00 Uhr und 6:00 Uhr) umfasst.

Gründe für Schichtarbeit liegen meist in technischer (z.B. Anfahr Ausschuss technischer Anlagen), sozialer (z.B. Sicherstellung gesellschaftlicher Versorgungsbetriebe wie Krankenhäuser) oder wirtschaftlicher Natur (z.B. hohe Betriebsmittelnutzungszeit).

Zur Schichtarbeit gibt es deshalb in vielen Fällen keine sinnvolle Alternative.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht steht allerdings fest: Schicht- und besonders Nachtarbeit, insbesondere wenn sie über einen längeren Zeitraum geleistet werden, gefährdet die Gesundheit und das soziale Leben. Eine menschengerechte, sozialverträgliche Gestaltung der Schicht- und Nachtarbeit kann deren Folgen abmildern (am besten so weit wie möglich), jedoch nie gänzlich beseitigen.

### Arten von Schichtarbeit

Bei Schichtarbeit lässt sich unterscheiden zwischen permanenten Schichtsystemen und Wechselschichtsystemen. Permanente Schichtsysteme umfassen Dauerfrühschicht, Dauerspätschicht und Dauernachtschicht. Hier wird von den Beschäftigten oder Beschäftigengruppen stets in der gleichen Schicht gearbeitet (also nur früh, nur spät oder nur nachts). Solche Schichtsysteme werden vor allem in den USA und in Japan praktiziert. In Europa dagegen werden Wechselschichtsysteme bevorzugt.

Bei Wechselschichtsystemen wechselt die Schicht in bestimmten Zyklen (z.B. von früh auf spät, wochen- oder tageweise). Wechselschichtsysteme können mit oder ohne Nachtarbeit gestaltet sein. Ein in der Praxis häufig anzutreffendes Wechselschichtsystem ist das klassische Zweischichtsystem ohne Nachtarbeit mit Früh- und Spätschicht. Es kann auch Wochenendarbeit enthalten.

### *Kontinuierliche und diskontinuierliche Schichtsysteme*

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal der Schichtarbeit ist die über ein Schichtsystem abgedeckte Betriebszeit: Wird die gesamte mögliche wöchentliche Betriebszeit genutzt, handelt es sich um die sogenannte vollkontinuierliche Schichtarbeit mit 24 Stunden Arbeit an sieben Tagen in der Woche (also insgesamt 168 Stunden Betriebszeit). Da bei vollkontinuierlicher Schichtarbeit auch der Sonntag als Arbeitstag genutzt wird, bedarf es hierbei einer Ausnahmegenehmigung für die gemäß Arbeitszeitgesetz (§ 9 ArbZG) grundsätzlich untersagte Sonntagsarbeit. Diese Genehmigung erteilt das Gewerbeaufsichtsamt oder das Arbeitsschutzamt.



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Wird nicht die volle mögliche wöchentliche Betriebszeit gearbeitet, so spricht man von diskontinuierlichen oder teilkontinuierlichen Schichtsystemen.

### *Schichtmodelle*

Innerhalb eines Schichtsystems kann es verschiedene Schichtmodelle geben. Ein Schichtmodell besteht aus einem oder mehreren Schichtplänen, ein Schichtplan wiederum besteht aus den folgenden vier Elementen:

- Schichtart: Sie wird über Beginn, Ende und Pausen definiert (Frühschicht, Spätschicht, Nachtschicht);
- Besetzungstärke: Sie gibt an, wie viele Personen einer bestimmten Schicht zugeteilt sind;
- Schichtfolge: Sie spiegelt die Anordnung aufeinanderfolgender Arbeits- bzw. Freizeitblöcke wider;
- Schichtgruppen: Diese fassen Gruppen von Arbeitnehmern zusammen, welche in der Regel gemeinsame Schichten belegen.

Zu beachten ist außerdem noch die Zykluslänge, die die Wochenanzahl angibt, nach der sich die Schichtfolge für alle Schichtgruppen zu

wiederholen beginnt. Aus dem Schichtplan ergibt sich die durchschnittliche Wochenarbeitszeit (WAZ) über den Gesamtplan, wohingegen sich die Soll-WAZ aus gesetzlichen, tariflichen, betrieblichen oder individuellen Vereinbarungen ergibt.

Auf der Grundlage eines Schichtmodells lässt sich die Schichtplanung erstellen. Die Schichtplanung stellt die Basis für die spätere Einsatzplanung dar, die wiederum die Beschäftigten in Gruppen einteilt. Die Einsatzplanung dient ebenfalls dazu, kurzfristige Abweichungen beispielsweise im Krankheitsfall zu kompensieren. Sind gewisse Abweichungen vom Normalzustand aufgrund langjähriger Erfahrungen zu erwarten bzw. sind diese vorhersehbar, z.B. Auftragsrückgänge in den Sommermonaten, sollten diese bereits im Schichtplan berücksichtigt werden.

Nachfolgend stellen wir beispielhaft vier Schichtmodelle vor. Die Modelle gehen von einem diskontinuierlichen Schichtsystem aus. Je nach betrieblichen Voraussetzungen (Arbeitsinhalte, Beschäftigtenanzahl, Flexibilitätserfordernisse) kann ein Schichtmodell dabei geeigneter oder weniger geeignet sein.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

### Schichtmodell: Klassische Gruppen

Beim Schichtmodell der sogenannten „klassischen Gruppen“ wird jede Schicht von genau einer Gruppe abgedeckt. Im unten beschriebenen Beispiel sind dies die Frühschicht und die Spätschicht. Diese sind (laut Plan) immer vollständig anwesend. Die Gruppengröße ist damit genauso groß wie die Besetzungsstärke.

Diese Art der Schichtarbeit hat verschiedene Vorzüge: Sie ist relativ einfach zu überschauen, vorhersagbar und mit relativ wenig Pla-

nungsaufwand umzusetzen. Allerdings ist Schichtarbeit mit klassischen Gruppen auch weniger flexibel (sowohl für den Betrieb als auch für die Beschäftigten) und nicht immer gesundheitsschonend (zu wenige kurze Wechsel zwischen den einzelnen Schichten).

Die folgende Tabelle fasst die einzelnen Schichten (F = Frühschicht, S = Spätschicht), Arbeitsgruppen (A und B), Wochentage (M=Montag bis S= Sonntag) und Wochen (1 bis 4) zusammen.

	1							2							3							4						
	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S
A	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		
B	S	S	S	S	S			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			F	F	F	F	F		

Grafik: Zwei-Schicht-System (Wechselschicht) mit klassischen Gruppen. Eigene Darstellung nach: Gärtner u. a. (2008)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

### Schichtmodell: Kombinationspläne

Bei sogenannten Kombinationsplänen werden pro Schicht mindestens zwei Gruppen, deren Größe kleiner als die Besetzungstärke in Gänze ist, miteinander kombiniert. Denkbar sind dadurch je nach Gegebenheit auch unterschiedliche Gruppenstärken. Damit wird der Spielraum zur Einhaltung der Sollwochenarbeitszeit erhöht. Voraussetzung für die Anwendung von Kombinationsplänen ist, dass die Besetzungstärken zu den Gruppengrößen

passen. Es muss gerade bei komplexen Kombinationen beachtet werden, dass die Belegschaft entsprechend informiert werden muss und die Koordination erschwert wird.

Im folgenden Planausschnitt sind zu jedem Zeitpunkt zwei Gruppen pro Schicht kombiniert (in Woche 1 die Gruppen A und B sowie B, D und E, in Woche 2 die Gruppen B und E sowie A, C und D, in Woche 3 die Gruppen A und D sowie B, C und E):

	1							2							3						
	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S
A	S	S	S	S	S			F	F	F	F				S	S	S	S	S		
B	F	F	F	F				S	S	S	S	S			F	F	F		F	F	
C	S	S	S	S	S			F	F	F		F	F					F	F	F	
D	F	F	F		F	F					F	F	F		S	S	S	S	S		
E				F	F	F		S	S	S	S	S			F	F	F	F			

Grafik: Kombinationspläne. Eigene Darstellung nach: Gärtner u. a. (2008)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

### Schichtmodell: Übergroße Pläne

Bei dieser Planstruktur werden die sogenannten übergroßen Gruppen gebildet, die größer als die Besetzungsstärke sind. Dafür wird einem Teil der Gruppen jeweils freigegeben. Im unten stehenden Beispiel werden die übergroßen Gruppen A1 bis A5 sowie B1 bis B5 zusammengestellt.

Anwendbar sind übergroße Gruppen vor allem dann, wenn die Bruttobetriebszeit keine ganzen Gruppen erlaubt, unterschiedliche Besetzungs-

stärken zu berücksichtigen sind oder Gruppen nicht gemischt werden sollen. Bei übergroßen Gruppen kann die Bruttobetriebszeit flexibel geplant werden, da unterschiedliche Arbeitszeitmodelle auch mit verschiedenen Besetzungsstärken kombiniert werden können und ein großer Spielraum bei der Verteilung der freien Tage gegeben ist. Ein Nachteil kann darin bestehen, dass lange Arbeitsblöcke entstehen können, wobei die Planstruktur aber übersichtlich bleibt.

35

	1							2							3						
	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S
A1		F	F	F	F	F				S	S	S			F		F	F	F	F	
A2	F		F	F	F	F		S	S						F	F		F	F	F	
A3	F	F		F	F	F		S	S	S	S	S			F	F	F		F	F	
A4	F	F	F		F	F		S	S	S	S	S			F	F	F	F			
A5	F	F	F	F				S	S	S	S	S				F	F	F	F	F	
B1			S	S	S			F		F	F	F	F		S	S					
B2	S	S						F	F		F	F	F		S	S	S	S	S		
B3	S	S	S	S	S			F	F	F		F	F		S	S	S	S	S		
B4	S	S	S	S	S			F	F	F	F				S	S	S	S	S		
B5	S	S	S	S	S				F	F	F	F	F				S	S	S		

Grafik: Übergroße Pläne. Eigene Darstellung nach: Gärtner u. a. (2008)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

### Schichtmodell: „atmender“ Schichtplan

Ein Schichtplan kann auch mit kurzfristigen Flexibilitätsmerkmalen aufgebaut werden. Im folgenden Beispiel ist ein „atmender“ Schichtplan dargestellt, der die Möglichkeit bietet, je nach Auftragslage Wochenendschichten „zuzuschalten“. So lässt sich auch aus Sicht des

Unternehmens in einem gewissen Rahmen flexibel auf kurzfristige Schwankungen der anfallenden Arbeit reagieren. Weiterhin wurden in diesem Plan arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und ergonomische Kriterien berücksichtigt. So werden höchstens drei Nachtschichten am Stück möglich gemacht.

36

	1							2							3							4							
	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	
A	S	S	N	N				F	F	S	S	N					F	F	S				N	N			F		
B	F	F	S	S	N					F	F	S			N	N			F				S	S	N	N			
C			F	F	S			N	N			F			S	S	N	N					F	F	S	S	N		
D	N	N			F			S	S	N	N				F	F	S	S	N						F	F	S		

Abbildung 1: geringe Auslastung, Wochenarbeitszeit 27,81 Stunden

	1							2							3							4							
	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	
A	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S			N	N			F	F	
B	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S		N	N			F	F			S	S	N	N			
C			F	F	S	S		N	N			F	F		S	S	N	N					F	F	S	S	N	N	
D	N	N			F	F		S	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	

Abbildung 2: mittlere Auslastung, Wochenarbeitszeit 33,37 Stunden

	1							2							3							4							
	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	
A	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S		N	N			F	F	F
B	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F		S	S	N	N			
C			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N	N
D	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N				F	F	S	S	S

Abbildung 3: hohe Auslastung, Wochenarbeitszeit 38,94 Stunden

Grafik: „Atmender“ Schichtplan. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lennings (2004)

## Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Schichtarbeit

Rechtliche Rahmenbedingungen, die für die Gestaltung von Schichtarbeit relevant sind, finden sich im Arbeitszeitgesetz, im Betriebsverfassungsgesetz und in Tarifverträgen. Zusätzlich können in Betriebsvereinbarungen ergänzende Regelungen getroffen werden.

Die mindestens einzuhaltenden Bedingungen legt das Arbeitszeitgesetz fest. Dabei bestehen vereinzelt auch Öffnungsmöglichkeiten bei der Geltung von Tarifverträgen und daran anknüpfenden Betriebsvereinbarungen. Die Arbeitszeiten einzelner Beschäftigtengruppen finden darüber hinaus individuelle gesetzliche Berücksichtigung beispielsweise im Mutterschutz- oder Jugendarbeitsschutzgesetz. Konkrete Gesetze und Regelungen, die bei der Gestaltung von Schichtsystemen berücksichtigt werden müssen, besagen beispielsweise,

- ... dass die werktägliche (Montag bis Samstag) Höchstarbeitszeit grundsätzlich acht Stunden, also pro Woche 48 Stunden beträgt. Eine Verlängerung der werktäglichen Arbeitszeit auf zehn Stunden (= 60 Wochenstunden) ist möglich, wenn in einem Ausgleichszeitraum von sechs Mona-

ten oder 24 Wochen im Durchschnitt wieder acht Stunden erreicht werden (vgl. § 3 ArbZG). In Tarifverträgen ist die wöchentliche Regelarbeitszeit festgelegt. Sie liegt in der Regel deutlich unter der wöchentlich zulässigen gesetzlichen Höchstarbeitszeit.

- ... dass in einem Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung eine Verlängerung der werktäglichen Arbeitszeit über zehn Stunden hinaus vereinbart werden kann, wenn in der Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst anfällt (vgl. § 7 Abs. 1 Nr.1 a) ArbZG). Unter Arbeitsbereitschaft versteht man „eine mindere Leistung, die den Arbeitnehmer erheblich weniger als die volle Arbeit beansprucht und damit einen Entspannungszustand ermöglicht“ (Schoof 2010: S. 201). Sie verlangt vom Arbeitnehmer im Gegensatz zum Bereitschaftsdienst, dass er sich im Zustand wacher Achtsamkeit befindet. Sowohl Bereitschaftsdienst als auch Arbeitsbereitschaft zählen zur Arbeitszeit, da in beiden Fällen der Arbeitgeber den Aufenthaltsort des Arbeitnehmers festlegt. In Abgrenzung dazu versteht man unter Rufbereitschaft,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

dass sich der Arbeitnehmer „frei“ aufhalten kann und daher keine Arbeitszeit vorliegt.

Eine Verlängerung der Arbeitszeit auf bis zu zwölf Stunden kann in vollkontinuierlichen Schichtbetrieben (in einem Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung geregelt) zugelassen werden, wenn dadurch zusätzliche Freischichten an Sonn- und Feiertagen erreicht werden.

- ... dass zwischen zwei Schichten eine Ruhezeit von elf Stunden liegen muss (vgl. § 5 Abs. 1 ArbZG). Dadurch ergibt sich in Kombination mit einem Sonn- oder Feiertag eine kontinuierliche Wochenendruhezeit von 35 Stunden. Arbeitnehmer dürfen an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0.00 Uhr bis 24.00 Uhr nicht beschäftigt werden (vgl. § 9 ArbZG).

Ausnahmen von der Sonn- und Feiertagsruhe sind u.a.:

- Reinigung und Instandhaltung von Betriebseinrichtungen, soweit hierdurch der regelmäßige Fortgang des eigenen oder eines fremden Betriebs bedingt ist, die Vorbereitung der Wiederaufnahme des vollen werktäglichen Betriebs sowie die

Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit von Datennetzen und Rechnersystemen (vgl. § 10 Abs. 1 Nr. 14 ArbZG),

- Produktionsarbeiten, wenn die infolge der Unterbrechung der Produktion der nach § 10 Absatz 1 Nr. 14 ArbZG zulässigen Arbeiten den Einsatz von mehr Arbeitnehmern als bei durchgehender Produktion erfordern (vgl. § 10 Abs. 2 ArbZG),
- die Verhütung des Verderbens von Naturerzeugnissen oder Rohstoffen oder des Misslingens von Arbeitsergebnissen sowie kontinuierlich durchzuführende Forschungsarbeiten (vgl. § 10 Abs. 1 Nr. 15 ArbZG) oder
- die Vermeidung einer Zerstörung oder erheblichen Beschädigung der Produktionseinrichtungen (vgl. § 10 Abs. 1 Nr. 16 ArbZG).

Darüber hinaus gilt:

- ...dass in Krankenhäusern und anderen Pflegeeinrichtungen zur Behandlung, Pflege und Betreuung von Personen, in Gaststätten und anderen Einrichtung zur Bewirtung und Beherbergung, in Verkehrsbetrieben, beim Rundfunk sowie in der

Landwirtschaft und in der Tierhaltung die Ruhezeit um eine Stunde verkürzt werden kann, wenn innerhalb eines Monats durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens zwölf Stunden ausgeglichen wird (§ 5 Abs. 2 ArbZG),

- ...dass die Länge der Nachtschicht regelmäßig acht Stunden nicht überschreiten darf. Zwar kann sie auf zehn Stunden ausgedehnt werden, allerdings beträgt hier der Ausgleichszeitraum nur vier Wochen (§ 6 Abs. 2 ArbZG).

### *Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats*

Besteht keine abschließende tarifvertragliche Regelung, so hat der Betriebsrat nach § 87 (1) BetrVG Mitbestimmungsrechte bei folgenden Fragestellungen zum Thema „Schichtarbeit“:

- Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit sowie Pausen einschließlich der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage (vgl. § 87 (1) Nr. 2 BetrVG),
- Einführung, Änderung oder Abbau von Schichtarbeit und alle anderen damit zusammenhängenden Fragen, wie etwa die zeitliche Lage der einzelnen Schichten,

den Schichtplan, die Abgrenzung des Personenkreises der Schichtarbeit zu leisten hat, den Wegfall der Nachtschicht und die Ausgestaltung eines zu gewährenden Freizeitausgleichs für Nachtarbeit (ebenfalls auf der Grundlage von § 87 (1) Nr. 2 BetrVG).

## Gestaltungsempfehlungen

Schichtmodelle lassen sich natürlich verändern. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Veränderung eines Schichtmodells viele zentrale betriebliche Belange tangiert. Und: Eine Umstellung ist nicht immer leicht durchzusetzen. Für alle Entscheidungsträger ist sie meist sowohl mit Chancen als auch mit Risiken behaftet. Um einerseits Akzeptanz zu erzielen, aber andererseits auch die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen, sollten die Beschäftigten deshalb aktiv am Gestaltungsprozess beteiligt werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Beteiligung des Betriebsrats. Beachtet werden sollte,

- ... dass den direkt betroffenen Arbeitnehmern direkte Beteiligungsmöglichkeiten eingeräumt werden,



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- ... dass die Veränderung des Schichtmodells einen Lernprozess darstellt, und daher Anpassungen und Lerneffekte zu erwarten und einzuplanen sind und
- ... dass einer endgültig Einführung eine mindestens dreimonatige Erprobungsphase vorausgeht, in der die Beschäftigten die Möglichkeit haben, das neue Modell zu testen und Kritikpunkte zu äußern.

Der Gesamtbelegschaft sollte dies auch entsprechend kommuniziert werden. Allerdings muss den Akteuren der Schichtplangestaltung bewusst sein, dass eine hundertprozentige Zustimmung nicht zu realisieren ist, da die einzelnen Arbeitnehmer individuelle und zum Teil sich ausschließende Vorstellungen vom „idealen“ Schichtplan haben. Dies liegt vor allem an unterschiedlichen persönlichen Präferenzen und an feststehenden externen Nebenbedingungen wie beispielsweise den Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen oder den Fahrzeiten des öffentlichen Personennahverkehrs. Hinzu kommt eine Vielzahl von betrieblichen Einschränkungen, die berücksichtigt werden müssen.

Von großer Bedeutung für die Gestaltung sind vor allem arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Schichtarbeit. Diese orientieren sich zuallererst an den Grundsätzen zur guten Arbeitsgestaltung.

Dementsprechend sollten die Arbeitsgestaltung im Allgemeinen und die Schichtarbeit im Besonderen, die

- Ausführbarkeit,
- Schädigungslosigkeit,
- Zumutbarkeit und
- Persönlichkeitsförderlichkeit

von Arbeit gewährleisten. Die Kriterien müssen von oben nach unten erfüllt werden, das heißt, es ist unerheblich, ob eine Arbeitsaufgabe den Anforderungen der Persönlichkeitsförderung entspricht, solange nicht die Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit und Zumutbarkeit gegeben sind. Neben dieser allgemeinen Bewertungshierarchie gibt es in der Literatur eine Vielzahl von Empfehlungen speziell zur Schichtmodellauswahl und Schichtplangestaltung.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht (im Sinne einer „Schichtplanergonomie“) sollte berücksichtigt werden (nach Knauth 2001, IG Metall 2006):

### *Schichtfolgen*

- Der Wechsel der einzelnen Schichten sollte möglichst schnell erfolgen (ein bis drei Tage).
- Es sollten möglichst nur wenige Nachtschichten aufeinander folgen (maximal drei).
- Dauernachtschicht sollte vermieden werden.
- Es sollten möglichst wenige Spätschichten aufeinander folgen (maximal drei).
- Die Rotation der Schichten sollte vorwärts erfolgen (Früh – Spät – Nacht).
- Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden (z.B. Nacht – Frei – Früh: Die Mindestruhezeit nach ArbZG ist nicht möglich.).
- Es dürfen keine verbotenen Schichtfolgen wie Spät – Früh, Nacht – Früh oder Nacht – Spät stattfinden (Die Mindestruhezeit nach ArbZG ist dann nicht möglich.).
- Es sollten möglichst lange Ruhezeiten nach der Nachtschicht stattfinden. Min-

destens 24 Stunden, falls anschließend kein Wechsel in die Frühschicht erfolgt; nach zwei bis drei Nachtschichten möglichst 48 Stunden.

- Einzelne Arbeitstage zwischen freien Tagen sowie einzelne, eingestreute freie Tage sollten vermieden werden.

### *Dauer und Verteilung der Arbeitszeit*

- Pro Woche sollte nicht mehr als fünf Gesamtschichten in Folge gearbeitet werden.
- Es sollten möglichst regelmäßige Wochenarbeitszeiten organisiert werden.
- Eine Massierung von Arbeitszeit (mehr als acht Stunden pro Tag) gilt es zu vermeiden.
- Lange Arbeitsschichten (mehr als acht Stunden am Tag) sind nur akzeptabel,
  - wenn Arbeitsbelastungen und Arbeitsinhalte dies zulassen,
  - wenn ausreichend Pausen stattfinden,
  - wenn das Schichtsystem so angelegt ist, dass zusätzliche Ermüdungsanhäufung vermieden werden kann,
  - wenn keine Überstunden hinzugefügt werden,
  - wenn die Einwirkung gesundheitsgefährdender Arbeitsstoffe begrenzt ist,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- wenn eine vollständige Erholung nach der Arbeitszeit möglich ist und
- wenn die Ruhezeit zwischen zwei Schichten mindestens elf Stunden beträgt.

### *Lage und Verteilung der Arbeitszeit*

- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen (nicht vor 6:00 Uhr, besser 7:00 Uhr).
- Die Spätschicht sollte nicht zu spät enden (nicht nach 22:00 Uhr).
- Die Nachtschicht sollte so früh wie möglich enden (zwischen 5:00 Uhr und 6:00 Uhr).
- Bei Abendarbeit sollte mindestens ein Abend in der Woche frei sein.
- Wochenendarbeit sollte vermieden werden.
- Bei Wochenendarbeit sollten möglichst Blockfreizeiten gewährt werden (zwei zusammenhängende Tage, mit einem Samstag oder einem Sonntag).

### *Vorhersehbarkeit und Überschaubarkeit*

- Schicht- und Personaleinsatzpläne sollten überschaubar sein.
- Frei- und Zusatzschichten sollten fest eingeplant sein.
- Kurzfristige Schichtplanänderungen sollten vermieden werden.
- Bei kurzfristigen Abweichungen vom Soll-Plan sollten
  - Regeln in Bezug auf Vorankündigungsfristen und Ausgleich bestehen und
  - Flexibilität für die Beschäftigten ermöglicht werden (z.B. flexible Schichtwechselzeiten, Schichttausch, Freischichten).

**Hinweis:** Möchte man Schichtpläne im Hinblick auf ergonomische Kriterien vergleichen, ist eine Gewichtung der einzelnen Elemente des Schichtplans zu empfehlen. Eine Vergleichbarkeit kann zum Beispiel mithilfe von einfachen, sogenannten Nutzwertanalysen realisiert werden. Dabei werden den einzelnen Elementen Punkte zugeordnet und schließlich miteinander verglichen.

### *Aufgaben des Betriebsrats*

Unabhängig vom gewählten Schichtsystem bzw. Schichtmodell gibt es eine Reihe von Aspekten, die der Betriebsrat bei der Mitgestaltung berücksichtigen sollte.

1. **Der Betriebsrat sollte für eine betriebliche Debatte sensibilisieren.** Schichtmodelle und die Debatte darüber sollten nicht verordnet werden. Der Betriebsrat sollte die Belegschaft aktiv mit einbeziehen, um Schwachstellen und Vorzüge von Schichtmodellen offenzulegen.
2. **Es gibt kein optimales Schichtmodell.** Allen Beteiligten muss dies klar sein. Schichtarbeit ist generell belastender als „Normalarbeit“. Deshalb geht es darum, Schwächen und Stärken des jeweiligen Schichtmodells gegeneinander abzuwägen und schließlich einen Kompromiss zu beschließen.
3. **Bestimmte Aspekte muss der Betriebsrat aktiv mit einbringen.** Arbeitsmedizinische Erkenntnisse über Schichtarbeit sind nicht immer bekannt. Ein Beispiel: Es gibt kei-

nen „Gewöhnungseffekt“ bei Nachtarbeit. Dennoch ist Nachtarbeit für viele Beschäftigte attraktiv – trotz nachgewiesener Gesundheitsgefährdung. Hier gilt es, entschieden und fundiert dagegen zu argumentieren.

4. **Pilotphase vereinbaren.** Es hat sich bewährt, ein neues Schichtmodell zunächst im Rahmen einer Pilotphase zu erproben. Gegebenenfalls kann zum alten Schichtsystem zurückgekehrt werden.
5. **Unterstützung von außen holen.** Bei der Schichtplangestaltung müssen rechtliche, politische und arbeitswissenschaftliche Fragen berücksichtigt werden. Hier hilft es dem Betriebsrat in der Regel auf Sachverständige (z.B. gemäß § 80 (3) BetrVG) zurückzugreifen, die entsprechendes Know-how bereitstellen können.

Um für Arbeitnehmervertretung und Management Rechtssicherheit in Sachen „Schichtsystem“ zu schaffen, sollte nach Möglichkeit eine Betriebsvereinbarung zur Schichtarbeit abgeschlossen werden.

## **Gestaltungsraster:**

### **Betriebsvereinbarung „Schichtarbeit“**

Die nachfolgenden Gestaltungsraster beinhalten Stichpunkte zu zentralen Regelungsbereichen für Betriebsvereinbarungen zur Schichtarbeit. Sie orientieren sich an Empfehlungen der Hans-Böckler-Stiftung. Die Liste enthält Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation von Schichtarbeit berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen, die betrieblich angepasst und konkret mit Inhalt gefüllt werden müssen. Weiterführende Informationen und Gestaltungshilfen bietet das „Archiv betriebliche Vereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung. Es ist im Internet zu finden unter: [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

#### **Ziele für die Einrichtung von Schichtarbeit**

- Unternehmensziele: Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens garantieren bzw. nachhaltig verbessern; erleichterte Anpassung an den betrieblichen Bedarf; termingerechte Lieferungen gewährleisten; Servicequalität verbessern; Anpassung an saisonale und konjunkturelle Schwankungen;

optimale Ausnutzung betrieblicher Arbeitsmittel

- Arbeitnehmerbedürfnisse: Arbeitszeiten individueller gestalten; bessere Planbarkeit der Arbeitszeiten und arbeitsfreien Zeiten, mehr Zeitsouveränität; bessere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit; Wochenenden möglichst arbeitsfrei gestalten, erhöhte Eigenverantwortlichkeit; erhöhte Motivation; geringere Belastungen; Arbeits- und Gesundheitsschutz

#### **Geltungsbereich**

- örtlich: Gesamtbetrieb; Standort; Abteilung; Team
- persönlich: die gesamte Belegschaft; Schichtarbeitskräfte; Vollzeitbeschäftigte (Ausnahmen festlegen: z.B. Jugendliche; Auszubildende; Ältere; Frauen im Mutterschutz)
- zeitlich: Geltungsdauer des neuen Schichtsystems oder einer Pilotphase

#### **Betriebszeiten**

- bei kontinuierlichen Schichtsystemen: Rahmenbedingungen und Genehmigungen für Sonn- und Feiertagsarbeit

### **Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeiten/ Schichten**

- Tägliche Arbeitszeit: Beginn und Ende der einzelnen Schichten; Wechselzeitpunkte; Übergabezeiten; Gleitzeitkorridore; Wasch- und Umkleidezeiten; tägliche Ruhezeiten
- Wöchentliche Arbeitszeit: Individuelle Arbeitszeit im Schichtsystem (ggf. im Vergleich zur tariflich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit)
- Schichtpläne: Lage, Dauer und Abfolge der Schichten; Arbeitstage in der Woche; konkrete Pläne in der Vereinbarung bzw. als Anlage
- Arbeit an Sonn- und Feiertagen: Planung von Schichten und Ersatzruhetagen
- Pausenregelungen, Pausenräume und Verpflegungsmöglichkeiten

### **Personalbedarf und Mindestbesetzung von Schichten**

- Anzahl von Beschäftigten pro Schicht; Vertretungsregelungen; angepasste Personalbedarfsermittlung

### **Bedingungen für Arbeitszeitkonten**

- Zeiterfassungssystem; Umfang von Plus- bzw. Minus-Stunden; Ausgleichszeitraum; Informationen über Kontostände für Beschäftigte, Betriebsrat und Vorgesetzte

### **Verkürzung oder Verlängerung von Arbeitszeiten/Freischichten und Zusatzschichten**

- Rahmenbedingungen: Umfang in Stunden oder Schichten; zeitliche Dauer bzw. Ausdehnung (befristet oder offen); Ankündigungsfristen; Mehr- oder Minderarbeit unter Berücksichtigung von Kontoständen
- Arbeitgeber: Rechte zur Anordnung von Mehr- oder Minderarbeit
- Beschäftigte: Freiwilligkeit von Mehrarbeit; Rechte zur Entnahme von Freischichten; Tauschmöglichkeiten
- Regelungen für Beschäftigte mit Pflege- und Familienverpflichtungen

### **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

- arbeitswissenschaftliche Empfehlungen, Gefährdungsbeurteilungen
- Einschränkungen für Nacht- und Schichtarbeit
- Schichtarbeit für Ältere

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Vereinbarkeit Familie und Beruf (Work-Life-Balance): Arbeit und Freizeit mitarbeiterorientiert verteilen; in der Woche, über das Jahr sowie über das gesamte Berufsleben, insbesondere für Familien und Ältere
- Teilzeit: Regelungen vorrangig für Familien und Ältere, sowohl bezüglich der täglichen Arbeitszeit (Schichtlänge) als auch bezüglich der Anzahl der Schichten im Schichtzyklus, wochen-, monats- und jahresweise

### Urlaubsregelungen

- Sonder- und Zusatzurlaub; Schichtlängen sowie Arbeits- und Freischichten auf Urlaubstage anrechnen

### Wechsel von Schichtsystemen

- alternative Schichtmodelle: konkrete Pläne in der Vereinbarung bzw. als Anlage
- Konkrete Bedingungen für den Wechsel

### Mitbestimmung von Betriebsrat und Information von Beschäftigten

- Informationen über betriebliche Entwicklungen; paritätisch besetzte Gesprächsrunden; Unberührtheit der Mitbestimmung durch den Betriebsrat; Informationsverpflichtung der Geschäftsführung/Vorgesetzten
- Information und Beteiligung der Beschäftigten

### Umsetzungsprozess

- Zeitpunkt und Dauer; ggf. Pilotphase; Verhandlungsverpflichtung bei Änderung; Ankündigungsfristen
- Verantwortlichkeit für Dienstpläne und Flexibilisierung

### Regeln für den Konfliktfall

- Stufenmodell für Konfliktbearbeitung und -lösung; paritätische Kommission; Kompetenzen und Entscheidungsdurchsetzung der Kommission; Anrufung (Einsetzen) einer Einigungsstelle

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2011):** Familienbewusste Schichtarbeit. Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten! Projekt des DGB-Bundesvorstandes, Berlin

**Gärtner, Johannes u. a. (2008):** Handbuch Schichtpläne. Planungstechnik, Entwicklung, Ergonomie, Umfeld, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich

**Grzech-Sukalo, Hiltraud / Hänecke, Kerstin (2010) :** Flexible Schichtsysteme, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Kurzauswertungen, Düsseldorf. Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen (Download: <http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>)

**IG Metall, Vorstand (Hg.) (2006):** Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, Frankfurt am Main

**Kischewski, Sven / Ohnesorg, Sabine / Ries, Karsten (2008):** Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit im Saarland. Verbreitung, Entwicklung, Regelungspraxis und Gestaltungsanforderungen. In: Beiträge der Arbeitskammer des Saarlandes 2/2008, Saarbrücken

**Klebe, Thomas / Ratayczak, Jürgen / Heilmann, Micha / Spoo, Sybille (2012):** Betriebsverfassungsgesetz. Basiskommentar mit Wahlordnung. 17. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main

**Knauth, Peter (2007):** Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung, in: Antoni, C.H. / Eyer, E. / Kutscher, J. (Hg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Loseblattsammlung, Düsseldorf

**Lennings, Frank (2004):** Ergonomische Schichtpläne. Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter. In: Angewandte Arbeitswissenschaften Nr. 180, Düsseldorf/Heidelberg

**Luczak, Holger (1998):** Arbeitswissenschaft, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg

**Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Schichtarbeit/Nachtarbeit (2013),** in: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und middle-



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

re Betriebe, hg. v. Institut für Mittelstandökonomie an der Universität Trier (Inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Trier/Saarbrücken (Download: <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/ergebnisse/veroeffentlichungen.htm>)

**Schoof, Christian (2010):** Betriebsratspraxis von A bis Z, 9. Auflage, Frankfurt am Main.

### 3. Mal mehr, mal weniger: Arbeitszeitkonten (Kurzzeitkonten)

**In diesem Kapitel erfahren Sie**

was Kurzzeitkonten sind,  
welche Arten von Kurzzeitkonten es gibt,  
welche rechtlichen Bestimmungen gelten und  
welche Möglichkeiten Betriebsräte im  
Rahmen des Abschlusses einer Betriebs-  
vereinbarung zu Kurzzeitkonten haben.

#### Was sind Kurzzeitkonten?

Arbeitszeitkonten sind in vielen Betrieben zugleich Voraussetzung und – vielleicht wichtigstes – Regelungselement flexibler Arbeitszeitgestaltung. Zeitkonten werden insbesondere geführt, wenn die tatsächlichen Arbeitszeiten unregelmäßig sind und an schwankende Anforderungen angepasst werden sollen.

Arbeitszeitkonten stehen also in engem Zusammenhang mit der ungleichmäßigen – täglichen, wöchentlichen, monatlichen und/oder jährlichen – Verteilung der Regelarbeitszeit.

Sie werden stets mit dem Ziel des Ausgleichs geführt.

Flexible Arbeitszeitgestaltung mittels Zeitkonten setzt voraus, dass die Vergütung und die geleistete Arbeitszeit voneinander entkoppelt werden: Während das monatliche Grundentgelt in gleichbleibender Höhe gezahlt wird – wobei variable Entgeltbestandteile und Zuschläge für Schwankungen sorgen können –, werden Lage und Verteilung der Arbeitszeit den jeweiligen Erfordernissen angepasst. Dies macht zwangsläufig eine vorgeschaltete Zeiterfassung erforderlich, um die aufgewendeten Arbeitszeiten bzw. ihre Abweichungen gegenüber der Vertragsarbeitszeit laufend zu dokumentieren.

Insofern wird auf schriftlichem und/oder elektronischem Weg die tatsächlich geleistete Arbeitszeit (inklusive Urlaub, Krankheit, Überstunden etc.) des Arbeitnehmers nachgehalten und mit der arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich zu leistenden Arbeitszeit verrechnet. Hat der Arbeitnehmer mehr gearbeitet als vertraglich geschuldet, weist das Arbeitszeitkonto ein Guthaben auf, im anderen Fall ein

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Minus. Mit dem Arbeitszeitkonto wird also dokumentiert, in welchem Umfang der Arbeitnehmer Arbeit geleistet hat und deshalb Vergütung beanspruchen kann bzw. in welchem Umfang er noch Arbeitsleistung für die vereinbarte Vergütung erbringen muss. In der Folgezeit muss ein Minussaldo nachgearbeitet, ein Plussaldo kann durch Freizeit ausgeglichen werden (oder es wird unter Umständen monetär abgegolten).

Arbeitszeitkonten können nach der Länge ihres Ausgleichszeitraums in Kurzzeitkonten und in Langzeitkonten unterschieden werden.

Langzeitkonten werden über mehrere Jahre hinweg geführt. Sie sind auf ein längerfristiges Ansparen von geleisteter Arbeitszeit ausgerichtet. Über die Regelarbeitszeit hinaus geleistete Arbeitsstunden werden erbracht, aber nicht sofort vergütet. Der Gegenwert wird in einem Zeitwertguthaben gesammelt. Der Arbeitnehmer kann so zeitweilig aus dem Erwerbsleben aussteigen und mit dem Wertguthaben die Freistellungsphase finanzieren. Im Rahmen von Sabbatregelungen soll dies eine längere vorübergehende Freistellung von der Arbeitstätigkeit von mehreren Wochen bis Monaten ermöglichen. Solche sogenannten Sabbaticals dienen zum Beispiel der Weiter-

qualifizierung, längeren Reisen oder sie decken Erziehungszeiten ab.

Ein weitere Variante sind Lebensarbeitszeitkonten. Hierbei handelt es sich um Langzeitkonten, auf denen der Arbeitnehmer während einer langen Zeitspanne des Erwerbslebens Wertguthaben anspart, um sie für eine Reduzierung der Arbeitszeit oder eine vollständige Freistellung unmittelbar vor Beginn der gesetzlichen Altersrente verwenden zu können. Im Folgenden geht es dagegen um die sogenannten Kurzzeitkonten.

Kurzzeitkonten sind in der betrieblichen Praxis mittlerweile sehr weit verbreitet. Sie haben das Ziel, Arbeitszeitschwankungen fortlaufend wieder auf die Regelarbeitszeit zurückzuführen, dienen also dem kurzzeitigen, üblicherweise monats- bis jahresweise vorzunehmenden Ausgleich der Arbeitszeit. Insofern gestatten sie nur in relativ geringem Umfang ein Ansammeln von Arbeitszeit.

Kurzzeitkonten können hinsichtlich ihrer Dokumentation und ihrer Organisation kategorisiert werden. So lassen sich Gleitzeit-, Überstunden- und Korridormodelle unterscheiden. Häufig werden Kurzzeitkonten zudem als Ampelkonto geführt.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Durch die Einführung von **Gleitzeit** in den 1960er-Jahren wurde die Zeitsouveränität der Beschäftigten erhöht und die Arbeitszeit konnte besser an die individuellen Bedürfnisse des Arbeitnehmers angepasst werden. Einschränkung wirkt häufig die parallele Existenz einer Kernarbeitszeit, in der der Arbeitnehmer in der Regel anwesend sein muss. Der Abbau des Zeitkontos kann bei „echten“ Gleitzeitregelungen durch den Arbeitnehmer weitgehend selbstbestimmt erfolgen. Im Rahmen festgelegter Regeln obliegt die Steuerung des Gleitzeitkontos also überwiegend dem einzelnen Beschäftigten.

Bei **Mehrarbeits-** oder **Überstundenkonten** richtet sich der Aufbau des Zeitkontos nach dem betrieblichen Arbeitsanfall. Der Abbau erfolgt in der Regel über einen Freizeitausgleich, zumeist ebenfalls vorrangig entsprechend den betrieblichen Erfordernissen. Mehrarbeits- und Überstundenkonten dienen demnach vor allem den Flexibilisierungsanforderungen des Arbeitgebers. Auch diese Konten können so organisiert werden, dass sie bei geringem Arbeitsanfall einen negativen Zeitsaldo aufweisen, der bei stärkerer Auslastung innerhalb eines bestimmten Ausgleichszeitraums durch Nacharbeit ausgeglichen wird.

Die Steuerung des Mehrarbeits- oder Überstundenkontos obliegt also weitgehend dem Arbeitgeber, wobei dieser allerdings zumeist ebenfalls (unter Mitbestimmung des Betriebsrats) definierte Regeln zu beachten hat.

Beim **Korridormodell** sind Plus- und Minusstunden auf dem Kurzzeitkonto gedeckelt. Ein Ausgleichszeitraum ist in der Regel ebenfalls vordefiniert. Ein solcher Arbeitszeitkorridor lässt sich grundsätzlich sowohl bei arbeitnehmerorientierten (Gleitzeit)Konten als auch bei vorrangig am betrieblichen Bedarf ausgerichteten Kurzzeitkonten festlegen.

Häufig wird im Zusammenhang mit Kontenmodellen von Jahresarbeitszeit gesprochen. Diese bezeichnet zumeist jedoch lediglich den zulässigen Ausgleichszeitraum. Die Festlegung eines einjährigen Ausgleichszeitraums ermöglicht vielen Betrieben eine längerfristige Planung bzw. einen Ausgleich unterjähriger saisonaler Auslastungsschwankungen. Dabei wird unterschieden zwischen starren Ausgleichszeiträumen mit kalendermäßiger Festlegung von Beginn und Ende und dynamischen Ausgleichszeiträumen, die mit jedem erzielten Ausgleich auf tariflichem Arbeitszeitniveau neu beginnen.

Ein häufig genutztes Instrumentarium zur Steuerung des Kurzzeitkontos ist die **Ampelregelung**. Hier werden wie bei einer Verkehrsampel im Plus- wie im Minusbereich drei Stufen bzw. Phasen von Zeitguthaben und/oder Zeitschulden festgelegt. Von diesen Phasen ist es dann abhängig, wer über die Zeit entscheiden darf:

- In der grünen Phase kann (je nach Kontomodell) der Arbeitnehmer (oder der Arbeitgeber) weitgehend („im Rahmen betrieblicher Erfordernisse“) frei verfügen.
- In der gelben Phase müssen zwischen dem Arbeitnehmer und dem Vorgesetzten Maßnahmen besprochen und vereinbart werden, wie die Schulden bzw. das Guthaben in einer bestimmten Frist und auf ein bestimmtes Maß wieder abgebaut werden können.
- In der roten Phase hat häufig der Vorgesetzte (unter Mitbestimmung des Betriebsrats) allein das Recht, über geeignete Maßnahmen zu verfügen.

Bei der Definition von Kurzzeitkonten ist die Unterscheidung zwischen „transitorischen“ und „definitiven“ Überstunden relevant. Unter transitorischen Überstunden versteht man

Mehrarbeitsstunden, deren Ausgleich in Freizeit stattfindet. Dadurch bleibt die Dauer der Arbeitszeit unberührt, lediglich die Verteilung ändert sich. Im Gegensatz dazu versteht man unter definitiven Überstunden Mehrarbeitsstunden, die nicht zu einem späteren Zeitpunkt durch Freizeit ausgeglichen werden. Gegebenenfalls werden definitive Überstunden monetär, in tarifgebundenen Betrieben in der Regel mit Überstundenzuschlägen, abgegolten.

Definitive Überstunden bedeuten eine Arbeitszeitausweitung. Dies führt zu beschäftigungsmindernden Effekten, da die Arbeit auf weniger Köpfe verteilt wird. Dagegen sind transitorische Überstunden beschäftigungsneutral.

Werden Überstunden in Kurzzeitkonten erfasst, handelt es sich in der Regel zunächst um transitorische Überstunden. Es ist Sache des Betriebsrats, im Rahmen der geltenden tarifvertraglichen Bestimmungen mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren, in welchem Ausmaß und über welche Zeitspanne dies der Fall ist. Aufgrund der im Vorfeld definierten Regeln kommt es nicht selten dazu, dass in Zeiten anhaltender Stundenbedarfe (hohe Auslastung und gegebenenfalls zu geringe Personal-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

ressourcen) transitorische in definitive Überstunden überführt werden.

### *Kurzzeitkonten – Für und Wider*

Unabhängig von der konkreten Gestaltung bringen Kurzzeitkonten aus **Arbeitgebersicht** in erster Linie den Vorteil, flexibel auf Auftragschwankungen und wechselnde Kundenanforderungen reagieren zu können. Sie ermöglichen die Anpassung der Arbeits- und Betriebszeiten an den aktuellen Bedarf. Für den Arbeitgeber ergibt sich daraus eine höhere Produktivität durch Vermeidung von unproduktiven Leerzeiten. Wesentliche Motivation der Betriebe ist darüber hinaus die Vermeidung bzw. Verringerung zuschlagspflichtiger Mehrarbeit: Mit der Einführung von Kurzzeitkonten gehen bezahlte definitive Überstunden in transitorische Überstunden über. Für den Arbeitnehmer bedeutet dies, dass bisher zuschlagspflichtige Überstunden (in bestimmten Grenzen) künftig nicht mehr zuschlagspflichtig sind und damit zu einem Einkommensverlust führen. Im Vorfeld der Einführung von Kurzzeitkonten muss zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geklärt und festgelegt werden, in welchem Umfang dies der Fall ist. Der Arbeitgeber kann von Liquiditätsvorteilen profitieren, da der Aufbau von Über-

stunden von den Arbeitnehmern ohne direkte Gegenleistung erbracht wird. Häufig wird das Stundenkonto erst wesentlich später wieder abgebaut. Die Beschäftigten leistet also eine Art „Vorfinanzierung“ bei gleichbleibendem Entgelt. Nicht zuletzt können in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs bei geringem Arbeitsanfall Kurzarbeit und betriebsbedingte Kündigungen durch den Abbau von Zeitguthaben vermieden werden. Der Betrieb behält das Know-how der Stammkräfte, im Aufschwung fallen keine Such- und Transaktionskosten zur Fachkräftegewinnung an.

Als Arbeitgeberrisiken der Nutzung von Kurzzeitkonten nennt Hoff (2009) unter anderem die Notwendigkeit der Bildung von Rückstellungen für die Zeitkonten, was entsprechend zu einem Ergebniseffekt in der Unternehmensbilanz führt. Darüber hinaus bestehen unter Umständen höhere Anforderungen an Führungskräfte bei von Arbeitnehmern selbstgesteuerten Arbeitszeiten – etwa bei der Arbeits- und Arbeitskräfteeinteilung. Im Übrigen bestehen nicht immer echte Alternativen zum Arbeitszeitguthabenaufbau, wie beispielsweise die Verlagerung der Arbeit auf schlechter ausgelastete Kollegen. Schließlich bedeutet die fehlende Regenerationszeit für die Be-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

schäftigten, die von Mehrstunden betroffen sind eine zunehmende Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, wodurch das Ziel der höheren Zeitsouveränität wieder beschnitten wird.

Die erhöhten Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung sind auch aus **Arbeitnehmersicht** ein wesentlicher Vorteil. Zudem können Kurzeitkonten je nach Ausgestaltung mehr oder weniger zeitliche Selbstbestimmung für die Arbeitnehmer vorsehen. Je nach Souveränitätsgrad bieten Kurzeitkonten damit den Beschäftigten bessere Chancen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Der Handlungsspielraum ist umso größer, je mehr die Arbeitnehmer entscheiden können, wann sie Plusstunden aufbauen oder der Arbeit fernbleiben und Minusstunden ausgleichen.

Die Zeitautonomie ist somit stark von der Ausgestaltung des Arbeitszeitmodells abhängig. Sofern in erster Linie der Arbeitgeber über die Festlegung der flexibel zu leistenden Arbeitszeit entscheidet, muss dafür gesorgt werden,

dass die Beschäftigten nicht völlig in Abhängigkeit vom Arbeitgeber geraten – z. B. ihre privaten Verpflichtungen mit den Leistungsanforderungen des Unternehmens nicht vereinbaren oder Urlaub nur zu ungünstigen Jahreszeiten machen können.

Aus zahlreichen arbeitswissenschaftlichen Studien ist bekannt, dass die (arbeitgebergesteuerte) Flexibilisierung der Arbeitszeit über Kontenmodelle insbesondere in Verbindung mit langen Arbeitseinsätzen (tägliche Dauer, Arbeitstage in Folge) und ungünstigen Arbeitszeiten (Nacht-, Schicht-, Wochenendarbeit) zu erheblichen, auf lange Sicht gesundheitsgefährdenden Belastungen der Beschäftigten führt. Es obliegt dem Betriebsrat, Regelungen gemeinsam mit dem Arbeitgeber in einer Betriebsvereinbarung niederzulegen, welche den Gesundheitsschutz der Beschäftigten, ihre Persönlichkeitsentwicklung sowie die Möglichkeiten zur sozialen Teilhabe fördern und mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang bringen.

## Arten von Kurzzeitkonten

### *Arbeitgeberorientiertes Kurzzeitkonto (Arbeitszeitkorridor)*

Die Festlegung eines Arbeitszeitkorridors mit entsprechendem Zeitkonto berechtigt den Arbeitgeber zu einer ungleichmäßigen Verteilung der tariflichen Arbeitszeit innerhalb bestimmter Ober- und Untergrenzen, wobei die tarifliche oder vertragliche Arbeitszeit als Durchschnitt innerhalb eines Ausgleichszeitraums erreicht werden muss. Der Arbeitszeitkorridor dient als Instrument für den Arbeitgeber, um im Rahmen dieser vorgegebenen Grenzen die Arbeitszeit den betrieblichen Schwankungen (beispielsweise verursacht durch saisonale Unterschiede der Auftragslage) anzupassen. Das Modell gibt dem Arbeitgeber die weitgehende Entscheidungskompetenz über reale Arbeitszeit (Beginn, Ende, Umfang) und ist damit das Gegenstück zur Gleitzeit: In der Reinform sind keine Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmer vorgesehen.

Die einzelnen Tarifverträge bieten sehr unterschiedliche Möglichkeiten bezüglich Schwankungsbreite und Ausgleichszeitraum. Im extremen Fall wird der Korridor auf bis zu Null Stunden Mindestarbeit (also in diesem Fall

kein Anspruch des Arbeitnehmers auf Beschäftigung) geöffnet. Manche Tarifverträge erlauben auch, bis zu einer vorgegebenen Grenze die regelmäßige Arbeitszeit dauerhaft länger bzw. kürzer als die tarifliche Arbeitszeit festzulegen.

In der betrieblichen Praxis machen sich Unterschiede vor allem am Planungszeitraum fest. Es gibt Betriebe, in denen der Umfang der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit langfristig geplant und bekannt gegeben wird. Das andere Extrem besteht darin, dass der Arbeitgeber recht kurzfristig entscheiden darf, wie viele Stunden an welchen Tagen gearbeitet wird. Diese Handhabung ähnelt stark der Arbeit auf Abruf. Sie ist für die Arbeitnehmer auch ähnlich belastend.

Durch eine entsprechende Ausgestaltung in Betriebsvereinbarungen können mögliche negative Auswirkungen abgemildert werden. Um die Arbeitszeit für den einzelnen Beschäftigten zu einem Mindestmaß sozialverträglich zu gestalten, muss auf ein verstetigtes Entgelt und Planungssicherheit durch möglichst lange Ankündigungsfristen geachtet werden. Eine Möglichkeit für die dauerhafte Mitbestimmung des Betriebsrats besteht darin, sich in der betrieblichen Vereinbarung eine Beteili-



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

gung an der Arbeitszeitplanung zu sichern. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Gestaltungsmerkmalen, die die Entscheidungsfreiheit des Arbeitgebers einschränken. So gilt: Je geringer die Schwankungsbreite und je kürzer der Ausgleichszeitraum, desto weniger kann die Arbeitszeit variiert werden.

Als Gestaltungsaspekte sollten bedacht werden:

- Welche Mindest- bzw. Höchststundenzahlen sind für die tägliche bzw. wöchentliche Schwankungsbreite festgelegt?
  - Wie starr oder dynamisch sind die Länge und Form des Ausgleichszeitraums definiert? Hierbei ist der geltende Tarifvertrag zu beachten.
  - Wie groß sind die Planungszeiträume, wie lange die Ankündigungsfristen für unterschiedlich festgelegte Arbeitszeiten?
  - Von welchen Kriterien ist die jeweilige Arbeitszeitplanung abhängig (z.B. von der Auftragslage, von Kundenwünschen)?
  - Nach welchen Kriterien erfolgt die Planung und inwieweit wird die Interessenvertretung einbezogen?
  - Inwieweit können die Beschäftigten Einspruch gegen die Anordnung der Arbeitszeit erheben?
- Welchen persönlichen Spielraum, z.B. über Gleitzeitregelungen, haben die Beschäftigten?
  - Wer kann über den Freizeitausgleich verfügen?

Häufig werden die Zeitkonten dabei in Form von Ampelkonten mit einer grünen, gelben und roten Phase organisiert. In Verwaltungsbereichen umfasst die Grünphase meist im Plus- wie im Minusbereich maximal eine Vollzeit-Wochenarbeitszeit. Bei in Produktionsbereichen häufig vorwiegend oder gar ausschließlich durch den Vorgesetzten gesteuerten Arbeitszeiten ist diese Bandbreite oft größer. Sie sollte jedoch auch hier im zweistelligen Stundenbereich bleiben, um ein Ausufern der Salden zu vermeiden. Gelegentlich werden die Saldenbandbreiten im Übrigen auch proportional zur Vertragsarbeitszeit definiert, sind somit für Teilzeitbeschäftigte kleiner als für Vollzeit Arbeitnehmer. Die Gelbphase liegt in der Regel in der Größenordnung einer halben Vollzeit-Wochenarbeitszeit. Wenn eine Rücksteuerung nicht erfolgt, tritt der Zeitkontensaldo möglicherweise in die Rotphase ein. Leider zeigt sich in der Praxis häufig, dass sich Zeitkonten trotz Ampelregelung oft und langandauernd in der Rotphase bewegen. Der

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Betriebsrat hat hier eine besondere Überwachungspflicht.

Oft sind „überlaufende“ Zeitkonten einer zu geringen Personalausstattung geschuldet. Wenn Ampelkonten geführt werden, ist deshalb zu überlegen, ob in der betrieblichen Vereinbarung entsprechende Regelungen zur Personalanpassung festgeschrieben werden sollen. Beispielsweise können häufige oder längere „Rotphasen“ im positiven Bereich mit der Verpflichtung zu Neueinstellungen verbunden werden. Auch Gleitzeitkonten werden zuweilen nach dem Ampelmodell geführt.

### *Arbeitnehmerorientiertes Kurzzeitkonto (Gleitzeitkonto)*

Die Gleitzeit gehört zu den ältesten Formen flexibler Arbeitszeit: Der Arbeitnehmer entscheidet innerhalb festgelegter Grenzen selbst, wann und wie viel er an einem Arbeitstag arbeitet. Vor allem im Angestelltenbereich ist die Gleitzeit weit verbreitet. Die meisten Beschäftigten wünschen sich diese Form der Arbeitszeit. Durch die Selbstbestimmtheit in der Gleitzeit steigen Zufriedenheit und Arbeitsmotivation, so dass auch die Qualität der Arbeit steigt.

Gleitzeitmodelle sind unterschiedlich variabel: Zum Teil gibt es (zumeist dienstplanorganisierte) Regelungen mit einer grundsätzlich festen Arbeitszeitdauer, wobei es dem Arbeitnehmer gestattet ist, den Anfang des Arbeitstages innerhalb einer (meist relativ eng gefassten) Gleitzeitspanne selbst zu bestimmen. Entsprechend groß ist die verbindliche Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht, um die Arbeitsabläufe oder die Ansprechbarkeit für Kunden, Patienten oder andere Abteilungen zu sichern. Überwiegend werden jedoch sogenannte „qualifizierte“ Gleitzeitmodelle genutzt, in welchen die Beschäftigten auch die Dauer des täglichen Arbeitseinsatzes unter Berücksichtigung der Kernzeit variieren können.

Das mit der Gleitzeit zu führende Gleitzeitkonto kann ebenfalls einen mehr oder weniger weit gefassten Rahmen haben. Zum Teil ist beispielsweise lediglich das Sparen von bis zu zwei Tagen möglich, die dann als Gleittage wieder in einem oft auch kurz gefassten Ausgleichszeitraum genommen werden müssen. Zum Teil ist auch eine Urlaubsverlängerung durch Gleitzeittage nicht gestattet.

Überwiegend lassen das Zeitkonto und die Ausgleichsregelungen heutzutage aber einen weiteren Spielraum zu. Oftmals gibt es auch

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

eine Kombination von Gleitzeitkonto und zusätzlichem Arbeitszeitkonto, auf das gegebenenfalls Stundenkontingente übertragen werden können.

Zuweilen wird neben dem eigentlichen Gleitzeitkonto in einem Arbeitszeitkonto auch angeordnete Mehrarbeit gebucht. Allerdings gibt es in der betrieblichen Gleitzeitpraxis – mehr oder weniger als „Kehrseite der Medaille“ für gewonnene Spielräume der Arbeitnehmer – zwar Ergebnis- und Terminvorgaben, aber kaum noch angeordnete Mehrarbeit bzw. Überstunden. Im Einzelfall problematisch ist auch, dass die Übergänge von Gleitzeitkonto und anderen Kurzzeitkonten häufig fließend sind.

Zunehmend gibt es Gleitzeitmodelle ohne eine festgelegte Kernzeit. Je nach betrieblicher Anforderung wird stattdessen eine „Funktions-“ oder „Servicezeit“ definiert, in der ein bestimmter Prozentsatz der Beschäftigten mit einer bestimmten Qualifikation anwesend sein muss. Wer die Ansprechzeit wann abdeckt, regeln meist die betroffenen Arbeitnehmer untereinander. Auch die Mischung von Kernzeit und Funktionszeit ist in dem einen oder anderen Betrieb anzutreffen.

Die Zeitsouveränität der Beschäftigten ist von der konkreten Ausgestaltung des Gleitzeitmodells abhängig. Eine enge Rahmenarbeitszeit, lange Anwesenheitspflichten, enge Grenzen von Zeitguthaben bzw. Zeitschulden, eingeschränkte Ausgleichsmöglichkeiten, betriebliche Entscheidungskriterien oder Einspruchsrechte des Vorgesetzten können die Zeitsouveränität erheblich beschneiden. Es ist ratsam, genau hinzuschauen, inwieweit solche Einschränkungen wirklich notwendig sind.

Im besten Fall ist die Gleitzeit familienfreundlich und wirkt Belastungen entgegen, da die Beschäftigten durch Variation der Lage und Dauer, manchmal sogar der Verteilung der Arbeitszeit außerberufliche Anforderungen mit dieser abgleichen können. Kernelemente der Gestaltung von Gleitzeitmodellen sind:

- In welchem Umfang kann Beginn, Ende, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit von den Beschäftigten bestimmt werden?
- Inwieweit muss eine Kernzeit vereinbart werden, in der alle Beschäftigten arbeiten müssen? Inwieweit lassen sich „Servicezeiten“ bestimmen?

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Wer bestimmt darüber, welche Beschäftigten die Servicezeit abdecken (z.B. die Gruppe untereinander)?
- In welchem Fall und in welchem Zeitraum müssen die Vorgesetzten von der Zeitplanung unterrichtet werden?
- Besteht ein Ablehnungsrecht des Vorgesetzten? Wenn ja, welchen Ausgleich soll es geben bei Ablehnung (z.B. Ersatztermin innerhalb einer bestimmten Frist)?
- Wie soll das Gleitzeitkonto gestaltet sein (Ansparmöglichkeiten, Ausgleichszeiträume, Übertragungsmöglichkeiten)?
- Wie wird Mehrarbeit definiert („angeordnete“ und/oder „geduldete“ Arbeitszeit außerhalb des Gleitzeitrahmens, Überschreitung des möglichen Zeitguthabens am Ende des Ausgleichszeitraums)?

### *Vertrauensarbeitszeit (Vertrauensgleitzeit)*

Vertrauensarbeitszeit wird häufig als logische Fortentwicklung der Gleitzeitmodelle betrachtet. Denn sie stellt nicht die Anwesenheit am Arbeitsplatz, sondern die Leistung – unabhängig von der dafür benötigten Zeit – in den Vordergrund. Vertrauensgleitzeit ist eine Arbeitszeitform, bei der grundsätzlich keine Kon-

trolle der geleisteten Arbeitszeit erfolgen soll. Allerdings wird in der betrieblichen Praxis zwar auf eine systematische elektronische Aufzeichnung, in aller Regel aber nicht vollständig auf die Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet. Diese erfolgt zumeist als Selbstaufschreibung und Weitergabe an den Vorgesetzten bzw. an die Personalabteilung, um zumindest die im Arbeitszeitgesetz geforderte Dokumentation der Überschreitung der werktäglichen Höchstarbeitszeit zu leisten. Dennoch: Ein zentrales Merkmal der Vertrauensarbeitszeit ist der weitgehende Verzicht auf die Kontrolle der Arbeitszeiteinhaltung. Nicht die Anwesenheit, sondern das Ergebnis zählt.

Dieser Verzicht auf direkte Kontrolle fügt sich in aktuelle Managementkonzepte ein, welche auf „Kundenorientierung“, „Kompetenzverlagerung nach unten“ und die „Selbstorganisation der Beschäftigten“ abstellen. Meist ist Vertrauensarbeitszeit in Personalführungskonzepten eingebaut, die stark auf Zielvereinbarungen setzen.

Für die Arbeitnehmer ist Vertrauensarbeitszeit mit einem Versprechen verbunden: Ihnen bietet sich mehr als in allen anderen Arbeitszeitformen die Möglichkeit, berufliche und private Interessen in Einklang zu bringen und

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

damit mehr Lebensqualität zu gewinnen. Insofern scheint „Vertrauensgleitzeit“ für viele Arbeitnehmer zunächst durchaus attraktiv zu sein, wissen sie doch tatsächlich in vielen Fällen selbst am besten, wann und wie die Arbeit unter qualitativen, quantitativen und wirtschaftlichen Aspekten optimal zu erbringen ist.

Für den Betriebsrat stellt sich jedoch die Frage, wie der notwendige Schutz gegen Überforderung, auch gegen scheinbar freiwillige Selbstüberforderung, gewährleistet werden kann. Wenn auf einen Arbeitszeitnachweis verzichtet wird, entfällt auch die Möglichkeit, die erbrachte Arbeitszeit zur Rechtfertigung nachzuweisen. Wie kann der Betriebsrat überwachen, dass die Beschäftigten nicht dauerhaft, z. B. durch hohe Leistungsanforderungen (Zielvereinbarungen, Zielvorgaben) gezwungen werden, weit über die tariflich vereinbarte und bezahlte Arbeitszeit hinaus zu arbeiten? Welche Möglichkeiten stehen den Beschäftigten selbst zur Verfügung, die Erbringung der vertraglich geschuldeten Leistung nachzuweisen, übermäßige Leistungsanforderungen zurückzuweisen und eine Konkurrenz untereinander um Aufstieg oder Arbeitsplatzsicherheit durch wechselseitiges Überbieten mit unbezahlter Mehrarbeit zu verhindern?

Insofern wird die Vertrauensarbeitszeit sehr kontrovers diskutiert. Bei Gewerkschaften und Betriebsräten überwiegt eindeutig eine ablehnende Haltung. Sie befürchten eine weitere Intensivierung von Arbeit und de facto die unkontrollierbare Verlängerung von Arbeitszeiten ohne zeitlichen oder finanziellen Ausgleich. Darüber hinaus sehen sie eine Schwächung der betrieblichen Mitbestimmung. Nach Einführung der Vertrauensarbeitszeit hat der Betriebsrat kaum noch Regulierungs- und Einflussmöglichkeiten. Überlastungssituationen sind für ihn nur schwer zu erkennen.

So halten mittlerweile die meisten Gewerkschaften die Erfassung und Dokumentation der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit für unverzichtbar. Denn die elektronische Erfassung der Arbeitszeit war und ist auch ein Schutz für die Beschäftigten.

Zwar unterstreicht ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom Mai 2003 den umfassenden Anspruch des Betriebsrats auf Auskunft in arbeitszeitrechtlichen Angelegenheiten. Dies stärkt den Betriebsrat, auch bei Vertrauensarbeitszeit auf Transparenz des Arbeitszeitverhaltens der Beschäftigten zu dringen. Allerdings muss er eine solche Schutzfunktion auch wahrnehmen.

## **Urteil des Bundesarbeitsgerichtes zur Auskunft über Vertrauensarbeitszeit**

*Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Betriebsrat über die tatsächliche Arbeitszeit im Betrieb zu informieren.*

*Der Fall: Nach dem einschlägigen Tarifvertrag beträgt die Wochenarbeitszeit – zumindest im Jahresdurchschnitt – 37,5 Stunden. Der Arbeitgeber hat mit Arbeitnehmern so genannte AT-Verträge abgeschlossen. Danach richtet sich die Dauer der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zwar nach dem Tarifvertrag; die Arbeitnehmer verpflichten sich aber, im Bedarfsfall Überstunden zu leisten. Eine maschinelle Zeiterfassung findet nicht statt. Der Betriebsrat hat bezüglich der "AT-Mitarbeiter" verlangt, monatlich über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie Über- und Unterschreitungen der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit informiert zu werden. Der Arbeitgeber hat dies abgelehnt. Er verfüge wegen des bewussten Verzichts auf eine Kontrolle der Arbeitszeit der AT-Mitarbeiter (Vertrauensarbeitszeit) weder über die gewünschten Informationen noch über die entsprechenden Un-*

*terlagen. Der Antrag des Betriebsrats hatte Erfolg.*

*Das Bundesarbeitsgericht: Der Betriebsrat hat Anspruch auf Erteilung aller Auskünfte, die er zur Durchführung seiner gesetzlichen Aufgaben benötigt. Zu diesen Aufgaben zählt nach dem Betriebsverfassungsgesetz die Überwachung der Durchführung von Gesetzen und Tarifverträgen zu Gunsten der Arbeitnehmer. Der Betriebsrat hat deshalb zu überprüfen, ob die im Arbeitszeitgesetz vorgeschriebene Mindestruhezeit von elf Stunden und die tarifliche Arbeitszeit eingehalten werden. Die dafür erforderlichen und in seinem Betrieb anfallenden Informationen hat sich der Arbeitgeber in geeigneter Weise zu beschaffen. Er kann sich der gesetzlichen Kontrollpflicht und dem daraus resultierenden Auskunftsanspruch des Betriebsrats nicht dadurch entziehen, dass er von der tatsächlichen Arbeitszeit seiner Beschäftigten keine Kenntnis nimmt.*

*(Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 6. Mai 2003 – 1 ABR 13/02)*

Quelle:

<http://www.einblick.dgb.de/archiv/0310/%20ur031006.htm>

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Denn in der Tat sind die Erfahrungen vieler Arbeitnehmer ernüchternd. Von neuer Freiheit ist oft wenig zu erkennen. Vertrauensarbeitszeit bedeutet keineswegs, dass Unternehmen ihren Beschäftigten vertrauen. Die Kontrolle durch die Zeituhr wird ersetzt durch ehrgeizige Zielvorgaben und eine strikte Leistungskontrolle. Jeder Beschäftigte weiß oder kann sich vorstellen, was passiert, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden. Outsourcing, Personalabbau oder ein Karriereknick könnten die Folge sein. Durch hohe Vorgaben, gestresste Kollegen und nicht zuletzt durch überhöhte Erwartungen an sich selbst sind Beschäftigte einem starken Druck ausgesetzt.

Laut Modell sollen Zeiten der Mehrarbeit durch Zeiten der relativen Ruhe ausgeglichen werden. In der Praxis allerdings bringt ein schnelles und erfolgreiches Arbeiten den Beschäftigten oft keinen Zuwachs an Freizeit. Diejenigen, die ihre Aufgaben rasch bearbeiten, werden häufig mit mehr Arbeit „belohnt“. Die wenigsten trauen sich, ihrem Vorgesetzten zu sagen: Ich habe genug gearbeitet, oder: Ich kann nicht mehr.

Tatsächlich kann Vertrauensarbeitszeit allenfalls gelingen, wenn ihre Einführung nicht allein aus der Abschaffung der Zeiterfassung

besteht. Voraussetzung für den Erfolg sind eine offene und dialogorientierte Unternehmenskultur, die Fähigkeit zum Selbstmanagement bei den Beschäftigten und eine gute mitarbeiterorientierte Führungskompetenz bei den Vorgesetzten.

Vor allem die Aufgabe der Führungskräfte ist anspruchsvoll:

- Sie müssen eher Coach und Förderer als Anweisungsgeber oder Kontrolleur sein.
- Sie müssen dafür Sorge tragen, dass kein Missverhältnis zwischen Aufgabenumfang und vertraglichem Arbeitszeitbudget entsteht.
- Sie müssen rechtzeitig Entlastungsmaßnahmen ergreifen.
- Von entscheidender Bedeutung ist die Vereinbarung von realistischen Zielen zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten.

Dass auch die Führungskräfte immer mehr „von oben“ unter Druck gesetzt werden, ist dem ebenso wenig förderlich wie der Umstand, dass die Kompetenz der meisten Vorgesetzten eindeutig in ihrer Fachkenntnis und kaum im Bereich der Personalführung liegt. Insgesamt zeigt die Praxis, dass die Vorausset-

zungen für eine mögliche Vertrauensarbeitszeit in kaum einem Betrieb in ausreichendem Maße gegeben sind.

Grundsätzlich ist zu bedenken, dass die Vertrauensgleitzeit schlussendlich zur ergebnisorientierten Arbeitszeit führt. Damit sind Kernelemente des Arbeitsverhältnisses wie die Abhängigkeit, das Direktionsrecht, die Risikoverteilung und die Ergebnisverteilung berührt. Zeit und Geld, also Arbeitszeit und Arbeitsentgelt und ihre Beziehung zueinander, bestimmen das Arbeitsverhältnis. Sie werden üblicherweise im Zusammenhang tariflich vereinbart. Wenn das Verhältnis von Arbeitszeit zu Entgelt auf eine „Vertrauensbasis“ gestellt wird und sich an Arbeitsergebnissen orientiert, dann stellen sich die Fragen der Ausgestaltung und des Interessenausgleichs zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen völlig neu.

## Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Kurzarbeitkonten

In Deutschland gibt es keine gesetzlichen Regelungen, die sich speziell mit dem Thema Kurzarbeitkonto beschäftigen. Bei der Gestaltung und Umsetzung von Arbeitszeitkonten müssen die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes und anderer Schutzgesetze eingehalten werden. Danach darf generell die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer (Montag bis Samstag) acht Stunden nicht überschreiten. Gemäß § 3 Satz 2 ArbZG kann sie allerdings auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Weitere Flexibilisierungen sind nach § 7 ArbZG möglich. So kann ein Tarifvertrag bzw. eine darauf beruhende Betriebsvereinbarung eine Verlängerung der werktäglichen Arbeitszeit auf mehr als zehn Stunden vorsehen, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst anfällt. Auch der Ausgleichszeitraum des § 3 Satz 2 ArbZG lässt sich auf dieser Basis verlängern. Aber selbst die Vereinbarung von Jahresarbeitszeitkonten rechtfertigt es



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

danach nicht, dass ein Arbeitnehmer durchschnittlich mehr als acht Stunden arbeitet.

Ebenfalls zu beachten ist, dass gemäß § 5 Absatz 1 ArbZG nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden einzuhalten ist. Nur in bestimmten Branchen bzw. in Ausnahmefällen kann diese aufgrund eines Tarifvertrages und in Verbindung mit diesem aufgrund einer Betriebsvereinbarung auf bis zu neun Stunden reduziert werden.

Darüber hinaus ist einzuhalten, dass Arbeitnehmer länger als sechs Stunden hintereinander nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden dürfen. Gemäß § 4 ArbZG ist die Arbeit durch im Voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen.

Die Einführung von Arbeitszeitkonten bedarf stets der Mitbestimmung, im Regelfall sollte eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Welche Mitbestimmungsrechte der Betriebsrat bei der Einführung und Ausgestaltung von Kurzzeitkonten hat, hängt vom kon-

kreten Modell ab und muss einzelfallbezogen geprüft werden.

Häufig wird wegen der mit der Nutzung von Arbeitszeitkonten verbundenen Einführung einer Arbeitszeiterfassung § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG zur Anwendung kommen (Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer). Dies gilt jedenfalls dann, wenn den Arbeitnehmern die Zeiterfassung als Verpflichtung auferlegt werden soll.

Erfolgt die Erfassung mit Hilfe eines elektronischen Systems, ist zudem § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG relevant (Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen).

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG hat der Betriebsrat bei der Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage mitzubestimmen. Dies gilt auch und gerade bei der Einführung und Ausgestaltung variabler Arbeitszeitmodelle. Wird durch eine solche Regelung die betriebsübliche Arbeitszeit vorübergehend verkürzt oder verlängert, ist der

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Betriebsrat auch nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG zu beteiligen.

Auch die Einführung und Ausgestaltung der gleitenden Arbeitszeit unterliegt der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG. Mitbestimmungspflichtig ist nicht nur die Frage, ob ein solches Modell eingeführt wird, sondern das Mitbestimmungsrecht erstreckt sich auch auf die Modalitäten der Einführung. Zu regeln ist demnach, wie der Zeitraum bemessen ist, innerhalb dessen Zeitrückstände oder Zeitguthaben ausgeglichen werden müssen, die Festlegung einer Höchstgrenze für Gleitzeitguthaben und Gleitzeitsalden, die Gleitspannen, die Kernarbeitszeit, die Frage wie der Ausgleich zu erfolgen hat und ob, wann sowie unter welchen Voraussetzungen Gleitzeitguthaben bzw. Minusstunden auszu zahlen sind oder verfallen können.

Schließlich unterliegt die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos im Rahmen der Umsetzung des flexiblen Arbeitszeitsystems auch der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG, da der Zeitpunkt der Entgeltzahlung verschoben wird.

Bei der Ausübung der Mitbestimmungsrechte nach § 87 BetrVG ist der Eingangssatz des § 87

Abs. 1 BetrVG zu beachten. Demnach entfällt das Mitbestimmungsrecht, wenn ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand eine abschließende tarifliche Regelung erfahren hat, welche für eine Ergänzung keinen Raum lässt. Sind also beispielsweise tarifvertraglich feste Arbeitszeitregelungen vorgeschrieben und fehlt eine Öffnungsklausel – was heutzutage kaum noch der Fall ist –, wäre Arbeitgeber und Betriebsrat die Einführung eines Arbeitszeitkontos verwehrt.

Anders als bei § 77 Abs. 3 BetrVG schließt allerdings die bloße Tarifüblichkeit die erzwingbare Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 BetrVG nicht aus. Das erzwingbare Mitbestimmungsrecht des § 87 Abs. 1 BetrVG entfällt vielmehr bei einer zwingenden tariflichen Regelung nur, wenn der betreffende Tarifvertrag auch für den Betrieb gilt, das heißt der Tarifvertrag allgemeinverbindlich ist oder der Arbeitgeber tarifgebunden ist.

In jedem Falle sind die zwingenden Vorgaben des Tarifvertrages bei der Gestaltung einer Betriebsvereinbarung zu beachten. Tarifliche Regelungen zu flexiblen Arbeitszeitsystemen geben dabei häufig einen Rahmen vor, indem sie die durchschnittliche Arbeitszeit und die maximale Bandbreite des Arbeitszeitkontos

sowie die Grenzen für Ausgleichszeiträume festlegen.

### Gestaltungsempfehlungen

Mit der Einführung von Arbeitszeitkonten werden von Arbeitgeber und Betriebsrat häufig recht unterschiedliche Ziele verfolgt: Kostensenkung und Anpassung an Auslastungsschwankungen, Beschäftigungssicherung und persönliche Arbeitszeitsouveränität sind nur die wichtigsten.

Kostensenkung und die Anpassung an Auslastungsschwankungen lassen sich jedoch nicht allein durch Kontrolle und Ausübung des Direktionsrechts umsetzen. Erforderlich ist immer auch die Motivation der Arbeitnehmer, die Arbeit entsprechend dem Arbeitsanfall selbst zu steuern.

Bei der Festlegung eines konkreten Kontenmodells wird es grundsätzlich Ziel des Betriebsrats sein,

- eine versteckte Arbeitszeitverlängerung zu verhindern,
- ungünstige Arbeitszeiten nach Möglichkeit zu vermeiden oder zumindest zu minimieren und

- seine Mitbestimmungsrechte zu erhalten, um in Konflikten oder bei starken Belastungen der Beschäftigten eingreifen zu können.

Eine Regelung, ob das Zeitkonto Plus und Minus erlauben soll oder nur Guthabenstunden zulässt, ist unabdingbar. Grenzen für die jeweiligen Salden und ein Ausgleichszeitraum, in dem die Durchschnittsarbeitszeit erreicht werden soll, sind (im Rahmen der tarifvertraglichen Grenzen) festzulegen.

Ampelkonten sind aus Arbeitnehmersicht zu empfehlen, da sie durch ihre Abstufungen eine gute Orientierung bieten. Darüber hinaus kann der Betriebsrat gegebenenfalls seine Mitbestimmungsmöglichkeiten auf Entscheidungen zur Personalanpassung ausdehnen.

Laut Weidinger (2006) sollten Zeitkonten möglichst durchlaufen. Aus seiner Sicht ist ein Zeitkontenabschluss zum Monats-, Quartals- oder Jahresende problematisch: Vor einem Stichtag bzw. einer dann eintretenden Auszahlung der überschießenden Stunden sei eher mit einem Verzicht auf Freizeitausgleich zu rechnen. Eine bessere Möglichkeit, Zeitkonto und Ausgleichszeitraum zu verknüpfen (wenn z.B. ein Tarifvertrag dies zwingend erfordert),

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

besteht laut Weidinger darin, den Ausgleichszeitraum zu individualisieren: Der individuelle Zeitkontensaldo muss dann beispielsweise immer spätestens nach zwölf Monaten wieder die Nulllinie berühren. Zu beachten ist allerdings, ob der geltende Tarifvertrag dies zulässt.

Ebenfalls sollten Zeitkonten nahe Null gehalten werden. Um der Flexibilität, aber nicht einem verdeckten Arbeitszeitkapazitätsaufbau zu dienen, sollten die Zeitkontensalden in einer – möglichst kurzfristig – rückführbaren Größenordnung bleiben müssen.

Schließlich sollten Zeitkonten – so Weidinger – grundsätzlich keinen Geld-Ausgleich ermöglichen. Denn dies wäre, wie schon im Zusammenhang mit der Stichtags-Thematik erwähnt, ein großer Anreiz, Arbeitszeit zu verausgaben statt sie wirtschaftlich einzusetzen. Auch und erst recht gilt dies aus arbeitswissenschaftlicher Sicht: Belastungen aufgrund verlängerter Arbeitszeiten sollten grundsätzlich ausgeglichen und nicht abgegolten werden.

Zum Teil werden in Betriebsvereinbarungen Kappungsgrenzen festgelegt, bei denen am Ende eines Ausgleichszeitraums oder bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis Zeitgut-

haben ersatzlos gelöscht werden. Tatsächlich geleistete Arbeitszeit wird also ohne Gegenleistung gestrichen. Einer solchen Regelung darf der Betriebsrat nicht zustimmen. Denn durch eine Betriebsvereinbarung dürfen solche Ansprüche der Arbeitnehmer nicht beschnitten werden.

Sofern der Arbeitnehmer über das Arbeitszeitkonto weitgehend selbst verfügen kann, müssen Ankündigungsfristen, Grenzen und ein Bewilligungsverfahren geregelt werden. Ein häufig nicht zu verhinderndes Vetorecht des Arbeitgebers sollte an möglichst enge Voraussetzungen geknüpft werden. Schließlich ist zu regeln, wie Zeitguthaben und -schulden am Ende des Arbeitsverhältnisses (z.B. durch Kündigung) behandelt werden. Falls der fristgerechte Ausgleich nicht möglich ist, sollte hier grundsätzlich die Auszahlung des Arbeitszeitkontos vorgesehen werden.

Zu regeln ist auch, wie bei dem Tod des Arbeitnehmers zu verfahren ist. Hier sollte die Vererbbarkeit des Anspruchs geregelt werden.

Darüber hinaus sollte vereinbart werden, dass bei nachgewiesener Arbeitsunfähigkeit in der Freistellungsphase (während der Inanspruch-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

nahme von Zeitguthaben) eine Minderung des Zeitguthabens nicht eintritt.

Die Zeiterfassung kann manuell oder maschinell erfolgen, wobei sich das Mitbestimmungsrecht auf technische Einrichtungen bezieht.

Die Bewertung der elektronischen Zeiterfassung hat sich aus Arbeitnehmersicht geändert: Was früher vor allem als Kontrollinstrument der Arbeitgeberseite kritisch gesehen wurde, dient heute häufig als Schutzinstrument vor überhöhten Forderungen. Fällt die Entscheidung zugunsten der elektronischen Zeiterfassung, sind eine Reihe Fragen zum Datenschutz zu klären. Es ist empfehlenswert, die Zeit minutengenau zu erfassen. Die gerundete Erfassung zu Ungunsten der Arbeitnehmer wirkt stark demotivierend.

Im Hinblick auf die Mitbestimmung ist zu bedenken: Durch die Vereinbarung einer tägli-

chen Rahmenarbeitszeit erfolgt eine Vereinfachung des Mitbestimmungsverfahrens. Innerhalb der festgelegten Rahmenzeit findet keine Mitbestimmung mehr statt. Erst bei Überschreitungen kommt der Betriebsrat wieder ins Spiel.

Wenn zudem in einer Betriebsvereinbarung definiert wird, was im Falle der Überschreitung geschehen soll, dann ist die Mitbestimmung weitestgehend im Voraus ausgeübt. Auch durch die Vereinbarung von Schwankungsbreiten der Regelarbeitszeit oder von Korridoren verzichtet der Betriebsrat im Folgenden bis zur Erreichung definierter Salden auf seine Mitbestimmung. Diese kann dann kaum noch zur Korrektur eingesetzt werden, solange der Arbeitgeber sich an die vereinbarten Spielregeln hält.

## **Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „Kurzeitkonto“**

Die nachfolgenden Gestaltungsraster beinhalten Stichpunkte zu zentralen Regelungsbereichen für Betriebsvereinbarungen zu Kurzeitkonten. Sie orientieren sich an Empfehlungen der Hans-Böckler-Stiftung. Dabei werden Gesichtspunkte aufgeführt, die bei der Regelung und Organisation von Kurzeitkonten berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen, die betrieblich angepasst und konkret mit Inhalt gefüllt werden müssen. Weiterführende Informationen und Gestaltungshilfen bietet das „Archiv betriebliche Vereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung. Es ist im Internet zu finden unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

### *Gestaltungsraster: Kurzeitkonto/Arbeitszeitkorridor*

- Präambel (Zielsetzung und Absicht der Betriebsparteien)
- Geltungsbereich (räumlich, persönlich: AT-Angestellte, Teilzeitbeschäftigte, einzelvertragliche Regelungen)
- Verfügungsgewalt über die Arbeitszeit (Entscheidungskompetenz für Arbeitgeber und/oder seine Führungskräfte)
- Mitbestimmung (Mitbestimmung im Einzelfall, Einhaltung von Fristen, zusätzliche Vergütung, Kontingente, vorab festgelegte Abweichungsmodelle, Freiwilligkeitsvorbehalt/Einverständnis der Arbeitnehmer, Abhängigkeit von betrieblichen Belangen)
- Dauer und Verteilung der Arbeitszeit (Verteilung der Arbeitszeit, Dauer der täglichen Arbeitszeit, Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit)
- Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen (besondere Personengruppen, Höchstarbeitszeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, Pause)
- Führen und Steuern von Arbeitszeitkonten (Zeitguthaben/Zeitdefizite: Ober-/Untergrenzen, Steuerungsinstrumente, Ampelkonto: Grenzen der Stufen, monatliche Kontrolle und Information zum Konto, Umgang mit Grenzverletzungen, vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses)
- Ausgleichszeiträume (Stichtagsregelung, individualisierter Ausgleichszeitraum, Umgang mit Störungen beim Zeitausgleich:

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Übertragbarkeit von Plusstunden und Verfall bei Minusstunden, Auszahlungen)

- Absprache zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern beim Steuern der Konten (Organisation der gemeinsamen Abstimmung, Zeitausgleich: Festlegung durch Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Ankündigungsfristen, Wahlrecht zwischen Freizeit oder Vergütung, Zeitausgleich: Verfahrensregelungen/Erhalt der Mitbestimmung, Freistellung: Reihenfolge, Freizeitausgleich: Widerruf)
- Zeiterfassung (Art, Umfang, Missbrauch)
- Weitere Regelungen (Referenzarbeitszeit, untertägige Abwesenheiten, Krankheit im Zeitausgleich, Vergütung/Freistellung, Mitbestimmung bei Mehrarbeit, individuelle Verpflichtung, Insolvenzversicherung, Kompensation)
- Informations- und Mitbestimmungsrechte (Informations- und Mitgestaltungsrechte des Betriebsrat, Informations- und Mitgestaltungsrechte der Beschäftigten, Ausschluss der Mitbestimmung, Konfliktlösung)

### *Gestaltungsraster: Kurzzeitkonto/Gleitzeit*

- Ausmaß der flexiblen Arbeitszeit (Maximum/Minimum der Arbeitszeit pro Tag, pro Woche, maximales Arbeitszeitguthaben/maximale Arbeitszeitschuld absolut, zum Ende des Ausgleichszeitraums respektive zur Übertragung in den folgenden Ausgleichszeitraum oder in ein Langzeitkonto, Einbeziehung oder Ausschluss von Samstag/Sonntag, Definition und Umfang von Rahmen-, Gleit-, Kern-, Service-/Funktionszeit)
- Ausgleichsmöglichkeiten (Größe und Form des Ausgleichszeitraums: Zeitpunkt, Zeitraum, dynamisch, rollierend, Formen und Umfang des Freizeitausgleichs: nur stundenweise innerhalb Gleitphase, ganze/halbeTage, mehrere Tage, Verbindung mit Urlaub ...)
- Entscheidungsverfahren für Festlegung der konkreten Arbeits- und Freizeit (Entscheidungskompetenz beim einzelnen Beschäftigten, Abstimmungserfordernis mit Kollegen, Arbeitsgruppe, Vorgesetzten, Sofortentscheidung, Ankündigungsfristen über Arbeits- oder Freizeit, Verfahren für ein zeitlich befristetes, individuelles oder auf Bereiche bezogenes Herausnehmen)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

aus der Gleitzeit, Verfahren bei Verweigerung des Freizeitausgleichs durch den Betrieb, Verfahren bei Überschreitung des maximalen Arbeitszeitguthabens bzw. der maximalen Arbeitszeitschuld: Stufenverfahren als „Ampel“, zweite Chance des Ausgleichs, Vereinbarung konkreter Maßnahmen, Kappung, Vergütung/ Entgeltabzug, Umgang und Verfahren mit Arbeitszeitguthaben und Arbeitszeitschuld bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Verfahren bei Unmöglichkeit des Zeitausgleichs)

- Entscheidungskriterien für Festlegung der konkreten Arbeits- und Freizeit (Kriterien zur Festlegung der konkreten Arbeitszeit/Freizeit: persönliche oder betriebliche Erfordernisse und Bedürfnisse, Kundenanforderungen, Lieferfristen, Kriterien für Ablehnung des Freizeitausgleichs durch den Betrieb, Kriterien für zeitlich befristetes, individuelles oder auf Bereiche bezogenes Herausnehmen aus Gleitzeit, Abgrenzung der Gleitzeit von Mehrarbeit)
- Anrechnung von Arbeitszeit (Anrechnung von Arbeitszeit bei Fehlzeiten, Fortbildung, Dienstreisen, Anrechnung bei Beginn oder Ende der Fehlzeit innerhalb der

Kernzeit oder Arbeitszeit, Arbeitsbeginn und -ende außerhalb des Betriebes, Festlegung, wann und in welchem Umfang bei Gleitzeit bezahlt freigestellt wird für Arzt- oder Behördenbesuche, Anrechnung von Arbeitsunfähigkeit bei geplantem Freizeitausgleich)

- Rahmen der Arbeitszeitregelung (Verweis auf gesetzliche und tarifliche Rahmenbedingungen, Kombination der Gleitzeit mit anderen Arbeitszeitformen, z.B. Überstunden/Mehrarbeit, Blockfreizeit, Führen mehrerer paralleler Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridor, Folgen eines Missbrauchs der Gleitzeit, Gewährleistung eines gleichbleibenden Entgelts, Absicherung eines Arbeitszeitguthabens, insbesondere eines großen Guthabens, gegen Insolvenzfolgen, Verzinsung eines Arbeitszeitguthabens)
- Rechte des Betriebsrats (Information über Gleitzeitkontenstände, Beratungsrecht über Maßnahmen zur Reduzierung hoher Arbeitszeitguthaben, Konfliktregelung, paritätische Kommission)



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Arbeitszeiterfassung und Auswertung (Erfassungsverfahren: elektronisch, Selbstaufschreibung, Datenschutz im Zusammenhang EDV-gestützter Arbeitszeiterfassung, Datensicherheit, Zugriffs-

rechte auf Arbeitszeitdaten, manuelle Korrekturen der EDV-gestützten Arbeitszeiterfassung, Auswertung der Arbeitszeiterfassung, Ausschluss einer unzulässigen Leistungs- und Verhaltenskontrolle)

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Buschmann, Rudolf / Ulber, Jürgen (2011):** Arbeitszeitgesetz. Basiskommentar mit Nebengesetzen und Ladenschluss, 7. Auflage, Frankfurt am Main

**Engelhardt, Norbert (2009):** Praxisorientierte Kommentierung zur Umsetzung der flexiblen Arbeitszeit im öffentlichen Dienst (TVöD/TV-L), Hamburg

**Hamm, Ingo (2005):** Arbeitszeitkonto. Zehn Regeln für eine Betriebsvereinbarung, in: Arbeitsrecht im Betrieb 06/2005

**Hamm, Ingo (2008):** Flexible Arbeitszeit - Kontenmodelle, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt am Main

**Hans-Böckler-Stiftung (2012):** Die deutsche Version von Flexicurity: Anpassungsfähig durch Arbeitszeitkonten, in: Böckler Impuls 06/2012 (Download: [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de))

**Hoff, Andreas (2009):** Zeitkonten in der Krise, in: Personalführung 02/2009

**Klein-Schneider, Hartmut (2003):** Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Flexible Arbeitszeit, Edition Nr. 6 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

**Klein-Schneider, Hartmut (2007):** Flexible Arbeitszeit - Vertrauensarbeitszeit, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt am Main

**Lange, Kirsten / Bässler, Christel (2000):** Flexible Arbeitszeit – von der Idee zur Wirklichkeit, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 31, Düsseldorf

**Schoof, Christian (2010):** Betriebsratspraxis von A bis Z., 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main

**Schoof, Christian (2011):** Mitbestimmen bei der Arbeitszeit. Auf diese Rechte sollte der Betriebsrat nicht verzichten!, in: Arbeitsrecht im Betrieb 12/2011

**Schulze, Marc-Oliver / Waschbisch, Stefanie (2011):** Arbeitszeitkonten – Fluch oder Segen?, in: Arbeitsrecht im Betrieb 12/2011

**Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Gleitzeit (2013),** in: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe, hg. v. Institut für Mittelstandökonomie an der Universität Trier (Inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Trier/Saarbrücken (Download: <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/ergebnisse/veroeffentlichungen.htm>)

**Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Funktionszeit (2013),** in: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe, hg. v. Institut für Mittelstandökonomie an der Universität Trier (Inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Trier/Saarbrücken (Download: <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/ergebnisse/veroeffentlichungen.htm>)

**Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Korridormodelle (2013),** in: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe, hg. v. Institut für Mittelstandökonomie an der Universität Trier (Inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Trier/Saarbrücken (Download: <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/ergebnisse/veroeffentlichungen.htm>)

**Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit (2013),** in: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe, herausgegeben vom Institut für Mittelstandökonomie an der Universität Trier (Inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Trier/Saarbrücken (Download: <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/ergebnisse/veroeffentlichungen.htm>)

**Weidinger, Michael (2006):** Zeitkonten. Gestaltungsempfehlungen und Entwicklungstrends, 10/2006 (Download: <http://www.arbeitszeitberatung.de>)

**Westheide, Ronald (2003):** Ist die Stechuhr noch zeitgemäß? Vertrauensarbeitszeit braucht Vertrauen, in: arbeitnehmer, Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes 07/2003

**Zapf, Ines (2012):** Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten. Messkonzepte, Datenquellen und Ergebnisse im Kontext der IAB-Arbeitszeitrechnung, in: IAB-Forschungsbericht 03/2012, Nürnberg

*Internet-Links zu Kurzzeitkonten:*

**Arbeitsrecht im Betrieb:** Fachzeitschrift über (überwiegend) rechtliche Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte, die seit 1980 monatlich erscheint:

<http://www.aib-web.de>

**Bundesarbeitsgericht:** Aktuelle Rechtsprechung:

<http://www.bundesarbeitsgericht.de>

**Bundesministerium der Justiz / juris GmbH:** Arbeitszeitgesetz (ArbZG):

<http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/index.html>

**Hans-Böckler-Stiftung (2012):** Mitbestimmungsförderung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Empfehlungen: <http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> oder

<http://www.betriebsvereinbarung.de>

## 4. Mehr Zeit für mich: Teilzeitarbeit

### In diesem Kapitel erfahren Sie

was Teilzeitarbeit ist,

welche Arten von Teilzeitarbeit existieren,

welche rechtlichen Bestimmungen gelten und

welche Möglichkeiten Betriebsräte im Rahmen des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung zur Teilzeitarbeit haben.

### Was ist Teilzeitarbeit?

Teilzeitarbeit bezeichnet jedes Arbeitsverhältnis, für das ein zeitlicher Umfang von weniger als der regelmäßigen tarifvertraglichen bzw. betrieblichen Vollarbeitszeit (z.B. 38,5 Stunden in der Woche) vereinbart wird. Maßgeblich ist üblicherweise die Wochenarbeitszeit von Beschäftigten des gleichen Betriebs mit derselben Art des Arbeitsverhältnisses und der gleichen oder einer ähnlichen Tätigkeit. Fehlen vergleichbare Arbeitnehmer im Betrieb, gilt als

Vergleichsmaßstab ein anwendbarer Tarifvertrag, ansonsten die branchenübliche Vollarbeitszeit.

Bei Teilzeit handelt sich um eine individualvertragliche Arbeitszeitverkürzung ohne Entgeltausgleich. Diese reicht von sehr geringen Beschäftigungsverhältnissen (z.B. zehn bis 15 Stunden pro Woche) über die herkömmliche Halbtagsstelle bis zu vollzeitnahen Teilzeitverträgen mit mehr als 30 Wochenstunden.

Je nach Wunsch des Beschäftigten und betrieblichem Bedarf können die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit vielfältig gestaltet werden. Das Spektrum umfasst tägliche, wöchentliche und jährliche Arbeitszeitverkürzungen, flexible Teilzeitschichten, Job-Sharing, aber auch bezogen auf den gesamten Horizont der Erwerbsbiografie Lebensarbeitszeitregelungen, längerfristige Auszeiten (Sabbaticals) und Altersteilzeitmodelle.

Die am häufigsten genannten Gründe einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen, sind zum einen der Wunsch, Belastungen, die durch die

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Erwerbsarbeit entstehen, zu vermindern. Zum anderen ist es die Motivationslage, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einem bestimmten Maß der Zuwachs an „Freizeit“ wichtiger als Entgelt ist, oder aber die Erfordernis, mehr Zeit für außerberufliche Verpflichtungen (Kinderbetreuung, Pflege) aufbringen zu müssen.

Zur Förderung von Teilzeitarbeit ist seit Januar 2001 das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge in Kraft. Auf dieser Grundlage nutzen zunehmend mehr Betriebe und Beschäftigte die Möglichkeiten einer vorübergehenden oder dauerhaften Reduzierung der Arbeitszeit. Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit arbeiteten im Jahr 2007 im Durchschnitt rund 33 Prozent der abhängig Beschäftigten in Teilzeit. Im Jahr 1989 lag die Teilzeitquote noch bei rund 13 Prozent.

Gleichwohl haben sich die strukturellen Merkmale der Teilzeitbeschäftigung in den letzten Jahren kaum verändert: In Teilzeit arbeiten nach wie vor in erster Linie Frauen. 2004 waren laut Mikrozensus rund 86 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten weiblich. Oder anders ausgedrückt: Rund die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen waren teilzeitbeschäftigt.

Die Berufstätigkeit mit reduzierter Stundenzahl ist ambivalent. Einerseits hilft sie, Erwerbsarbeit und Familie unter einen Hut zu bringen. Andererseits verbleiben viele Frauen mit Teilzeittätigkeit eher langfristig in der atypischen Beschäftigung, jenseits des Normalarbeitsverhältnisses.

Ebenso unverändert findet Teilzeitarbeit überwiegend im Dienstleistungsbereich statt. So lag laut Mikrozensus 2002 die Teilzeitquote im Bereich Handel und Gaststättengewerbe bei rund einem Drittel. Dies galt ebenfalls für den Bereich öffentlicher und privater Dienstleistungen. Im produzierenden und handwerklichen Bereich war die Quote dagegen deutlich niedriger. Im Baugewerbe zum Beispiel betrug der Anteil von Teilzeitbeschäftigten knapp über sieben Prozent.

Auch ist Teilzeit bei Führungskräften weitgehend die Ausnahme. Häufig wird argumentiert, dass Führungsverantwortung nicht teilbar sei. Außerdem werden Führungspositionen traditionell häufig von Männern besetzt, die ein eher geringes Interesse an Teilzeitarbeit besitzen. Neben wirtschaftlichen Gründen sind hierfür Statusaspekte sowie Befürchtungen hinsichtlich eines Karriereknicks durch Teilzeitarbeit ausschlaggebend.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Insofern hat Teilzeitarbeit nach wie vor ein eher negatives Image: Sie wird oft gleichgesetzt mit traditioneller Halbtagsbeschäftigung, mit „Frauenarbeit“ und wenig qualifizierter und schlecht bezahlter Arbeit. Häufig übersehen werden dabei innovative und flexible Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung, die sowohl die Produktivität und Flexibilität der Betriebe erhöhen als auch arbeitszeitbezogene Freiräume und Wahlchancen der Beschäftigten unterstützen können.

Gerade unter dem Aspekt des demografischen Wandels und der alternsgerechten Arbeits-(zeit)gestaltung gewinnt eine lebensphasenorientierte Personalpolitik mit interessengerechten Arbeitszeitmodellen an Bedeutung. Die Förderung von Teilzeitarbeit im Rahmen eines attraktiven betrieblichen Arbeitszeitmanagements kann Fachkräfte binden oder solche für den Betrieb gewinnen. Ebenso kann sie die Arbeitsmotivation erhöhen und dazu beitragen, Belastungen und Beanspruchungen zu vermindern.

### *Pro und Contra: Die Arbeitnehmerperspektive*

Aus Sicht der Beschäftigten ist eine möglichst optimale Balance von Arbeits- und Privatleben der Hauptgrund für die Ausübung von Teilzeit-

arbeit. Traditionell wird darunter in erster Linie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf verstanden. Ob Teilzeitarbeit im Zusammenhang mit der „Work-Life-Balance“ bei Beschäftigten mehr oder weniger Akzeptanz findet, hängt dabei vor allem davon ab,

- inwieweit mit der Teilzeitbeschäftigung gleiche berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gegeben sind,
- ob Kinderbetreuungsangebote vorhanden sind bzw. genutzt werden können,
- wie verbindlich und vorausschauend die Arbeitseinsatzzeiten gestaltet werden können,
- welche Möglichkeiten zur Stundenerhöhung bestehen und
- in welcher Weise individuelle Arbeitszeitwünsche berücksichtigt werden.

Daneben spielen die Möglichkeiten beruflicher Weiterbildung, faire Belastungsverteilung für Voll- und Teilzeitkräfte, das Entgeltniveau und Zuschläge sowie die Beibehaltung einer gleichwertigen Arbeitsaufgabe beim Wechsel von der Vollzeit in die Teilzeit eine Rolle.

### *Pro und Contra: Die Arbeitgeberperspektive*

Aus betrieblicher Sicht bietet Teilzeitarbeit die Chance zur Optimierung eines bedarfsgerech-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

ten und damit wirtschaftlichen Personaleinsatzes, welcher sich an zeitlich variierende Kundenfrequenzen und Auslastungen anpasst. Betriebe sehen Vorteile darin, in Schicht- und Dienstplänen mit Teilzeitbeschäftigten in Verbindung mit Arbeitszeitkonten schwankende Arbeitsaufkommen abzufedern. Zudem reagieren sie auf unvorhergesehene Personalbedarfserhöhungen, krankheitsbedingte Fehlzeiten oder Fluktuation mit zeitweiser Stunden-erhöhung einzelner Teilzeitkräfte. Die gesetzlich vorgeschriebenen täglichen und wöchentlichen Grenzen der Arbeitszeitdauer werden bei Vollzeitbeschäftigten in der Regel eher erreicht.

Ein weiterer angestrebter Effekt von Teilzeitarbeit aus betrieblicher Sicht ist die Erzielung von Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen. Nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2003 haben rund 60 Prozent der dort befragten Betriebe produktivitätswirksame Maßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung bzw. Ausweitung von Teilzeitarbeit realisiert. Dabei wurden überwiegend Aufgaben von Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit reduziert haben, auf andere Belegschaftsmitglieder verteilt,

was zu einer Arbeitsverdichtung der Betroffenen führte. Eine weitere, häufig genutzte Reaktion bestand darin, Aufgaben wegzulassen oder die gleichen Aufgaben in kürzerer Zeit durch die Teilzeitkräfte erledigen zu lassen.

Zudem kann Teilzeit insbesondere bei belastenden Tätigkeiten zur Verminderung von Ermüdungseffekten beitragen, welche bei einer täglich länger andauernden Ausübung üblicherweise verstärkt auftreten und Produktivitätseinbußen zur Folge haben. Weiter können unproduktive Anwesenheitszeiten sowie bei den Beschäftigten unbeliebte Teildienste durch einen bedarfsgesteuerten Einsatz von Teilzeitkräften vermieden werden.

Schließlich ist von Teilzeitkräften geleistete Mehrarbeit in der Regel kostengünstiger als die von Vollzeitbeschäftigten, da tariflich vereinbarte Überstundenzuschläge zumeist erst ab Überschreiten der Regelarbeitszeit von Vollzeitkräften anfallen.

Weitere wirtschaftlich positive Auswirkungen werden durch eine höhere Motivation von Teilzeit- im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten erwartet, welche zu höherer Leistung, geringeren Fehlzeiten und abnehmender Fluktuation führen soll.



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Allerdings ist eine entscheidende Einflussgröße auf die Motivation von Teilzeitkräften, in wie weit die persönlichen Arbeitszeit- und Flexibilitätswünsche bei der Arbeitszeitplanung und -gestaltung berücksichtigt werden. Nicht zuletzt kann sich ein attraktives Teilzeitangebot günstig auf das Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt auswirken, was zur Senkung der Personalbeschaffungskosten beitragen kann.

### *Teilzeitarbeit: Betriebliche Hürden*

- stärkere Anforderungen an die Personaleinsatzplanung
- höherer Koordinations- und Abstimmungsbedarf bei verschiedenen Anwesenheitszeiten und Übergaben
- erhöhte Anforderungen an Information und Kommunikation
- erhöhter Aufwand für Einarbeitung und Fortbildung, Verteilung auf mehrere Köpfe
- steigende Infrastrukturkosten (z. B. Kantine, Parkplätze, gegebenenfalls Ausstattung zusätzlicher Arbeitsplätze)
- kopfzahlbezogen erhöhter Verwaltungsaufwand (z.B. Entgeltabrechnungen, Beurteilungen)

- Konfliktpotenzial bei Unvereinbarkeit von betrieblichen Arbeitszeitanforderungen und Beschäftigtenwünschen

### *Teilzeitarbeit: Betrieblicher Nutzen*

- bessere Flexibilität, Ausgleich von Stoßzeiten
- Optimierung der Auslastung
- Vermeidung von Überstunden
- besseres Konzentrationsvermögen und höhere Arbeitsqualität, vor allem bei kürzerer Tagesarbeitszeit
- Steigerung der Produktivität
- größerer Erholungswert aufgrund kürzerer Arbeitszeit
- Senkung von Belastungen
- geringere Fehlzeiten
- Mitarbeiterbindung, geringere Fluktuation, niedrigere Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- Vorteile bei der Gewinnung neuer Fachkräfte
- höhere Loyalität und Betriebstreue der Beschäftigten

## Arten von Teilzeitarbeit

Die praktische Ausgestaltung der Teilzeit kann je nach Arbeitsanfall und den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten in den unterschiedlichsten Formen umgesetzt werden. Sie kann als Regelung mit festen Arbeitszeiten erfolgen, zum Beispiel gemäß Schicht- bzw. Dienstplänen. Häufig handelt es sich aber um Lösungen im Rahmen von Gleitzeitmodellen. Es gibt vier Stellschrauben: Das Volumen, die Verteilung, die Lage und die tägliche Länge der Arbeitszeit.

*1. Volumen:* Im Arbeitsvertrag wird eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von z.B. 32 Stunden mit einem monatlich konstanten Entgelt vereinbart. Die Erbringung der Arbeitsleistung kann dennoch unterschiedlich erfolgen: täglich und wöchentlich in einem starren Modell oder – gesteuert über ein Arbeitszeitkonto – schwankend nach betrieblichen Anforderungen und persönlichen Bedarfen.

*2. Verteilung:* Die Verteilung der Arbeitszeit kann wöchentlich zwischen z.B. 24 Stunden und 40 Stunden schwanken, die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche liegt aber bei 32 Stunden. Dies erfolgt oftmals bei planbarem Arbeitsanfall, bei dem die Arbeitszeit bzw. die

Sollzeit für alle Beschäftigten oder für einzelne Gruppen erhöht oder abgesenkt wird. Die Arbeitszeit kann täglich reduziert sein, aber über die Woche gleichmäßig erbracht werden und/oder sie erfolgt lediglich an einzelnen Wochentagen.

*3. Länge:* Die Länge der Arbeitszeit kann variieren. So kann z.B. an manchen Tagen je nach persönlicher und/oder betrieblicher Situation drei bis vier Stunden und in arbeitsintensiven Zeiten bis zur täglichen Höchstarbeitszeit gearbeitet werden. Ebenso kann die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit je nach Bedarf trotz z.B. vereinbarter 32 Stunden ausgedehnt oder verkürzt werden.

*4. Lage:* Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit können entsprechend den betrieblichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen fest oder variabel vereinbart werden.

### *Teilzeitmodelle*

Anhand der vier Veränderungsmöglichkeiten können ganz unterschiedliche Modelle umgesetzt werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales benennt – nicht zuletzt unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von beruflichen

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

und privaten Interessen – die folgenden Hauptvarianten:

### *Teilzeit classic*

Die herkömmliche Variante. Die tägliche Arbeitszeit wird stundenweise reduziert. Durch regelmäßige Verteilung der Arbeitsstunden ist Teilzeit classic die für Arbeitgeber am einfachsten umzusetzende Form von Teilzeit.

- Arbeitszeit pro Woche: fünf Tage
- Freizeitgewinn: täglich einzelne Stunden
- geeignet für: alle Beschäftigten, auch Fach- und Führungskräfte
- besondere Merkmale für Arbeitnehmer: täglich mehr Freizeit, festgelegte regelmäßige Arbeitszeit
- besondere Merkmale für Arbeitgeber: höhere Effizienz, geringer Verwaltungsmehraufwand

### *Teilzeit Classic Vario*

Die variable Variante des Teilzeit Classic-Modells. Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf zwei bis fünf Tage verteilt. Dabei kann auch die tägliche, wöchentliche oder monatliche Stundenanzahl variieren. So ist Teilzeit mit Vollzeit kombinierbar.

- Arbeitszeit pro Woche: zwei bis vier Tage (Vollzeit oder Teilzeit) oder tageweise reduziert an fünf Tagen, auch Kombinationen (völlig flexible Verteilung der Arbeitszeit)
- Freizeitgewinn: ganze Tage und/oder einzelne Stunden pro Tag
- geeignet für: alle Beschäftigten, auch Fach- und Führungskräfte
- besondere Merkmale für Arbeitnehmer: ganze freie Tage pro Woche, variable Verteilung der Arbeitszeit
- besondere Merkmale für Arbeitgeber: höhere Effizienz, bessere Auslastung bei schwankendem Arbeitsaufkommen

### *Teilzeit Jobsharing*

Zwei Arbeitnehmer teilen sich eigenverantwortlich eine Stelle. Teilzeit-Beschäftigte können somit auch Vollzeitprojekte übernehmen und verantwortlich leiten. Die Projektverantwortung bleibt dabei uneingeschränkt bestehen. Voraussetzung sind die regelmäßige Abstimmung und der Informationsaustausch. Für Unternehmen mit langen Servicezeiten ist Teilzeit Jobsharing ein Modell zur besseren Kundenorientierung.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Arbeitszeit pro Woche: fünf Tage Teilzeit oder zwei bis vier Tage Vollzeit/Teilzeit kombiniert
- Freizeitgewinn: täglich einzelne Stunden und/oder ganze Tage
- geeignet für: alle Beschäftigten, besonders Fach- und Führungskräfte
- besondere Merkmale für Arbeitnehmer: Verantwortung für Projekte bleibt erhalten, hoher Entscheidungsfreiraum durch Absprache, mehr Freizeit, persönliche Flexibilität.
- besondere Merkmale für Arbeitgeber: Zwei Arbeitnehmer teilen sich eine Stelle, Bedarfsdeckung bei langen Servicezeiten.
- geeignet für: alle Beschäftigten, auch Fach- und Führungskräfte
- besondere Merkmale für Arbeitnehmer: Freizeit oder Gehalt ansparen, längere Freizeitphasen bei Gehaltsfortzahlung, steuerliche Vorteile, Zeit für Weiterbildung
- besondere Merkmale für Arbeitgeber: Arbeitnehmer arbeitet weiter Vollzeit, Bewältigung von Unterauslastung bei Gehaltsfortzahlung (Teilzeit - Gehalt), Weiterqualifizierung von Arbeitnehmern

### *Teilzeit Invest*

Die unsichtbare Teilzeit. Gearbeitet wird unverändert Vollzeit – bezahlt wird Teilzeit. Die Differenz wird als Zeit- oder Geldguthaben auf einem Langzeitkonto angespart. Möglich werden so mehrmonatige Urlaubsphasen, längere Auszeiten (Sabbaticals) oder langfristig sogar der vorgezogene Ruhestand. Das Gehalt wird dabei jeweils weitergezahlt.

- Arbeitszeit pro Woche: fünf Tage Vollzeit
- Freizeitgewinn: ganze Wochen, Monate, Jahre

### *Teilzeit-Team*

Arbeitgeber geben nur vor, wie viele Beschäftigte in bestimmten Zeitabschnitten anwesend sein müssen. Im Team wird dann die jeweilige persönliche Arbeitszeit geplant und abgesprochen. Kurzfristige Änderungen sind jederzeit möglich. Für Arbeitnehmer ist dies die flexibelste Form, Arbeitszeit bzw. Freizeit zu planen. Für Arbeitgeber ist Teilzeit-Team ein Modell zur Optimierung der Auslastung und der Kundenorientierung.

- Arbeitszeit pro Woche: zwei bis fünf Tage – Vollzeit, Teilzeit oder tageweise beides kombiniert
- Freizeitgewinn: täglich einzelne Stunden

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

und/oder ganze Tage/Wochen

- geeignet für: alle Beschäftigten, auch Fachkräfte
- besondere Merkmale für Arbeitnehmer: Arbeitszeiten werden im Team abgestimmt, besonders variable Verteilung der Arbeitszeit, kurzfristige Planbarkeit, hoher Entscheidungsfreiraum, Teamgeist gefordert
- besondere Merkmale für Arbeitgeber: hohe Kundenorientierung, optimale Auslastung, kurzfristige Planbarkeit

### *Teilzeit Saison*

Zum Ausgleich von Über- bzw. Unterauslastung in Saisonbetrieben. In Hochphasen werden Arbeitnehmer in Vollzeit beschäftigt. Bei niedriger Auslastung ist die Stundenzahl stark reduziert. Arbeitgeber können so Entlassungen verhindern. Die kostenintensive Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter für die nächste Hochsaison entfällt. Arbeitnehmer erhalten ganzjährig ein monatliches Grundgehalt. Der Sozialversicherungsschutz ist durchgehend gewährleistet.

- Arbeitszeit pro Woche: fünf Tage Vollzeit (in der Saison)
- Freizeitgewinn: außerhalb der Saison gan-

ze Tage, Wochen, Monate

- geeignet für: alle Beschäftigten, auch Fachkräfte
- besondere Merkmale für Arbeitnehmer: gleich bleibendes monatliches Grundgehalt (gesamtes Jahr), kontinuierlicher Sozialversicherungsschutz, längere Freizeitphasen
- besondere Merkmale für Arbeitgeber: gleich bleibendes monatliches Grundgehalt, keine Einarbeitungszeiten, Kostensparnis für Mitarbeiterakquise, Bewältigung saisonaler Schwankungen

### *Teilzeit Home*

Arbeitnehmer arbeiten in Teilzeit von zuhause. Vereinbarte Arbeitszeiten stellen die Erreichbarkeit sicher und erleichtern die Zusammenarbeit. Tägliche Leerlaufzeiten wie Hin- und Rückfahrten entfallen. Die Bindung ans Unternehmen wird durch einzelne Arbeitstage im Unternehmen gestärkt.

- Arbeitszeit pro Woche: fünf Tage Teilzeit, zwei bis vier Tage – Vollzeit, Teilzeit oder tageweise beides kombiniert
- Freizeitgewinn: ganze Tage und/oder einzelne Stunden pro Tag
- geeignet für: alle Beschäftigten, auch

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Fachkräfte

- besondere Merkmale für Arbeitnehmer: Teilzeitarbeit von zuhause, deutlich geringere Fahrtkosten und -zeiten, täglich mehr Freizeit, hohe Eigenverantwortung
- besondere Merkmale für Arbeitgeber: Einsparung von Betriebskosten, bessere Kundenorientierung

### *Teilzeit in Schichtarbeit*

Teilzeit und Schichtarbeit müssen kein Widerspruch sein. Hieß es traditionell, dass in Schichtmodellen alles einheitlich und ohne individuellen Spielraum geregelt sein muss, so zeigt sich heute eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungen. Auch für den Betrieb kann sich Teilzeit in Schichtarbeit trotz der Herausforderung für die Schicht- bzw. Dienstplanung lohnen. Neben der vergleichsweise hohen Leistungsbereitschaft von Teilzeitbeschäftigten wird das Mehr an Organisationsaufwand durch Vorteile der Flexibilität wettgemacht. Die größte Herausforderung für Teilzeitlösungen stellen einheitliche Schichtsysteme mit Schichtgruppen dar, welche sich nur wenig variieren lassen (z. B. Vollkonti-Schicht mit fünf Gruppen und gleichmäßiger Personalbesetzung). Doch auch hierfür lassen sich Modelle entwickeln. Das

DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ hat hierzu betriebliche Praxisbeispiele erkundet und die folgenden Varianten benannt:

### *Zusätzliche Freischichten*

Relativ einfach lassen sich Teilzeitmodelle einführen, wenn die individuelle Arbeitszeit über die Anzahl der Schichten bzw. Dienste reduziert wird. Die bestehenden Schichtmodelle müssen nicht verändert werden, sondern werden lediglich über die Personalbesetzung angepasst. Damit können Teilzeitmöglichkeiten zwischen acht Stunden (eine Schicht pro Woche) bis zu einer vollzeitnahen Teilzeit erreicht werden.

### *Geteilte Schichten (Job-Sharing)*

Die ursprüngliche Teilzeit-Variante in festen Schichtsystemen sind geteilte Schichten. Hier teilen sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz (Job-Sharing) und arbeiten jeweils an verschiedenen Tagen im jeweiligen Schichtrhythmus. Die unterschiedlichen Wochentage variieren dabei, gleichen sich aber im Durchschnitt wieder aus. In diesem Modell sind viele Veränderungsmöglichkeiten denkbar. Beschäftigte können z.B. nur die Frühschicht belegen, andere nur in Spätschicht

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

arbeiten bzw. es wird ein bestimmtes Verhältnis von Früh-, Spät- und Nachtschichten vereinbart. Der Nachteil dieses Modells ist die zumeist starke Reduzierung der Arbeitszeit auf in der Regel die Hälfte. Die Wahl besteht häufig lediglich zwischen der Vollzeit oder der halben Arbeitszeit. Die Einkommenseinbuße ist bei geringem Vollzeitentgelt von vielen Beschäftigten kaum zu verkraften.

### *Sonderschichten*

Eine andere Teilzeitvariante in festen Schichtsystemen sind Sonderschichten, die entweder zusätzlich zum herkömmlichen Schichtmodell angeboten werden oder sich auf eine Schicht (oder ein spezielles Modell) beschränken. Im ersten Fall werden quer zu den normalen Schichten verkürzte Tages- oder Sonderschichten für Teilzeitbeschäftigte organisiert. Es kann z.B. als „Mitteldienst“ im Krankenhaus täglich von 8 bis 14 Uhr gearbeitet werden. Oder Beschäftigte arbeiten nur in einer bestimmten Schicht, die entweder verkürzt ist (z. B. Nachtschichten von sechs Stunden) oder die über zusätzliche Freischichten in Teilzeit angeboten wird (z. B. Tagschicht von Montag bis Donnerstag). Problematisch sind besonders die Dauernachtschichten, die von vielen alleinerziehenden Müttern praktiziert werden,

um Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit unter einen Hut zu bringen. Diese Vereinbarkeitslösung wird mit erheblichen gesundheitlichen Belastungen erkaufte. Schließlich lassen sich über spezielle Schichtfolgen, mit einem bestimmten Schichtverhältnis (z. B. zwei Drittel Frühschichten, ein Drittel Spätschichten) Flexibilisierungs- und Teilzeitmöglichkeiten vergrößern.

### *Verzicht auf Einbringsschichten*

In vielen Schichtsystemen sind die Arbeitszeiten so organisiert, dass die Schichtsystemen nicht mit den vertraglichen oder tariflichen Arbeitszeiten übereinstimmen. Sind die Schichtzeiten länger als die vertraglichen Arbeitszeiten, dann wird die Mehrzeit auf Zeitkonten gebucht und es müssen zum Ausgleich Freischichten genommen werden. Im umgekehrten Fall müssen sogenannte Einbringsschichten in den bestehenden Plan eingebracht werden, um auf das erforderliche Vollzeitvolumen zu kommen. Wird auf die Einbringsschichten verzichtet, kann die Arbeitszeit zu einem kleinen Teil reduziert werden und gleichzeitig bleiben die Vorteile des jeweiligen Schichtmodells (mit den entsprechenden Freizeitblöcken) erhalten.

### *Ausgedünnte Schichten*

Eine weitere Möglichkeit, Teilzeitarbeit in ein festes System zu integrieren, sind ausgedünnte Schichten. Wenn es der Arbeitsanfall zulässt, können bestimmte Schichten (Spätschicht oder Nachtschicht) mit geringerer Personalbesetzung gefahren werden. Dies bietet die Möglichkeit für Teilzeillösungen, wenn sich aus den ausgedünnten Schichten für einen Teil der Beschäftigten Freischichten ergeben. In Verbindung hiermit kann auch ein ganz spezielles Verhältnis der Schichtfolgen vereinbart werden, das insgesamt die negativen Folgen von Spätschicht oder Nachtschichten verringert.

### *Versetzte Arbeitszeiten*

Unproblematisch ist die Schaffung von Teilzeitstellen in Schichtmodellen, in denen versetzte Arbeitszeiten umgesetzt werden können. So lassen sich bei der Polizei oder in Krankenhäusern, in Verkehrseinrichtungen oder öffentlichen Verwaltungen sehr unterschiedliche Teilzeitvarianten schaffen. Auch die Möglichkeiten hinsichtlich ausgedünnter Schichten, Sonderschichten, überlappender Schichten usw. sind hier wesentlich größer als in festen Schichtsystemen.

### *Arbeitszeitmanagement*

Bei der Ausgestaltung des passenden Teilzeitmodells sind persönliche und betriebliche Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Es bedarf einer Analyse von Arbeitsanfall und Arbeitsabläufen. Neben der Planung und Steuerung ist eine transparente Information und Kommunikation notwendig, um beteiligungsorientiert effiziente und motivierende Lösungen umzusetzen. Bei geringfügiger Reduzierung der Arbeitszeit ist auch das Problem von Stellenresten zu lösen. Diese können zusammengefasst werden oder durch Optimierung der Arbeitsorganisation wegfallen. Eine Aufgabendelegation kann neue Stellenzuschnitte und eine Neubesetzung in einem anderen Bereich nach sich ziehen.

Grundlage ist eine Analyse des Arbeitsanfalls. Sie spiegelt das Arbeitsaufkommen der Vergangenheit wider. Mit ihrer Hilfe können wiederkehrende Arbeitsverläufe (z. B. Arbeitsspitzen und -täler) erkannt und es kann eine entsprechende Personaleinsatzplanung vorgenommen werden. Sie zeigen den Handlungsbedarf auf und sensibilisieren für die Thematik. Die Analyse umfasst grundsätzlich vier Schritte:



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Festlegung von Kriterien für den Arbeitsanfall und die Datenerfassung
- Darstellung des Arbeitsanfalls im Zeitverlauf (Tag, Woche, Monat, Jahr)
- Auswertung und Interpretation der Daten
- Ableitung von Anforderungen an das Arbeitszeitmodell und an die Personaleinsatzplanung

### **Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Teilzeitarbeit**

Die allgemeine gesetzliche Grundlage für Teilzeitarbeit ist das „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG). Bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit sind die Arbeitsschutzgesetze und hierbei insbesondere die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) im Hinblick auf die Höchstarbeitszeiten, Ruhe- und Pausenzeiten, die Nacht- und Schichtarbeit sowie die Arbeit an Sonn- und Feiertagen einzuhalten. Als weiterer rechtlicher Rahmen sind geltende Tarifverträge sowie Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu nennen, in welchen die Betriebsparteien die Modalitäten der be-

trieblichen Arbeitszeit für Teilzeitbeschäftigte festlegen.

#### *Teilzeit- und Befristungsgesetz*

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz ist seit Januar 2001 in Kraft. Die Bereiche Teilzeitarbeit und Befristung wurden unter Berücksichtigung europarechtlicher Vorgaben zusammenfassend geregelt. Das Gesetz zielt auf die Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung. Es will Teilzeitarbeit in allen Berufsgruppen, auch bei qualifizierten Tätigkeiten und leitenden Positionen, ermöglichen. So soll ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung und zum Beschäftigungsaufbau geleistet werden. Neben dieser arbeitsmarktpolitischen Zielsetzung soll das Gesetz die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern fördern. Dies soll laut Bundesministerium für Arbeit und Soziales erreicht werden über

- die Verbesserung des Diskriminierungsschutzes der Teilzeitbeschäftigten,
- die Förderung der Teilzeitarbeit durch Ausweitung der Arbeitnehmerrechte und
- mehr Transparenz der Teilzeitarbeitsmöglichkeiten.

### *Schutz vor Diskriminierung*

Teilzeitbeschäftigte dürfen wegen der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als Vollzeitbeschäftigte, es sei denn, es gibt dafür einen sachlichen Grund. Arbeitgeber müssen Teilzeitbeschäftigten Arbeitsentgelt oder andere teilbare geldwerte Leistungen mindestens anteilig entsprechend ihrer gegenüber vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten verrichteten Arbeitsleistung zahlen.

Arbeitnehmer, die ihre Rechte aus diesem Gesetz wahrnehmen, werden vor Benachteiligung geschützt. Arbeitnehmer, die es ablehnen, von einem Vollzeit- in ein Teilzeitarbeitsverhältnis oder umgekehrt zu wechseln, sind vor Kündigungen geschützt. Das Recht des Arbeitgebers, das Arbeitsverhältnis aus anderen Gründen (z.B. aus wirtschaftlichen, technischen oder organisatorischen Gründen) zu kündigen, bleibt davon unberührt.

### *Förderung der Teilzeitarbeit*

Der Wechsel in Teilzeitarbeit wird auch für Arbeitnehmer in leitenden Positionen erleichtert. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen Teilzeitarbeit vereinbaren, wenn der Arbeitnehmer eine Reduzierung der Arbeitszeit wünscht. Der Arbeitgeber kann dem Teilzeit-

wunsch des Arbeitnehmers jedoch betriebliche Gründe entgegensetzen. Dazu gehören erhebliche Beeinträchtigungen der Organisation, des Arbeitsablaufs oder der Sicherheit im Betrieb oder unverhältnismäßig hohe Kosten für den Arbeitgeber. Die Tarifvertragsparteien können die Ablehnungsgründe entsprechend den branchenspezifischen Erfordernissen festlegen. Wird dem Arbeitgeber die erfolgte Verteilung der Arbeitszeit unzumutbar, kann er die Verteilung einseitig ändern. Arbeitnehmer können eine Änderung ihrer Arbeitszeit höchstens alle zwei Jahre beantragen. Der Anspruch besteht nicht gegenüber Arbeitgebern, die bis zu 15 Arbeitnehmer (ohne Auszubildende) beschäftigen.

Teilzeitarbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit verlängern oder zur früheren Vollzeitarbeit zurückkehren wollen, sind bei gleicher Eignung bei der Besetzung freier Vollzeitarbeitsplätze oder Teilzeitarbeitsplätze bevorzugt zu berücksichtigen, wenn dringende betriebliche Gründe oder vorrangige Arbeitszeitwünsche anderer teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer nicht entgegenstehen.

Arbeitgeber müssen dafür sorgen, dass auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen kön-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

nen, welche ihre beruflichen Entwicklung und Mobilität fördern, es sei denn, dass dem dringende betriebliche Gründe oder vorrangige Weiterbildungswünsche anderer Arbeitnehmer entgegenstehen.

### *Schaffung von Transparenz*

Arbeitgeber, die Arbeitsplätze ausschreiben, werden verpflichtet, diese auch als Teilzeitarbeitsplätze auszuschreiben, wenn sich der Arbeitsplatz hierfür eignet. Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit verändern wollen, sind über freie Teil- oder Vollzeitarbeitsplätze zu informieren. Der Betriebsrat ist über Teilzeitarbeit im Betrieb und Unternehmen zu unterrichten.

### *Anspruch auf Teilzeit*

Einen grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit haben Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis mehr als sechs Monate besteht und deren Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer (ohne Auszubildende), unabhängig von der Höhe der Arbeitszeit, beschäftigt. Die gesetzlichen Regelungen gelten somit auch für geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer. Teilzeitbeschäftigte haben im Arbeitsrecht grundsätzlich die gleichen Rechte wie Vollzeitbeschäftigte, insbesondere in Bezug auf Gleichbehandlung, Teilzeitarbeitsver-

trag/Bescheinigung über Arbeitsbedingungen, Erholungsurlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Entgeltfortzahlung bei Arbeitsausfall an Feiertagen, Sonderzahlungen/ Gratifikationen und Kündigungsschutz.

Die Arbeitnehmer müssen den Wunsch auf eine geringere Arbeitszeit drei Monate vorher ankündigen. Eine Begründung des Wunsches ist nicht notwendig. Sie erleichtert es dem Arbeitgeber jedoch, die Auswahl zu treffen, wenn mehrere seiner Arbeitnehmer Teilzeitarbeit beantragen und die Verwirklichung aller Teilzeitwünsche aus betrieblichen Gründen nicht möglich ist. Das Gesetz verlangt zwar keine schriftliche Beantragung. Die Schriftform ist aber zu empfehlen, weil dadurch eine spätere Nachweismöglichkeit gegeben ist.

Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer spätestens einen Monat vor dem gewünschten Teilzeitbeginn schriftlich mitteilen, ob er der Teilzeit zustimmt oder nicht. Unterlässt er dies, verringert sich die Arbeitszeit automatisch in dem vom Arbeitnehmer gewünschten Umfang.

Lehnt der Arbeitgeber den Wunsch nach Verringerung der Arbeitszeit ab und ist der Arbeitnehmer hiermit nicht einverstanden, so

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

kann vor dem zuständigen Arbeitsgericht geklagt werden. Das Gericht prüft, ob die Ablehnung in diesem Einzelfall zu Recht erfolgt ist. Der Arbeitgeber muss das Vorliegen betrieblicher Gründe für seine Ablehnung beweisen.

### *Tarifvertragliche Regelungen*

Bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit sind ebenfalls jeweils geltende tarifvertragliche Bestimmungen zu beachten. Hinweise auf die Möglichkeit der Teilzeit finden sich in nahezu allen Tarifverträgen. Zumeist wird darin betont, dass Teilzeitarbeit sozialversicherungspflichtig sein soll. Dies ist gerade in Anbetracht der Gefahren von und durch Minijobs von Bedeutung. Einige Tarifverträge regeln darüber hinaus unter anderem das Rückkehrrecht in Vollzeit. Ebenso finden sich Bezüge zwischen Teilzeit und Kindererziehung, z.B. die Möglichkeit zur Halbierung von Arbeitszeit im Zusammenhang mit der Elternzeit. Auch wird in einigen Tarifverträgen das Recht auf Information über die Ausschreibung von Teilzeitzstellen konkreter geregelt, ebenso die Pflicht der Beratung mit dem Betriebsrat bei Einführung von Teilzeitarbeit. Außerdem finden sich Schutzregelungen für Teilzeitbeschäftigte, so im Hinblick auf die Freiwilligkeit von Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft, Mehrarbeit

und Überstunden.

## **Gestaltungsempfehlungen**

### *Mitwirkung und Mitbestimmung*

Betriebsräte haben über ihre Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte einen erheblichen Einfluss auf die Förderung und betriebliche Ausgestaltung von Teilzeitarbeit. Wesentliche betriebsverfassungsrechtliche Ansatzpunkte sind gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 2b BetrVG die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit und gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg. Dies bedeutet, dass der Betriebsrat sein Initiativrecht nutzen und entsprechende Maßnahmen beim Arbeitgeber beantragen kann.

Nach § 92 Abs. 1 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat anhand von Unterlagen über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Be-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

rufsbildung, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. § 92 Abs. 2 u. 3 BetrVG bietet dem Betriebsrat die Möglichkeit, dem Arbeitgeber aktive Vorschläge für eine verbesserte Personalplanung auch im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterbreiten. Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat dann über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

Gemäß § 92a Abs. 1 u. 2 BetrVG hat der Betriebsrat zur Förderung und Sicherung von Beschäftigung ein Vorschlagsrecht unter anderem zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und Förderung der Teilzeitarbeit. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge mit dem Betriebsrat beraten und hat seine Entscheidung (schriftlich) zu begründen.

Laut § 94 Abs. 2 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze. Nach wie vor ist häufig die Belastbarkeit und Einsatzbereitschaft ein Hauptkriterium für die Beurteilung. Genau diese beiden Merkmale werden aber Teilzeitbeschäftigten weniger häufig zugesprochen als Vollzeitbeschäftigten.

§ 95 Abs. 1 BetrVG legt fest, dass Richtlinien

über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen. Gemäß § 95 Abs. 2 BetrVG kann in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten der Betriebsrat solche Auswahlrichtlinien bezüglich der fachlichen und persönlichen Eignung und sozialer Gesichtspunkte sogar erzwingen.

Die stärkste Gestaltungskraft besteht für den Betriebsrat bei den echten Mitbestimmungsrechten gemäß § 87 BetrVG. Sie eröffnen den Zugang zu unterschiedlichen Regelungsfeldern, die für die Umsetzung von Teilzeitarbeit von Bedeutung sind. Insbesondere sind dies

- § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG: Mitbestimmung bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb
- § 87 Abs.1 Nr. 2 BetrVG: Mitbestimmung bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie der Pausen und die Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage
- § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG: Mitbestimmung bei der vorübergehenden Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- § 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG: Mitbestimmung bei der Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze, Urlaubsplan sowie Festlegung der zeitlichen Lage des Urlaubs für einzelne Streitfälle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG: Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften

Darüber hinaus sind die Einflussmöglichkeiten im Hinblick auf betriebliche Bildungsmaßnahmen von Bedeutung. Dies betrifft die Ermittlung des Bildungsbedarfes und Beratung über Fragen der Berufsbildung gemäß § 96 Abs. 2 BetrVG. Bei Maßnahmen der beruflichen Bildung haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Belange Teilzeitbeschäftigter und Beschäftig-

ter mit Familienpflichten zu berücksichtigen. § 97 Abs. 2 BetrVG begründet die Mitbestimmung bei der Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, wenn der Betriebsrat Bildungsbedarf in der Belegschaft erkennt. § 98 Abs. 3 und 4 BetrVG weist der Arbeitnehmervertretung Mitbestimmungsrechte bei der Auswahl der Teilnehmenden an Maßnahmen der beruflichen Bildung zu.

Die genannten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte bestehen in ähnlicher Weise auch in den Personalvertretungsgesetzen des Bundes und der Länder. Sie ermöglichen der Arbeitnehmervertretung weitreichenden Einfluss bei der Ausgestaltung betrieblicher Teilzeitregelungen. Es empfiehlt sich, dies in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung verbindlich festzulegen.

## **Gestaltungsraster:**

### **Betriebsvereinbarung „Teilzeitarbeit“**

Das nachfolgende Gestaltungsraster beinhaltet Stichpunkte zu zentralen Regelungsbereichen für Betriebsvereinbarungen zur Teilzeitarbeit. Es orientiert sich an Empfehlungen der Hans-Böckler-Stiftung. Die Liste enthält Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen, die betrieblich angepasst und konkret mit Inhalt gefüllt werden müssen. Weiterführende Informationen und Gestaltungshilfen bietet das „Archiv betriebliche Vereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung. Es ist im Internet zu finden unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

### **Begriff und Ziele von Teilzeitarbeit**

- Definition (tarifvertragliche Arbeitszeiten als Maßstab)
- größere individuelle Zeitsouveränität für die Beschäftigten (Ermöglichen von Teilzeitarbeit für alle interessierten Beschäftigten; Berücksichtigung persönlicher Wünsche bei Umfang und Lage der Arbeitszeit)

- Sicherung der Beschäftigung (Verteilung des Arbeitsvolumens auf mehr Beschäftigte; sozialverträgliche Gestaltung von Stellenabbau durch Reduzierung des Arbeitszeitvolumens; Werbung für Teilzeit mit attraktiven Angeboten)
- Wirtschaftliche Ziele (Belegschaftsanpassung; bedarfsgerechter Personaleinsatz; Attraktivität des Arbeitsplatzes)

### **Wechsel zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit**

- Einstieg in die Teilzeitarbeit (Berücksichtigung von individuellen Wünschen; Anspruch auf befristete Arbeitszeitverminderung; Anspruch auf Teilzeitarbeit, soweit keine dringenden betrieblichen Belange entgegenstehen; Beratungsangebote für Teilzeit-Interessierte; Erprobungsphasen der Teilzeitarbeit; Konkretisierung der betrieblichen bzw. dringenden betrieblichen Gründe für eine Ablehnung; Anreize zur Aufnahme von Teilzeitarbeit; Arbeitsplatzwechsel; Verbleib; Befristungen)
- Änderungen von Umfang und Lage der Teilzeitarbeit (formale und inhaltliche Kriterien für die Antragstellung auf Veränderung der individuellen Arbeitszeit; Fristen)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Rückkehr zur Vollzeitarbeit (Möglichkeit, die Arbeitszeit auf individuellen Wunsch zu erhöhen bzw. zur Vollzeitarbeit zu wechseln oder zurückzukehren; Rückkehr zur Vollzeitarbeit bei befristeter Reduzierung der Arbeitszeit nach Fristablauf; Schutz gegen Nachteile der Teilzeitarbeit)
- Schaffung/Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen (Verfahren und Kriterien für die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen; Prüfung neuer und frei werdender Stellen hinsichtlich Eignung für Teilzeitarbeit; Berücksichtigung der Interessen von Beschäftigten)
- Ersatzeinstellungen (Ersatzeinstellungen für Arbeitskapazitäten, die durch Arbeitszeitreduzierung frei werden; Vermeidung der Arbeitsintensivierung)
- Lage und Verteilung (Arbeitszeitkonten; variable Teilzeit; Monats- oder Jahresteilzeit; Blockfreizeit; Sabbatical; Job-Sharing)
- Flexibilität und Wahlmöglichkeiten (flexible Tages-, Wochen-, Monats-, Jahresarbeitszeit; unbezahlter Urlaub; Pflegepause; offene Vereinbarungen; Verhältnis individueller und betrieblicher Kriterien und Belange bei der Festlegung der Arbeitszeit; erforderliche Absprache mit Team und/oder Führungskraft, Ankündigungsfristen für Freizeitnahme)
- Verbindung mit anderen Arbeitszeitformen (Gleitzeit; Rufbereitschaft)
- Mehrarbeit (Vermeidung von Mehrarbeit; Anordnung; Freiwilligkeit; auf Wunsch der Beschäftigten)

### Modelle von Teilzeitarbeit

- Umfang der Arbeitszeit (Minstdauer und Grenzen; Ausschluss oder Beschränkung von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen; Bindung von Ausnahmen geringfügiger Beschäftigung an die Freiwilligkeit der Betroffenen; Teilzeit für Führungskräfte)

### Entgelte, Leistungen und Arbeitsbedingungen

- Entgelt und sonstige Geldleistungen (gleiche oder anteilige Arbeits- und Entgeltbedingungen für Voll- und Teilzeitbeschäftigte; gleiche oder anteilige Ansprüche auf Entgelt; Leistungsentgelt; Funktionszulagen; gleiche Schicht- und Erschwerniszuschläge; Anreize und Ausgleichszahlungen; anteilige Ansprüche an die betriebliche Altersvorsorge; gleiche Möglichkeiten für ei-



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- gene Beiträge in die betriebliche Altersvorsorge; Wechsel in Vollzeit vor betriebsbedingten Kündigungen; Aufstockung von Leistungen)
- Sozial- und zusätzliche Geldleistungen (Gleichstellung mit Vollzeit; Anrechnung von Zeiten der Betriebszugehörigkeit unabhängig vom jeweiligen Arbeitszeitvolumen; besondere Sozialleistungen wegen der schwierigen sozialen Lage der Teilzeitbeschäftigten, z.B. höhere Arbeitgeberbeiträge zur betrieblichen Altersvorsorge; pauschale Besitzstandswahrung)
- Urlaub (anteilige Ansprüche auf bezahlten Urlaub; Freistellung; Sonderurlaub; Bildungsurlaub)
- Weiterbildung und berufliche Entwicklung (gleiche Chancen auf berufliche Entwicklung; gleiche Möglichkeiten der beruflichen Qualifizierung wie in Vollzeit)
- sonstige Arbeitsbedingungen (keine Intensivierung Arbeitsbelastung; keine geteilten Dienste)

## Mitbestimmung, Interessenvertretung, tarifliche Gestaltung

- Mitgestaltung durch die Interessenvertretung (Beratungsrechte im Rahmen des Verfahrens zur Entscheidung über Wünsche auf Reduzierung oder Aufstockung der Arbeitszeit; Einspruchsrecht und Recht auf Beratung mit dem Arbeitgeber bei Ablehnung eines Wunsches auf Veränderung der Arbeitszeit; Recht auf Überprüfung der für eine Ablehnung angegebenen Gründe;
- Mitbestimmung bei der Gestaltung und Einführung von Arbeitszeit- oder Teilzeitarbeitsmodellen, bei Abweichungen von den vereinbarten Regelungen aufgrund betrieblicher Erfordernisse; Zustimmungsbedürftigkeit von individuellen Abweichungen von der Vereinbarung Teilzeit; Zustimmungsbedürftigkeit der Nutzung von Öffnungsklauseln eines Tarifvertrages oder einer Betriebsvereinbarung; Einrichtung einer Arbeitsgruppe; Einrichtung einer paritätischen Kommission)
- tarifliche Gestaltung (direkter Bezug zu Tarifverträgen; Hinweise auf geltende Tarifverträge)

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Büntgen, Maria (2005):** Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Teilzeitarbeit. Analyse und Handlungsempfehlungen, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag, Frankfurt am Main.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2009):** Abenteuer Teilzeit – Argumente für Männer, Berlin (Download: <http://www.bmas.de> > Service > Publikationen).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2011):** Teilzeit – Alles, was Recht ist. Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeit in Teilzeit, Berlin (Download: <http://www.bmas.de> > Service > Publikationen).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2012):** Teilzeit-Netto-Rechner 2012 – DVD, Berlin (Online: <http://www.bmas.de> > Themen > Arbeitsrecht > Teilzeit und Arbeitszeitmodelle).

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2011):** Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeiten, 2. Auflage, Berlin (Download: <http://www.bmfsfj.de> > Publikationen > Familie).

**Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2007):** Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Thema Teilzeitarbeit, Düsseldorf (Download: <http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> > Auswertungen und Gestaltungshilfen > Arbeitszeit > Teilzeitarbeit).

**Industriegewerkschaft Metall, Vorstand (Hg.) (2007):** Frauen und Gleichstellungspolitik . Übersicht über familienpolitische Regelungen in Tarifverträgen, 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main.

**Industriegewerkschaft Metall, Vorstand (Hg.) (2010):** Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute Nr. 20, Frankfurt am Main.

**Meissner, Frank / Stockfisch, Christina (2011):** Familienbewusste Schichtarbeit, hg. v. DGB-Bundesvorstand, Berlin (Download: <http://www.familie.dgb.de> > Broschüre zur Gestaltung familienbewusster Schichtarbeit).

**Meissner, Frank / Stockfisch, Christina (2012):** Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung. Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte, hg. v. DGB-Bundesvorstand, Berlin (Download: <http://www.familie.dgb.de> > Neue Broschüre: Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung).

**Sczesny, Cordula u. a. (2006):** Teilzeitarbeit im Dienstleistungsbereich. Strategien und Handlungsfelder in den Branchen Einzelhandel, Gesundheitswesen sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe, Forschungsbericht 1076 (Zusammenfassung) der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden (Download: <http://www.baua.de>> Publikationen > Schriftenreihe > Forschungsberichte).

**Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Teilzeit (2013),** in: Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-ROM zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe, hg. v. Institut für Mittelstandökonomie an der Universität Trier (Inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Trier/Saarbrücken (Download: <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/ergebnisse/veroeffentlichungen.htm>)

**Thannheiser, Achim (2011):** Mal mehr, mal weniger – Teilzeitarbeit. Voraussetzungen für Teilzeitanprüche und Aufstockungsmöglichkeiten, in: Arbeitsrecht im Betrieb 12/2011

*Internet-Links zur Teilzeitarbeit:*

**Bundesministerium der Justiz / juris GmbH:** Arbeitszeitgesetz (ArbZG):  
<http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/index.html>

**Bundesministerium der Justiz / juris GmbH:** Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG): <http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfsg/index.html>

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2009):** Abenteuer Teilzeit – Argumente für Männer, Berlin (Download: <http://www.bmas.de>> Service > Publikationen).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2011):** Teilzeit – Alles, was Recht ist. Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeit in Teilzeit, Berlin  
(Download: <http://www.bmas.de> > Service > Publikationen).

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2012):** Informationen, Veröffentlichungen und Praxishilfen zur Arbeitszeitgestaltung, u.a. zur Schicht- und Nachtarbeit:  
<http://www.baua.de>  
(> Informationen für die Praxis > Handlungshilfen und Praxisbeispiele > Arbeitszeitgestaltung).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012):** Informationen, Veröffentlichungen und Praxishilfen zur Teilzeitarbeit: <http://www.bmas.de> (> Themen > Arbeitsrecht > Teilzeit und Arbeitszeitmodelle).

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bertelsmann Stiftung, pme Familienservice GmbH (2012):** Portal „Mittelstand und Familie“- <http://www.mittelstand-und-familie.de>  
(> Wissensbereiche > Handlungsfelder > Arbeitszeit > Teilzeit).

**Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand (2012):** Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“: <http://www.familie.dgb.de>

**Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (2012):** Mitbestimmungsförderung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Empfehlungen:  
<http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> oder <http://www.betriebsvereinbarung.de>

## 5. Weniger ist manchmal mehr: Kurzarbeit

### In diesem Kapitel erfahren Sie

was Kurzarbeit ist,

welche Arten von Kurzarbeit existieren,

welche rechtlichen Bestimmungen gelten und

welche Möglichkeiten Betriebsräte im Rahmen des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit haben.

### Was ist Kurzarbeit?

Die Kurzarbeit ist ein Instrument der Arbeitszeitgestaltung, das vor allem zur Beschäftigungssicherung eingesetzt wird. Dabei ist der Hauptansatzpunkt eine Veränderung (= Verkürzung) der betriebsüblichen Arbeitszeit, welche über einen begrenzten Zeitraum erfolgt. Im Zentrum der Arbeitszeitgestaltung steht hier somit die Variierung der **Dauer** der Arbeitszeit.

Unternehmen, bei denen wirtschaftliche Ursachen vorübergehend keine Auslastung der vollen Arbeitszeit erlauben, können mit Hilfe der sogenannten konjunkturellen Kurzarbeit eine zeitweilige Kürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit vornehmen. Dies kann im ganzen Betrieb oder in ausgewählten Bereichen erfolgen bzw. ausgewählte oder auch alle Arbeitnehmer betreffen. In jedem Fall ist die Zustimmung des Betriebsrats und nach entsprechender Beantragung die Genehmigung durch die Bundesagentur für Arbeit erforderlich. Einen Teil des Entgeltes der Beschäftigten übernimmt bei konjunktureller Kurzarbeit die Bundesagentur für Arbeit.

Mit dem Instrument der konjunkturellen Kurzarbeit können Mitarbeiter also auch dann weiterbeschäftigt werden, wenn im Unternehmen vorübergehend ein zu geringer Arbeitsanfall vorliegt. Ziel ist es, Entlassungen zu vermeiden und bei verbesserter wirtschaftlicher Situation die Möglichkeit zu haben, wieder auf das qualifizierte und eingearbeitete Personal zurückgreifen zu können. In der Re-

gel ist Kurzarbeit kein freigesähltes Arbeitsmodell.

Auch im Falle eines saisonal bedingten Auftragsrückganges im Unternehmen sowie im Falle einer betrieblichen Restrukturierung steht das Instrument Kurzarbeit zur Verfügung.

### Arten von Kurzarbeit

Man unterscheidet je nach Einsatzgrund drei Arten von Kurzarbeit:

1. **Konjunkturelle Kurzarbeit:** Diese kommt zur Anwendung bei einer schwierigen wirtschaftlichen Lage mit vorübergehenden Auslastungsproblemen
2. **Saisonale Kurzarbeit:** Diese kommt zur Anwendung z.B. bei einem Einbruch der Auftragslage von Unternehmen in einigen Branchen zu bestimmten Jahreszeiten
3. **Strukturelle Kurzarbeit** (auch Transfer-Kurzarbeit genannt): Sie wird dann genutzt, wenn nach einer betrieblichen Neustrukturierung neue Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer als Alternative zur Arbeitslosigkeit gesucht werden.

### Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Kurzarbeit

Die gesetzliche Grundlage für die Kurzarbeit finden sich in den §§ 95 bis 111 im Sozialgesetzbuch III (SGB III).

#### *Kurzarbeitergeld bei konjunktureller Kurzarbeit*

Erfüllt ein Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen für konjunkturelle Kurzarbeit, erstattet die Bundesagentur für Arbeit (nach Bewilligung des Antrages des Arbeitgebers auf Kurzarbeit) einen Teil des Arbeitsentgeltes der Beschäftigten. Als Ausgleich für den Lohnausfall gewährt die Bundesagentur für Arbeit den betroffenen Beschäftigten auf diese Weise das sogenannte Kurzarbeitergeld (Kug). Kurzarbeit ist grundsätzlich auf sechs Monate begrenzt. Unter bestimmten Umständen kann sie auf bis zu 24 Monate ausgedehnt werden. Die Beiträge zur Sozialversicherung für diesen Ausgleich werden vom Arbeitgeber allein bezahlt.

Das Kurzarbeitergeld berechnet sich nach dem Nettoentgeltausfall. Die Kurzarbeiter erhalten grundsätzlich 60 Prozent des ausgefallenen pauschalierten Nettoentgeltes. Ist in der elektronischen Lohnsteuerkarte des Arbeitnehmers

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

ein Kinderfreibetrag mit einem Zähler von mindestens 0,5 eingetragen, so beträgt das Kurzarbeitergeld 67 Prozent des ausgefallenen pauschalierten Nettoentgeltes.

### *Beispielberechnung:*

Ein Mitarbeiter hat ein regelmäßiges Bruttoeinkommen von 2.500 Euro. Der Mitarbeiter hat ein Kind.

Soll-Entgelt: 2.500 Euro -> Rechnerischer Leistungssatz: 1.237,94 Euro

Ist-Entgelt: 1.250 Euro -> Rechnerischer Leistungssatz: 666,92 Euro

Der Unterschiedsbeitrag beträgt in diesem Fall 571,02 Euro, der vom Arbeitgeber zusammen mit dem Arbeitsentgelt ausgezahlt wird.

Für die Ermittlung des Kurzarbeitergeldes stellt die Bundesagentur für Arbeit eine Tabelle zur Verfügung, aus der die pauschalierten monatlichen Nettoentgelte (rechnerische Leistungssätze) abgelesen werden können.

Die Tabelle und weitere Informationen zum Kurzarbeitergeld finden sich auf der Internetseite der Bundesagentur für Arbeit:

[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de) (Rubrik Formulare/Kurzarbeit)

### *Gesetzliche Voraussetzungen: konjunkturelle Kurzarbeit*

Für die Gewährung von konjunktureller Kurzarbeit müssen gewisse Mindestbedingungen vorliegen.

Arbeitnehmer haben Anspruch auf Kurzarbeitergeld gemäß § 95 SGB III, wenn...

1. ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegt,
2. die betrieblichen Voraussetzungen erfüllt sind,
3. die persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind und
4. der Arbeitsausfall der Agentur für Arbeit angezeigt worden ist.

Das Sozialgesetzbuch III konkretisiert dahingehend weiter:

Ein Arbeitsausfall ist erheblich, wenn...

1. er auf wirtschaftlichen Gründen oder einem unabwendbaren Ereignis beruht,
2. er vorübergehend ist,
3. er nicht vermeidbar ist und
4. im jeweiligen Kalendermonat (Anspruchszeitraum) mindestens ein Drittel der in dem Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer von einem Entgeltausfall von jeweils mehr

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

als zehn Prozent ihres monatlichen Bruttoentgelts betroffen ist; dabei sind Auszubildende nicht mitzuzählen. Der Betrieb muss mindestens einen Beschäftigten haben.

Ein Arbeitsausfall beruht auch auf wirtschaftlichen Gründen, wenn er durch eine Veränderung der betrieblichen Strukturen, die durch die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung bedingt ist, verursacht wird.

Ein unabwendbares Ereignis liegt insbesondere dann vor, wenn ein Arbeitsausfall auf ungewöhnlichen, dem üblichen Witterungsverlauf nicht entsprechenden Witterungsgründen beruht. Ein unabwendbares Ereignis liegt ebenfalls vor, wenn ein Arbeitsausfall durch behördliche oder behördlich anerkannte Maßnahmen verursacht ist, die vom Arbeitgeber nicht zu vertreten sind.

Ein Arbeitsausfall ist nicht vermeidbar, wenn in einem Betrieb alle zumutbaren Vorkehrungen getroffen wurden, um den Eintritt des Arbeitsausfalls zu verhindern. Hierzu gehört auch die Nutzung von Erholungsurlaub oder Ausschöpfung von Arbeitszeitguthaben bei flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Als vermeidbar gilt dagegen insbesondere ein Arbeitsausfall, der...

1. überwiegend branchenüblich, betriebsüblich oder saisonbedingt ist oder ausschließlich auf betriebsorganisatorischen Gründen beruht,
2. bei Gewährung von bezahltem Erholungsurlaub ganz oder teilweise verhindert werden kann, soweit vorrangige Urlaubswünsche der Arbeitnehmer der Urlaubsgewährung nicht entgegenstehen, oder
3. bei der Nutzung von im Betrieb zulässigen Arbeitszeitschwankungen ganz oder teilweise vermieden werden kann.

Die Auflösung eines Arbeitszeitguthabens anstelle der direkten Inanspruchnahme von konjunktureller Kurzarbeit kann vom Arbeitnehmer nicht verlangt werden, soweit es...

1. ausschließlich für eine vorzeitige Freistellung eines Arbeitnehmers vor einer altersbedingten Beendigung des Arbeitsverhältnisses bestimmt ist (Lebensarbeitszeitkonto) oder soweit das Arbeitszeitguthaben Qualifizierungszwecken dient, sofern dies in einem Tarifvertrag oder auf Grund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung dementsprechend geregelt ist,



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- zur Finanzierung einer Winterausfallgeld-Vorausleistung angespart worden ist,
- den Umfang von zehn Prozent der ohne Mehrarbeit geschuldeten Jahresarbeitszeit eines Arbeitnehmers übersteigt oder
- länger als ein Jahr unverändert bestanden hat.

Besteht in einem Betrieb eine Vereinbarung über Arbeitszeitschwankungen, nach welcher mindestens zehn Prozent der ohne Mehrarbeit geschuldeten Jahresarbeitszeit für einen unterschiedlichen Arbeitsanfall eingesetzt werden, dann gilt ein Arbeitsausfall, der im Rahmen dieser Arbeitszeitschwankungen nicht mehr ausgeglichen werden kann, als nicht vermeidbar (§ 96 SGB III).

Der schriftlichen Beantragung der Kurzarbeit durch das Unternehmen ist eine schriftliche Stellungnahme des Betriebsrats beizufügen. Der Antrag auf Zahlung von Kurzarbeitergeld ist innerhalb von drei Monaten nach Beginn der Kurzarbeit zu stellen.

### *Mitbestimmung des Betriebsrats und tarifliche Regelungen*

Voraussetzung für die Einführung von Kurzarbeit in einem Unternehmen ist die Zustimmung des Betriebsrates. Dieser hat ein ge-

benenfalls über die Einigungsstelle erzwingbares Mitbestimmungsrecht nach § 87 (1) Nr. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) (vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit). Damit verbunden steht dem Betriebsrat auch ein Initiativrecht zur Einführung von Kurzarbeit zu.

In Betrieben ohne Betriebsrat und ohne tarifvertragliche Regelung zur Kurzarbeit müssen alle betroffenen Mitarbeiter individualvertraglich der Kurzarbeit zustimmen.

Neben den gesetzlichen Vorgaben bestimmen auch Tarifverträge die Ausgestaltung der Kurzarbeit. Die Tarifautonomie lässt hierbei den Tarifpartnern die Möglichkeit, spezielle Kurzarbeitsklauseln zu vereinbaren. Diese bestimmen die grundsätzlichen Verfahren der Einführung und Entgeltfortzahlung.

### *Saison-Kurzarbeit und Saison-Kurzarbeitergeld*

Das Saison-Kurzarbeitergeld (Saison-Kug) hat zum Ziel, Arbeitnehmern bei Arbeitsmangel oder bei saisonalen Arbeitsausfällen zum Beispiel in einer Schlechtwetterzeit nicht in die Arbeitslosigkeit zu entlassen, sondern sie im Betrieb zu halten und damit die Beschäftigungsverhältnisse zu stabilisieren. Saison-Kurzarbeitergeld wird ausschließlich in der

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

betreffenden Zeitperiode und bereits ab der ersten Ausfallstunde (nach Auflösung von Arbeitszeitguthaben) geleistet. Damit kann sowohl ein Arbeitsausfall aus Witterungsgründen als auch ein saisonal bedingter Auftragsmangel ausgeglichen werden.

Beim Saison-Kurzarbeitergeld gelten ansonsten die gleichen Regelungen wie beim konjunkturellen Kurzarbeitergeld.

### *Transferkurzarbeit und Transfer-Kurzarbeitergeld*

Zur Vermeidung von Entlassungen und zur Verbesserung ihrer Vermittlungsaussichten wird Transfer-Kurzarbeitergeld (Transfer-Kug) zur Förderung bei betrieblichen Restrukturierungen (Betriebsänderung gemäß § 111 Absatz 1 Satz 3 BetrVG) für Arbeitnehmer gewährt. Das heißt, Arbeitnehmer, für die bei einer Betriebsänderung (z.B. Einschränkung oder Stilllegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen, Zusammenschluss mit anderen Betrieben) keine Aussicht auf Weiterbeschäftigung besteht, erhalten über die Bundesagentur für Arbeit Transfer-Kurzarbeitergeld.

Transfer-Kurzarbeitergeld wird Arbeitnehmern gewährt, sofern

1. sie von einem dauerhaften unvermeidbaren Arbeitsausfall mit Entgeltausfall betroffen sind,
2. die betrieblichen Voraussetzungen vorliegen,
3. die persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind,
4. sich die Betriebsparteien im Vorfeld der Entscheidungen über die Inanspruchnahme von Transferkurzarbeitergeld durch die Bundesagentur für Arbeit beraten lassen – insbesondere im Rahmen ihrer Verhandlungen über einen die Integration der Arbeitnehmer fördernden Interessenausgleich oder Sozialplan nach § 112 des Betriebsverfassungsgesetzes – und
5. der dauerhafte Arbeitsausfall der Bundesagentur für Arbeit angezeigt wurde.

Ein dauerhafter unvermeidbarer Arbeitsausfall liegt dann vor, wenn der Arbeitsausfall aufgrund einer Betriebsänderung, nicht nur vorübergehend ist und im Betrieb keine Beschäftigungsmöglichkeiten für den Arbeitnehmer vorhanden sind. Der Arbeitsausfall muss mit einem Entgeltausfall einhergehen.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Die Bundesagentur für Arbeit leistet Transferkurzarbeitergeld für längstens zwölf Monate.

Ein dauerhafter Arbeitsausfall liegt vor, wenn auf Grund einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 Absatz 1 Satz 3 BetrVG die Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer nicht nur vorübergehend entfallen. Der Entgeltausfall kann auch jeweils 100 Prozent des monatlichen Bruttoentgelts betragen.

Die betrieblichen Voraussetzungen für die Gewährung von Transferkurzarbeitergeld sind erfüllt, wenn ...

1. in einem Betrieb Personalanpassungsmaßnahmen auf Grund einer Betriebsänderung durchgeführt werden,
2. die von Arbeitsausfall betroffenen Arbeitnehmer in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit zusammengefasst werden, um Entlassungen zu vermeiden und ihre Eingliederungschancen zu verbessern,
3. die Organisation und Mittelausstattung der betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit den angestrebten Integrationserfolg erwarten lassen und
4. ein System zur Sicherung der Qualität angewendet wird.

Wird die betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit von einem Dritten durchgeführt, tritt an die Stelle der Voraussetzung nach Satz 1 Nummer 4 die Trägerzulassung nach § 178 SGB III.

Die persönlichen Voraussetzungen sind erfüllt, wenn der Arbeitnehmer ...

1. von Arbeitslosigkeit bedroht ist,
2. nach Beginn des Arbeitsausfalls eine versicherungspflichtige Beschäftigung fortsetzt oder im Anschluss an die Beendigung eines Berufsausbildungsverhältnisses aufnimmt,
3. nicht vom Kurzarbeitergeldbezug ausgeschlossen ist und
4. vor der Überleitung in die betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit aus Anlass der Betriebsänderung
  - a) sich bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitsuchend meldet und
  - b) an einer arbeitsmarktlisch zweckmäßigen Maßnahme zur Feststellung der Eingliederungsaussichten teilgenommen hat; können in berechtigten Ausnahmefällen trotz Mithilfe der Agentur für Arbeit die notwendigen Feststellungsmaßnahmen nicht rechtzeitig durchgeführt werden, sind diese im

unmittelbaren Anschluss an die Überleitung innerhalb eines Monats nachzuholen.

Die Höhe des Transfer-Kurzarbeitergeldes richtet sich wie die Höhe des konjunkturellen Kurzarbeitergeldes und die Höhe des Saison-Kurzarbeitergeldes nach der Höhe des pauschalierten Nettoentgeltausfalls im Anspruchszeitraum. Die Leistungssätze werden identisch berechnet.

### **Gestaltungsempfehlungen**

Die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat ist bei der Anwendung von Kurzarbeit weitreichend. Ohne Betriebsvereinbarung und Zustimmung des Betriebsrats darf Kurzarbeit nicht durchgeführt werden. Dabei sind Ziele, betroffener Personenkreis, Umfang der Reduzierung, personelle Maßnahmen und Verfahrensregeln mit der Arbeitgeberseite zu vereinbaren.

Bevor sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zur Nutzung des Instrumentes Kurzarbeit entschließen, sollten allerdings zunächst mögliche Alternativen abgewogen werden. Das Vorziehen von Instandhaltungsmaßnahmen,

das Vereinbaren von Betriebsferien oder der Abbau von Überstunden, Leiharbeit und Fremdvergaben können zielführender sein als Kurzarbeit.

Die betriebliche Arbeitnehmervertretung sollte sich dabei stets ein eigenes Bild von der wirtschaftlichen Lage des Betriebes machen und diese genau analysieren. Hierzu ist es von großer Bedeutung, entsprechende Informationen zu erhalten, seien es direkte Informationen von Seiten der Geschäftsführung oder über den Wirtschaftsausschuss. In sich andeutenden wirtschaftlichen Krisensituationen ist dem Betriebsrat zu empfehlen, neben einer eigenen Ursachenanalyse auch externe Sachverständige über § 80 Abs. 3 BetrVG hinzuzuziehen. Nachdem der Betriebsrat die eigene Analyse abgeschlossen hat, sollten Strategien zunächst intern und später mit dem Arbeitgeber diskutiert werden.

Ein aktuell zu beobachtender Trend ist der Versuch von Unternehmen, bei konjunktureller Kurzarbeit während der Kurzarbeitsphase (aber nach Überquerung der Krisen-Talsole) Arbeitsverdichtung zu betreiben. Der konjunkturellen Entspannung begegnen viele Unternehmen mit konstant niedrigen Stundenbedarfen und einer Erhöhung der Leistungsdich-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

te für den einzelnen Arbeitnehmer. Der Betriebsrat sollte dies im Auge behalten und gegebenenfalls über seine Mitbestimmungsmöglichkeiten (Forderung der Einhaltung der Betriebsvereinbarung) intervenieren.

Gerade in der Industrie können während der Kurzarbeit durch eine Verringerung der vorgegebenen Taktzeit oder strikterer Arbeitsteilung erste Rationalisierungsmaßnahmen getroffen werden, die vordergründig einer zukünftigen Krisensituation vorbeugen sollen, aber negative Effekte auf die Qualität der Arbeitsbedingungen mit sich bringen. Hier ist es die Aufgabe des Betriebsrates, sich für eine nachhaltige und ganzheitliche Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung stark zu machen, die Arbeitnehmer schützt und ergonomischen Kriterien entspricht.

Einige Tarifverträge verfügen über ergänzende Instrumente zur konjunkturellen Kurzarbeit. In der Metall- und Elektroindustrie gibt es seit 1994 Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung (kurz: TV Besch). Demnach kann die Arbeitszeit mit entsprechender Lohnabsenkung in Westdeutschland auf bis zu 30 und in Ostdeutschland auf bis zu 33 Stunden pro Woche reduziert werden. Im Gegensatz zur Kurzarbeit ist das Volumen der Absenkung begrenzt.

Voraussetzung ist jedoch, dass eine entsprechende Betriebsvereinbarung dazu abgeschlossen wird. Die Umsetzung ist demnach nicht über die Einigungsstelle erzwingbar.

Interessant ist dieses Instrument vor allem dann, wenn keine Kurzarbeit genehmigt wird oder der Kurzarbeitszeitraum bereits ausgeschöpft wurde. Analog zur Kurzarbeitsregelung kann in einzelnen Abteilungen oder im ganzen Betrieb die Arbeitszeit reduziert werden. Weiterhin verpflichtet sich der Arbeitgeber, in dieser Zeit keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen.

Problematisch ist, dass durch die geringeren Sozialabgaben während der Anwendung des TV Besch später geringere Ansprüche in der gesetzlichen Rentenversicherung und gegebenenfalls beim Arbeitslosengeld entstehen. Die „Last der Krise“ übernimmt so quasi 1:1 der Arbeitnehmer. Der TV Besch ist als ergänzende Lösung zur Kurzarbeit entstanden und sollte dementsprechend auch nachrangig behandelt werden.

## Gestaltungsraster:

### Betriebsvereinbarung „konjunkturelle Kurzarbeit“

Das nachfolgende Gestaltungsraster beinhaltet Stichpunkte zu zentralen Regelungsbereichen für Betriebsvereinbarungen zu Langzeitkonten. Sie orientieren sich an Empfehlungen der Hans-Böckler-Stiftung. Die Liste enthält Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen, die betrieblich angepasst und konkret mit Inhalt gefüllt werden müssen. Weiterführende Informationen und Gestaltungshilfen bietet das „Archiv betriebliche Vereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung. Es ist im Internet zu finden unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

#### Präambel und Ziele

- Vermeidung von Kündigungen
- Erhalt des angestammten Personals und Know-how / Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Qualifikation während Kurzarbeit
- allgemeine Auslegungsmaßstäbe

## Geltungsbereich

- konkret abgegrenzte Standorte/Bereiche/Abteilungen
- Namensliste
- gleichmäßige Verteilung auf alle Beschäftigten

## Reduzierung der Arbeitszeit

- Umfang der Reduzierung
- Sonderregelungen für bestimmte Beschäftigtengruppen (z. B. Teilzeitkräfte)
- Härtefallregelungen
- Veränderung/Lage der Arbeitszeit
- Auswirkungen auf die Vergütung
  - Berechnungsgrundlagen
  - Berechnungsgrößen
  - Ausgleichszahlungen (sogenannte Aufstockung)
  - Sonderzahlungen (Weihnachts-/Urlaubsgeld)
  - Zahlungen bei Urlaub, Feiertag, Krankheitsfall
  - Zahlungsmodalitäten
- Arbeitszeitkonten
  - Abbau von Guthaben
  - Aufbau von Minusstunden

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Altersteilzeitregelungen
- Urlaubsregelungen

### Personelle Maßnahmen

- Beschäftigungssicherung
  - Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen
- Verbot/Begrenzung von Mehrarbeit
- dringende Notfälle
- Leiharbeit/Fremdvergabe
  - Insourcing, ggf. Regelungen für Zeitraum nach Kurzarbeit
  - grundsätzliches Verbot, Beschränkung nur auf dringende Ausnahmefälle
  - Zustimmungsvorbehalt des Betriebsrats
- Qualifizierung
  - Sicherung der Mitbestimmung nach § 98 BetrVG
  - Schulungsplan: Schulungsinhalte, Schulungsdauer
  - Anspruchsberechtigte

- interne/externe Anbieter
- finanzielle Anreize für Qualifizierungen (z. B. höhere Aufstockung)
- Beendigung der Kurzarbeit: Was passiert mit laufenden Schulungen?

### Verfahrensregelungen

- Ankündigungsfristen
- Erreichbarkeit der Beschäftigten während Kurzarbeit
- Zusammenarbeit mit Betriebsrat und der Bundesagentur für Arbeit
- Beteiligungsrechte des Betriebsrats während der Kurzarbeit
  - Durchführungsregelungen, Informationsansprüche (Wann? Anhand welcher Unterlagen?)
  - Mitbestimmung bei Veränderung der vereinbarten Kurzarbeit
- Konfliktlösungsregelungen
  - Einigungsstelle, Schlichtungsstelle, Verfahren

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Bispinck, Rainer / Laßmann, Nikolai / Rupp, Rudi (2010):** Konjunkturbedingte Kurzarbeit – Regelungen in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen. Download unter:

[http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_kurzarbeit.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_kurzarbeit.pdf)

**Bundesagentur für Arbeit (2012):** Merkblatt 8d: Saison-Kurzarbeitergeld. Download unter:

<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08d-Saison-Kurzarbeitergeld-bis-12-2012.pdf>

**Bundesagentur für Arbeit (2013):** Merkblatt 8a: Kurzarbeitergeld. Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen. Download unter: [http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08a-Kurzarbeitergeld-AG.pdf)

[Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08a-Kurzarbeitergeld-AG.pdf](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08a-Kurzarbeitergeld-AG.pdf)

**Bundesagentur für Arbeit (2013):** Merkblatt 8c: Transferleistungen. Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen. Transferkurzarbeitergeld. Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen. Download unter: [http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08d-Saison-Kurzarbeitergeld-bis-12-2012.pdf)

[Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08d-Saison-Kurzarbeitergeld-bis-12-2012.pdf](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-08d-Saison-Kurzarbeitergeld-bis-12-2012.pdf)



## 6. Zeit auf der hohen Kante: Langzeitkonten

### In diesem Kapitel erfahren Sie

was Langzeitkonten sind,

welche Arten von Langzeitkonten existieren,

welche rechtlichen Bestimmungen gelten und

welche Möglichkeiten Betriebsräte im Rahmen des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung zu Langzeitkonten haben.

### Was sind Langzeitkonten?

Beim Langzeitkonto handelt es sich um ein Modell, bei dem Arbeitszeit nicht vergütet, sondern langfristig angesammelt wird. Damit sollen letztlich umfangreichere bezahlte Freistellungen genutzt werden können. Bei Kurzzeitkonten, z.B. im Rahmen von Gleitzeitmodellen, erfolgt der Ausgleich des Guthabens in überschaubaren, in der Regel maximal einjährigen Zeiträumen. Anders bei

Langzeitkonten: Sie können hohe Salden aufweisen und sehr lange Ausgleichszeiträume haben. Der Ausgleich erfolgt zumeist erst nach mehreren Jahren, oft erst am Ende des Arbeitslebens. Mit den über mehrere Jahre angesparten, nicht ausbezahlten Arbeitszeiten können Arbeitnehmer früher aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden oder schrittweise die Arbeitszeit bei gleich bleibendem Entgelt reduzieren. Während der Freistellung von der Arbeitstätigkeit besteht das Beschäftigungsverhältnis fort.

Das Kurzzeitkonto speist sich in der Regel aus der Differenz zwischen Ist- und Sollarbeitszeit. Es wird als Zeitkonto geführt. Demgegenüber sind die Quellen beim Langzeitkonto vielseitiger. Hier kann das Guthaben beispielsweise

- durch den „Überschuss“ des Kurzzeitkontos am Jahresende,
- durch über den gesetzlichen Mindesturlaub hinausgehenden Resturlaub oder auch
- durch Entgeltbestandteile

aufgebaut werden.

Da das Guthaben auf Langzeitkonten über die Varianten Umwandlung von Zeit in Geldwert und direkte Einlage von Entgelt angespart werden kann, spricht man auch von Zeitwertkonten oder Wertguthaben.

Langzeitkonten – sofern sie nicht vor 2009 eingerichtet wurden oder auf Vereinbarungen beruhen, die vor 2009 getroffen wurden – sind zwingend in Entgelt zu führen.

Derzeit geltende Tarifverträge, wie zum Beispiel der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), verweisen ausdrücklich auf die Möglichkeit, Langzeitkonten einzurichten. Andere Manteltarifverträge, beispielsweise für die Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen oder für die Chemische Industrie, und ebenso diverse Haustarifverträge haben hierfür sogar konkrete Regeln aufgestellt.

Durch den Gesetzgeber wurden im Jahr 1998 mit dem sogenannten „Flexi-Gesetz“ (Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen) die sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen zur Einführung und Nutzung von Zeitwertkonten geschaffen. Diese wurden mit dem sogenannten „Flexi-II-

Gesetz“ (Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen [ArbFlexiG]), das seit Januar 2009 in Kraft ist, umfassend reformiert.

Demnach gilt unter anderem (vgl. näher weiter unten: Rechtliche Bestimmungen):

- Langzeitkonten können grundsätzlich mit allen Arbeitnehmern – auch geringfügig Beschäftigten – vereinbart werden.
- Über ein Langzeitkonto muss eine schriftliche individuelle Vereinbarung getroffen werden.
- Langzeitkonten sind ausschließlich „in Geld“ zu führen, die Wertguthaben also in Euro und Cent auszuweisen. Einbringungen von Zeit aller Art müssen umgerechnet werden.
- Der Arbeitgeberanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag ist Bestandteil des Wertguthabens.
- Wird ein Arbeitnehmer mittels Wertguthaben von der Arbeitsleistung freigestellt oder stockt er dadurch sein Entgelt bei Arbeitszeitverringerungen auf, darf das monatlich fällige Arbeitsentgelt höchstens um plus/minus 30 Prozent vom

Einkommen der vorangegangenen zwölf Monate abweichen.

- Langzeitkonten müssen bei drohender Kurzarbeit nicht angegriffen werden.
- Das maximal zulässige Wertguthaben entspricht grundsätzlich demjenigen, das bis zum Zeitpunkt des geplanten Eintritts in den Ruhestand, maximal aber bis zur gesetzlichen Altersgrenze, noch realisiert werden kann.
- Wertguthaben müssen so angelegt werden, dass ein Verlust ausgeschlossen erscheint und eine „Geld-zurück-Garantie“ während der geplanten Freistellung gegeben ist.
- Wertguthaben im Umfang von mehr als der einfachen Bezugsgröße der gesetzlichen Sozialversicherung (Durchschnittsentgelt der gesetzlichen Rentenversicherung im vorvergangenen Kalenderjahr) gemäß § 18 Sozialgesetzbuch Viertes Buch (SGB IV) – derzeit ca. 2.600 Euro – sind vollständig gegen Insolvenz zu sichern.
- Endet das Arbeitsverhältnis, kann der Arbeitnehmer die Übertragung des Wertguthabens auf den neuen Arbeitgeber verlangen, wenn er mit

diesem eine Wertguthabenvereinbarung getroffen und dieser der Übertragung zugestimmt hat.

- Auszahlungen aus dem Langzeitkonto sind steuerlich nur in Fällen existenzbedrohender Notlage des Arbeitnehmers zulässig. Ansonsten führen sie zur sofortigen Versteuerung des gesamten Guthabens.

Altersteilzeit wird üblicherweise nicht unter die Zeitwertkonten gefasst, obwohl im Falle des Blockmodells auch dort für eine Freistellung in der zweiten Phase der Altersteilzeit vorgearbeitet wird. Ebenfalls nicht unter den Oberbegriff des Zeitwertkontos fällt der Vorruhestand: Zum einen erfolgt hier kein Vorarbeiten, zum anderen handelt es sich nicht um eine Freistellung von der Arbeitstätigkeit. Denn das Arbeitsverhältnis wird hier mit Beginn des Vorruhestandes beendet.

Ebenso abzugrenzen sind Zeitwertkonten von der betrieblichen Altersversorgung: Während das Zeitwertkonto der Freistellung von der Arbeit vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses dient, stellt betriebliche Altersversorgung auf die Zeit nach Eintritt

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

eines Versorgungsfalles und damit auf die Zeit nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ab.

### *Langzeitkonten – Für und Wider*

Aus Arbeitgebersicht können unter Umständen Produktionsengpässe mit Arbeitszeitverlängerungen, die auf Langzeitkonten gebucht werden, besser bewältigt werden. Im Zuge des demografischen Wandels wird es zudem zunehmend interessant, mit Hilfe von Langzeitkonten einer Überalterung der Belegschaft vorzubeugen. Altersgemischte Teams sind für betriebliches Wissensmanagement unverzichtbar. Ein gleitender Übergang in den Ruhestand, ermöglicht durch Lebensarbeitszeitkonten, sichert das Wissen und die Erfahrung älterer Arbeitnehmer. Zusätzlich haben Arbeitgeber durch das Angebot von Langzeitkonten Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften und nicht zuletzt einen Imagezuwachs als mitarbeiterorientierter Betrieb.

Dem gegenüber stehen Einführungs- und Verwaltungskosten. Diese sind insbesondere dann relativ hoch, wenn nur wenige Arbeitnehmer eines Betriebes an dem Modell teil-

nehmen. Komplexe Rahmenbedingungen, wie Insolvenzversicherung, bilanzielle Rückstellungen, Arbeits- und Tarifrecht sowie Steuer- und Sozialversicherungsrecht, müssen beachtet werden. Während der Freistellungsphasen kann es nicht zuletzt aufgrund der langfristigen Abwesenheit von Arbeitnehmern zu Problemen bei der Organisation der Arbeit kommen.

Für Arbeitnehmer stellt sich vor allem aufgrund zunehmender Belastungen die Frage, wie sie vor dem gesetzlichen Ruhestand ohne oder mit geringeren Abschlägen aus dem Erwerbsleben ausscheiden bzw. Auszeiten für Erholung, Familie und Fortbildung nutzen können. Langzeitkonten eröffnen neue Wege der Lebensarbeitszeit- und Familienplanung. Sie sind zudem steuerlich interessant. Der Arbeitgeber ermöglicht kostenlose Einlagen und subventioniert unter Umständen den Aufbau von Wertguthaben.

Andererseits sind in der Ansparphase weniger Freizeit und/oder weniger Entgelt verfügbar. Bei vielen Arbeitnehmern stehen eher zeitnahe Verwendungsinteressen im Vordergrund und es besteht häufig kein Interesse an langfristigen Zeitsparoptionen. Außerdem können die Arbeitnehmer über ihr Wertguthaben grundsätzlich nicht frei verfügen. Auszahlun-

gen aus dem Langzeitkonto sind in der Regel nur für die Finanzierung von Freistellungen zulässig. „Störfälle“, zum Beispiel ein Wechsel des Arbeitgebers, können den Aufbau von Wertguthaben beeinträchtigen. Ist eine Übertragung beim Jobwechsel nicht möglich, muss das Langzeitkonto aufgelöst werden und es fallen in der Regel durch Versteuerung und Sozialabgaben für den Arbeitnehmer hohe Stornierungskosten an.

Nicht zuletzt bedarf es der erheblichen Zuführung von Arbeitszeit und/oder Entgelt, und dies in der Regel über einen langen Zeitraum, um einen relevanten Freistellungseffekt zu ermöglichen. Geringverdiener oder Minijobber werden häufig ausgegrenzt, Angebote zu Langzeitkonten wahrnehmen zu können. Fraglich ist grundsätzlich, inwieweit ein Arbeitnehmer mit geringfügiger Beschäftigung bereit und in der Lage ist, Wertguthaben anzusparen. Ebenso lohnt sich für ältere Arbeitnehmer die Eröffnung eines Lebensarbeitszeitkontos zumeist kaum noch. Wird das Konto in erster Linie durch geleistete (Mehr-)Arbeitszeit gefüllt, kann dies gesundheitlich bedenklich sein. Hier müssen Schutzregelungen getroffen werden.

Zum Teil werden Langzeitkonten zweckentfremdet genutzt, um kurzfristige Auslastungsschwankungen auszugleichen. Dies entspricht ausdrücklich nicht dem Willen des Gesetzgebers. Ebenfalls ist in einigen Fällen festzustellen, dass die Absicherung gegenüber dem Insolvenzrisiko nicht den gesetzlichen Regelungen entspricht. Dadurch entsteht ein Misstrauen in der Belegschaft.

Die Ausgestaltung von Langzeitkonten gestaltet sich insofern in der Praxis trotz der Reform durch das Flexi-II-Gesetz relativ schwierig. Zudem sind laut Hans-Böckler-Stiftung die aktuellen gesetzlichen Regelungen zu Zeitwertkonten nur in rund der Hälfte der Betriebe überhaupt bekannt.

### Arten von Langzeitkonten

Langzeitkonten werden im Allgemeinen nach ihrem Verwendungszweck unterschieden. Einerseits gibt es das Lebensarbeitszeitkonto, bei dem das angesparte Zeitguthaben dazu genutzt wird, bei Fortzahlung einer Vergütung die Dauer der Erwerbstätigkeit zu verkürzen und frühzeitig in den Ruhestand einzutreten beziehungsweise schrittweise die

Wochenarbeitszeit gegen Ende der Erwerbstätigkeit zu reduzieren. Vor dem aktuellen Hintergrund des Wegfalls der staatlichen Förderung der Altersteilzeit sowie der Anhebung der Regelaltersgrenze für den Renteneintritt auf 67 Jahre wird ein Vorruhestand durch ein zuvor angespartes Lebensarbeitszeitkonto durchaus attraktiv.

Andererseits besteht durch Nutzung eines Langzeitkontos die Möglichkeit, während der Erwerbsphase eine vorübergehende längere Freistellung, ein sogenanntes Sabbatical, „zu finanzieren“. Das Zeitguthaben kann beispielsweise für Familienphasen (Eltern-, Pflegezeit), für einen langen Urlaub oder auch für umfangreiche persönliche Weiterbildungen, aufgebraucht werden. Letzteres spielt zwar in der Praxis noch eine geringe Rolle, gewinnt aber vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens an Bedeutung.

## Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Langzeitkonten

### *Gesetzliche Grundlagen*

Zum 1. Januar 2009 trat das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (ArbFlexiG) oder kurz „Flexi-II-Gesetz“ in Kraft. Es änderte insbesondere die grundlegenden gesetzlichen Regelungen zu „Wertguthabenvereinbarungen“ (Langzeitkonten), die im SGB IV vor allem in den §§ 7b ff. und 23b festgelegt sind. Gegenüber der bis dahin geltenden Regelung aus dem Jahr 1998 („Flexi-Gesetz“) bestehen einige erhebliche Unterschiede. Wesentliche Bestimmungen sind unter anderen:

### *Beschäftigungsverhältnis während der Freistellung*

Beschäftigung ist die nichtselbständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers (vgl. § 7 Abs. 1 SGB IV). Eine Beschäftigung besteht auch in Zeiten der Freistellung

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

von der Arbeitsleistung von mehr als einem Monat, wenn während der Freistellung Arbeitsentgelt aus einem Wertguthaben nach § 7b SGB IV fällig ist und das monatlich fällige Arbeitsentgelt in der Zeit der Freistellung nicht unangemessen von dem für die vorausgegangenen zwölf Kalendermonate abweicht, in denen Arbeitsentgelt bezogen wurde (vgl. § 7 Abs. 1a SGB IV).

Die in den einzelnen Versicherungszweigen (Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung) bestehenden versicherungsrechtlichen Regelungen finden grundsätzlich auch während einer Freistellung von der Arbeitsleistung oder der Verringerung der Arbeitszeit im Rahmen einer Wertguthabenvereinbarung uneingeschränkt Anwendung (vgl. Spitzenverbände 2009, S. 42). Für den Fortbestand der Versicherungspflicht in der Freistellungsphase ist es nicht erforderlich, dass das Beschäftigungsverhältnis anschließend fortgesetzt wird (vgl. ebd., S. 15).

Das Arbeitsentgelt während der Freistellungsphase gilt dann noch als angemessen, wenn es im Monat mindestens 70 Prozent und maximal 130 Prozent des durchschnittlich gezahlten Arbeitsentgelts der unmittelbar vorangegangenen zwölf Kalendermonate der Arbeits-

phase beträgt. Dies gilt in den Fällen der teilweisen Freistellung im Zusammenhang mit der Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit für das insgesamt monatlich fällige Arbeitsentgelt (vgl. Spitzenverbände 2009, S. 21f).

### *Wertguthabenvereinbarung*

Eine Wertguthabenvereinbarung liegt vor, wenn

- der Aufbau eines Wertguthabens schriftlich vereinbart wurde,
- die Vereinbarung nicht lediglich das Ziel der flexiblen Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder den Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszeitzyklen verfolgt,
- Arbeitsentgelt ins Wertguthaben eingebracht wird, um es für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung oder der Verringerung der Arbeitszeit zu entnehmen,
- das aus dem Wertguthaben fällige Arbeitsentgelt mit einer vor oder nach der Freistellung von der Arbeitsleistung oder der Verringerung der Arbeitszeit erbrachten Arbeitsleistung erzielt wird,
- das fällige Arbeitsentgelt insgesamt 400 EUR monatlich übersteigt, es sei denn, die

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Beschäftigung wurde vor der Freistellung als geringfügige Beschäftigung ausgeübt (§ 7b SGB IV).

Wertguthabenvereinbarungen können tarifvertragliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen oder einzelvertragliche Vereinbarungen sein. Zur Gewährleistung der weiterführenden Rechte (z. B. Sonderkündigungsrecht nach § 7e Abs. 5 SGB IV) sollten auch bei tarifvertraglichen Regelungen und Betriebsvereinbarungen daneben einzelvertragliche Vereinbarungen getroffen werden. Die Wertguthabenvereinbarung hat insbesondere Regelungen über Zweck und Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung, die Art der Freistellung sowie die Angemessenheit der Höhe des während der Freistellung fälligen Arbeitsentgelts zu treffen. Eine konkrete Festlegung der Dauer bzw. des Umfangs der Freistellung sowie der Höhe des Arbeitsentgelts ist nicht erforderlich (vgl. ebd., S. 19f).

### *Aufbau von Wertguthaben*

Das Wertguthaben umfasst neben den Arbeitsentgelten aus einer Beschäftigung auch die auf diese Arbeitsentgelte entfallenden Arbeitgeberanteile am Gesamtsozialversicherungsbeitrag (§ 7d Abs. 1 SGB IV). Demnach

setzt sich das Wertguthaben aus dem Entgeltguthaben und den auf dieses Entgeltguthaben entfallenden Arbeitgeberbeitragsanteilen zusammen (vgl. ebd., S. 23).

Zum Entgeltguthaben im sozialversicherungsrechtlichen Sinne gehören alle aus einer Beschäftigung aufgebauten Arbeitsentgelte nach § 14 SGB IV wie

- Teile des laufenden Arbeitsentgelts,
- Mehrarbeitsvergütungen,
- Einmalzahlungen,
- freiwillige zusätzliche Leistungen des Arbeitgebers oder
- Überstunden- und Urlaubsabgeltungen.

Arbeitsentgeltbestandteile können in das Wertguthaben eingestellt werden, soweit kein Tarifvertrag einer solchen Verwendung ausdrücklich entgegensteht (vgl. ebd., S. 23f.).

### *Verwendung des Wertguthabens*

Seit 2009 kann die Verwendung des Wertguthabens bei gesetzlichen Freistellungen auch ohne konkrete Regelung in der Wertguthabenvereinbarung vom Arbeitnehmer beansprucht werden (§ 7c Abs. 1 Nr. 1 SGB IV). Dies gilt für gesetzlich geregelte Freistellungen von der Arbeitsleistung oder gesetzlich geregelte



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Verringerungen der Arbeitszeit, insbesondere bei

- der Pflegezeit nach dem Pflegezeitgesetz,
- der Elternzeit nach dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz sowie
- einer Teilzeitbeschäftigung nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz.

Darüber hinaus können weiterhin andere Verwendungszwecke vereinbart werden. Die entsprechende Regelung (§ 7c Abs. 1 Nr. 2 SGB IV) benennt hierzu beispielhaft die Verwendung für Zeiten,

- die unmittelbar vor dem Zeitpunkt liegen, zu dem eine Rente wegen Alters bezogen wird oder bezogen werden könnte oder
- in denen die Teilnahme an einer beruflichen Qualifizierungsmaßnahme erfolgt (vgl. ebd., S. 25).

### *Führung und Verwaltung von Wertguthaben*

Wertguthaben sind als Arbeitsentgeltguthaben einschließlich des darauf entfallenden Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag zu führen. Die Arbeitszeitguthaben sind in Arbeitsentgelt umzurechnen.

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmern mindestens einmal jährlich in Textform über die

Höhe seines im Wertguthaben enthaltenen Arbeitsentgeltguthabens zu unterrichten.

Für die Anlage von Wertguthaben gelten die Vorschriften über die Anlage der Mittel von Versicherungsträgern nach dem vierten Titel des vierten Abschnitts entsprechend, mit der Maßgabe, dass eine Anlage in Aktien oder Aktienfonds bis zu einer Höhe von 20 Prozent zulässig und ein Rückfluss zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme des Wertguthabens mindestens in der Höhe des angelegten Betrages gewährleistet ist. Ein höherer Anlageanteil in Aktien oder Aktienfonds ist zulässig, wenn dies in einem Tarifvertrag oder auf Grund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung vereinbart ist oder das Wertguthaben nach der Wertguthabenvereinbarung ausschließlich für Freistellungen, die unmittelbar vor dem Zeitpunkt der Altersrente liegen, in Anspruch genommen werden kann (vgl. § 7d SGB IV).

### *Insolvenzversicherung*

Die Verpflichtung zur Insolvenzversicherung des Wertguthabens besteht, wenn das Wertguthaben die monatliche Bezugsgröße der gesetzlichen Sozialversicherung (Durchschnittsentgelt der gesetzlichen Rentenversicherung im vorvergangenen Kalenderjahr gemäß § 18 SGB

IV) übersteigt und für die beabsichtigte Zeit der Freistellung ein Anspruch auf Insolvenzgeld nicht besteht. Die Insolvenzsicherungspflicht schließt den auf das im Wertguthaben enthaltene Entgeltguthaben entfallenden Arbeitgeberanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag ein. In einem Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung kann ein anderer Grenzbeitrag, ab dem die Insolvenzsicherungspflicht entsteht, vereinbart werden (vgl. § 7e Abs. 1 SGB IV). Das bis Ende 2008 bestehende zusätzliche Kriterium eines vereinbarten Mindestausgleichszeitraums für das Wertguthaben von 27 Kalendermonaten ist nicht mehr Voraussetzung für die Insolvenzsicherungspflicht (vgl. Spitzenverbände, S. 27).

Die Insolvenzsicherung hat mit der erstmaligen Einstellung von Arbeitsentgelt in ein Wertguthaben für das vollständige Wertguthaben zu beginnen, wenn in vorausschauender Betrachtungsweise absehbar ist, dass das Wertguthaben in der Ansparphase die monatliche Bezugsgröße überschreiten und die Freistellungsphase den Zeitraum übersteigen wird, in dem ein Anspruch auf Insolvenzgeld besteht (vgl. ebd., S. 29).

Eine vorzeitige Beendigung, Auflösung oder Kündigung der Insolvenzsicherungsmaßnahme ist nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers und nur dann möglich, wenn sie durch einen mindestens gleichwertigen Insolvenzschutz ersetzt wird (vgl. § 7e Abs. 8 SGB IV).

Zur Erfüllung der Verpflichtung zur Insolvenzsicherung sind Wertguthaben – unter Ausschluss der Rückführung – durch einen Dritten zu führen, welcher im Fall der Insolvenz des Arbeitgebers für die Erfüllung der Ansprüche aus dem Wertguthaben für den Arbeitgeber einsteht. Dies kann insbesondere in einem Treuhandverhältnis erfolgen, welches die unmittelbare Übertragung des Wertguthabens in das Vermögen des Dritten und die Anlage des Wertguthabens auf einem offenen Treuhandkonto oder in anderer geeigneter Weise sicherstellt. Die Vertragsparteien können jedoch in der Vereinbarung nach § 7b ein anderes, einem Treuhandverhältnis gleichwertiges Sicherungsmittel vereinbaren, zum Beispiel ein Versicherungsmodell oder ein schuldrechtliches Verpfändungs- oder Bürgschaftsmodell mit ausreichender Sicherung gegen Kündigung (vgl. § 7e Abs. 2 SGB IV)

Bilanzielle Rückstellungen sowie zwischen Konzernunternehmen (§ 18 Aktiengesetz)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

begründete Einstandspflichten (insbesondere Bürgschaften, Patronatserklärungen oder Schuldbeitritte) sind als Insolvenzsicherung ausgeschlossen. Diese firmen- und konzerninternen Absicherungen werden ausdrücklich als ungeeignete Sicherungsmaßnahmen benannt (§ 7e Abs. 3 SGB IV). Dies gilt jedoch nicht für vom Arbeitgeber kommerziell angebotene Sicherungen der Arbeitgeber. So ist zum Beispiel die Nutzung einer Rückdeckungsversicherung aus den Versicherungsprodukten einer Versicherungsgesellschaft auch für die Insolvenzsicherung der Wertguthaben der eigenen Arbeitnehmer möglich (vgl. Spitzenverbände, S. 28).

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmern unverzüglich über die Vorkehrungen zum Insolvenzschutz in geeigneter Weise schriftlich zu unterrichten, wenn das Wertguthaben die Voraussetzungen der Verpflichtung zur Insolvenzsicherung erfüllt (vgl. § 7e Abs. 4 SGB IV).

Hat der Arbeitnehmer den Arbeitgeber schriftlich aufgefordert, seinen Verpflichtungen nachzukommen und weist der Arbeitgeber dem Beschäftigten nicht innerhalb von zwei Monaten nach der Aufforderung die Erfüllung seiner Verpflichtung zur Insolvenzsicherung des Wertguthabens nach, kann der Arbeit-

nehmer die Vereinbarung nach § 7b mit sofortiger Wirkung kündigen; das Wertguthaben ist dann nach Maßgabe des § 23b Absatz 2 aufzulösen (vgl. § 7e Abs. 5 SGB IV).

Bei teilweisem oder vollständigem Verlust des Wertguthabens aufgrund eines nicht geeigneten oder nicht ausreichenden Insolvenzschutzes haftet der Arbeitgeber für den entstandenen Schaden (vgl. § 7e Abs. 7 SGB IV). Ist der Arbeitgeber eine juristische Person oder eine Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit, haften die organschaftlichen Vertreter, zum Beispiel die persönlich haftenden Geschäftsführer oder der Vorstand, gesamtschuldnerisch für den Schaden. Der Gläubiger kann also die Leistung von jedem der Schuldner ganz oder zu einem Teil fordern. Die Schadensersatzpflicht ist lediglich dann ausgeschlossen, wenn der Arbeitgeber oder die organschaftlichen Vertreter den Schaden nicht zu vertreten haben (vgl. Spitzenverbände, S. 30).

Die Vorschriften über die Insolvenzsicherung finden gegenüber dem Bund, den Ländern und Gemeinden sowie Anstalten, Stiftungen und Körperschaften des öffentlichen Rechts, über deren Vermögen keine Eröffnung des Insolvenzverfahrens zulässig ist, keine Anwendung (vgl. § 7e Abs. 9 SGB IV). Dies gilt auch für

juristische Personen des öffentlichen Rechts, bei denen die Zahlungsfähigkeit durch den Bund, ein Land oder eine Gemeinde kraft Gesetzes gesichert ist. Darüber hinaus ist die Anwendung der vorgenannten Insolvenzschutzregelungen für Wertguthabenvereinbarungen nach dem Altersteilzeitgesetz ausdrücklich ausgeschlossen (vgl. § 8a Abs. 1 Satz 1 Altersteilzeitgesetz), da das Altersteilzeitgesetz eigenständige Regelungen zur Insolvenzversicherung enthält (vgl. ebd., S. 30).

### *Übertragung von Wertguthaben*

Bei Beendigung der Beschäftigung kann der Arbeitnehmer durch schriftliche Erklärung gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber verlangen, dass das Wertguthaben nach § 7b SGB IV

- auf den neuen Arbeitgeber übertragen wird, wenn dieser mit dem Beschäftigten eine Wertguthabenvereinbarung nach § 7b SGB IV abgeschlossen und der Übertragung zugestimmt hat, oder
- auf die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen wird, wenn das Wertguthaben einschließlich des Gesamtsozialversicherungsbeitrages einen Betrag in Höhe des Sechsfachen der monatlichen

Bezugsgröße übersteigt; die Rückübertragung ist ausgeschlossen.

Nach der Übertragung sind die mit dem Wertguthaben verbundenen Arbeitgeberpflichten vom neuen Arbeitgeber oder von der Deutschen Rentenversicherung Bund zu erfüllen (vgl. § 7f Abs. 1 SGB IV).

### *Sozialversicherungsbeiträge*

Für die im Rahmen einer Wertguthabenvereinbarung gebildeten Wertguthaben wird die Fälligkeit der Sozialversicherungsbeiträge auf die Freistellungszeiträume verschoben (vgl. § 23b Abs. 1 SGB IV). Die Fälligkeit entsprechend der Fälligkeit des Arbeitsentgelts, das während der Freistellung aus einem Wertguthaben gezahlt wird (§ 7 Abs. 1a Satz 1 Nr. 1 SGB IV).

Sind die Voraussetzungen einer Wertguthabenvereinbarung nicht erfüllt, wird die Fälligkeit der Beiträge nicht aufgeschoben. Vielmehr sind die Beiträge für das gesamte im Wertguthaben enthaltene Arbeitsentgelt sofort nach § 23 Abs. 1 SGB IV fällig (vgl. Spitzenverbände, S. 44).

Der Wechsel des Arbeitgebers führt nicht zu einer sofortigen Fälligkeit der Beiträge auf das im Wertguthaben enthaltene Arbeitsentgelt,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

wenn mit dem neuen Arbeitgeber eine Wertguthabenvereinbarung geschlossen wird und das bei dem bisherigen Arbeitgeber erzielte Wertguthaben in die neue Vereinbarung eingebracht wird (vgl. ebd., S. 45).

Grundlage für die Beitragsberechnung in der Arbeitsphase (Ansparphase) für das im Wertguthaben enthaltene Entgeltguthaben ist das in dem jeweiligen Abrechnungszeitraum fällige Arbeitsentgelt (§ 23b Abs. 1 in Verb. mit § 23 Abs. 1 SGB IV), das um den aufgrund der Wertguthabenvereinbarung als Entgeltguthaben verwendeten Teil zu vermindern ist (vgl. ebd., S. 46).

Das in der Freistellungsphase vereinbarungsgemäß fällige Arbeitsentgelt ist beitragspflichtige Einnahme und insoweit Grundlage für die Beitragsberechnung (§ 23b Abs. 1 in Verb. mit § 23 Abs. 1 SGB IV). Es stellt bis zur jeweiligen Beitragsbemessungsgrenze beitragspflichtiges laufendes Arbeitsentgelt dar (vgl. ebd., S. 46).

### *Nicht vereinbarungsgemäße Verwendung des Entgeltguthabens (Störfall)*

Entgeltguthaben gelten auch dann als beitragspflichtige Einnahmen, wenn das Arbeitsentgelt nicht für die in einer Wertguthaben-

vereinbarung genannten Zwecke verwendet wird. Ein Störfall kann insbesondere sein

- die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses z. B. durch Kündigung oder Tod,
- die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses wegen Zubilligung einer Rente wegen Erwerbsminderung ohne Wiedereinstellungsgarantie,
- die vollständige oder teilweise Auszahlung des Wertguthabens nicht für Zeiten einer Freistellung oder Verringerung der vertraglichen Arbeitszeit oder
- die Übertragung von Wertguthaben auf andere Personen (vgl. Spitzenverbände 2009, S. 48).

Kann der Arbeitnehmer bei einem Arbeitgeberwechsel das Wertguthaben beim neuen Arbeitgeber in eine Wertguthabenvereinbarung einbringen oder das Wertguthaben auf die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen, tritt kein Störfall ein. Die Mitnahme des Wertguthabens zu dem neuen Arbeitgeber ist grundsätzlich nur zulässig, wenn weiterhin ein inländisches Versicherungspflichtverhältnis besteht (vgl. ebd., S. 48).

Für die Berechnung der Beiträge im Störfall sind die im Zeitpunkt der Fälligkeit dieser Bei-

träge jeweils geltenden Beitragssätze maßgebend (§ 23b Abs. 2 Satz 6 SGB IV bzw. § 23b Abs. 2 Satz 7 SGB IV in der ab 1. Juli 2009 geltenden Fassung). Die Beiträge sind vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer entsprechend den in den einzelnen Sozialversicherungszweigen geltenden Regelungen zu tragen (vgl. ebd., S. 51).

### *Übergangsregelungen*

Wertguthaben für Arbeitnehmer, die am 1. Januar 2009 als Zeitguthaben geführt wurden, können (weiter) als Zeitguthaben oder als Entgeltguthaben geführt werden; dies gilt auch für neu vereinbarte Wertguthabenvereinbarungen auf der Grundlage früherer Vereinbarungen (vgl. § 116 Abs. 1 SGB IV). Die Zweckbestimmung der Verwendung von Wertguthaben gemäß § 7c Abs. 1 SGB IV findet nur auf Wertguthabenvereinbarungen Anwendung, die nach dem 1. Januar 2009 geschlossen worden sind.

### **Tarifvertragliche Regelungen**

In mehreren Branchen treffen Tarifverträge Regelungen zur Ausgestaltung von Langzeitkonten oder zu den Bedingungen, Zeitguthaben aufzubauen. Beispielhaft sind im Folgenden wesentliche Bestimmungen des

„Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD)“ und des „Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L)“ sowie des „Tarifvertrags ‚Lebensarbeitszeit und Demografie‘ (TV Demo)“ aufgeführt.

*Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L)*

TVöD und TV-L verweisen jeweils ausdrücklich darauf, dass der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer die Einrichtung eines Langzeitkontos vereinbaren kann. In diesem Fall ist der Betriebs- bzw. Personalrat zu beteiligen und – bei Insolvenzfähigkeit des Arbeitgebers – eine Regelung zur Insolvenzsicherung zu treffen (vgl. § 10 Abs. 6 TVöD bzw. TV-L).

Sollen auf das Langzeitkonto Zeitwerte aufgrund von Umwandlung von Arbeitszeiten (Mehrarbeit, Überstunden, Zuschläge für Sonderformen der Arbeit) gebucht werden, so sind als Voraussetzung für die Umwandlung die Bestimmungen des § 10 Arbeitszeitkonto des TVöD bzw. TV-L zu beachten. Demnach können verwendet werden,

- Zeiten, die nach Ablauf des festgelegten Ausgleichszeitraums für die

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

ungleichmäßige Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit (in der Regel maximal ein Jahr) als Zeitguthaben oder als Zeitschuld bestehen bleiben,

- nicht durch Freizeit ausgeglichene Überstunden und
- Zuschläge für Sonderformen der Arbeit (Überstunden, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit usw.).

Weitere Kontingente (z. B. Rufbereitschafts-/Bereitschaftsdienst-entgelte) können durch Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zur Buchung freigegeben werden. Der Arbeitnehmer entscheidet für einen in der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung festgelegten Zeitraum, welche der genannten Zeiten er für das Langzeitkonto verwenden möchte (vgl. § 10 Abs. 3 TVöD bzw. TV-L).

In der Betriebs-/Dienstvereinbarung sind insbesondere folgende Regelungen zu treffen:

- die höchstmögliche Zeitschuld (bis zu 40 Stunden) und das höchstzulässige Zeitguthaben (bis zu einem Vielfachen von 40 Stunden), die innerhalb eines bestimmten Zeitraums anfallen dürfen;
- nach dem Umfang des beantragten Freizeitausgleichs gestaffelte Fristen für

das Abbuchen von Zeitguthaben oder für den Abbau von Zeitschulden durch den Arbeitnehmer;

- die Berechtigung, das Abbuchen von Zeitguthaben zu bestimmten Zeiten (z. B. an so genannten Brückentagen) vorzusehen;
- die Folgen, wenn der Arbeitgeber einen bereits genehmigten Freizeitausgleich kurzfristig widerruft (vgl. ebd., Abs. 5).

### *Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo)*

Dieser zuerst 2008 zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie geschlossene Tarifvertrag gilt in seiner Neufassung mit Wirkung ab dem 1. Juni 2012. Die Regelungen zum Demografiefonds treten zum 31. Dezember 2015 ohne Nachwirkung außer Kraft.

Der Tarifvertrag verpflichtet den Arbeitgeber, erstmals für das Jahr 2010, einen jährlichen Demografiebetrag in Höhe von 300 Euro pro Tarifarbeitnehmer des jeweiligen Betriebs zur Verfügung zu stellen. Dieser Betrag erhöht sich jeweils zum 1. Januar eines Kalenderjahres, erstmals zum 1. Januar 2011

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

um den jeweiligen prozentualen Tarifierhöhungssatz des Vorjahres. Die Verwendung des Demografiebetrages kann im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung nur für einen oder mehrere der folgenden Zwecke erfolgen:

- Langzeitkonten,
- Altersteilzeit,
- Teilrente,
- Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (BUC),
- tarifliche Altersvorsorge und/oder
- lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (vgl. § 7 Abs. 1 TV LAZ-D).

Der Arbeitgeber stellt für die Jahre 2013, 2014 und 2015 einen zusätzlichen Demografiebetrag in Höhe von jährlich 200,00 Euro pro Tarifarbeitnehmer des jeweiligen Betriebes zur Verfügung. Dieser zusätzliche Demografiebetrag kann im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung nur für einen oder mehrere der folgenden Zwecke verwendet werden:

- Langzeitkonten,
- Altersteilzeit und/oder

- lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (vgl. ebd., Abs. 3).

Der für ein Kalenderjahr vorgesehene Demografiebetrag kann durch freiwillige Betriebsvereinbarung auf folgende Kalenderjahre übertragen werden. Durch Gesamt- oder Konzernbetriebsvereinbarung kann der Demografiebetrag für mehrere Betriebe zusammengefasst und seine Verwendung geregelt werden.

Durch freiwillige Betriebsvereinbarung kann die Bildung von Langzeitkonten unter Beachtung der nachfolgenden Grundsätze vereinbart werden:

- Als Langzeitkonten gelten Arbeitszeitkonten, die einen Verteilungszeitraum von über zwölf Monaten sowie eine Zweckbestimmung im Sinne dieser Vorschrift vorsehen, ohne die Möglichkeit der unterjährigen Entnahme auszuschließen. Sie setzen eine Regelung zur Insolvenzsicherung voraus, die entweder betrieblich oder in einer ausfinanzierten überbetrieblichen Einrichtung erfolgt.
- Die Betriebsvereinbarung regelt, aus welchen tariflichen Ansprüchen



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Langzeitkonten gebildet werden können. Hierfür stehen Zeitguthaben gemäß den tariflichen Vorschriften, Altersfreizeiten, Mehrarbeit, die über den gesetzlichen Urlaubsanspruch hinausgehenden Urlaubsansprüche, Mehrarbeitszuschläge, Zulagen und Zuschläge zur Verfügung sowie bis zu zehn Prozent des kalenderjährigen Tarifentgelts.
- Der Arbeitnehmer entscheidet nach Maßgabe der Betriebsvereinbarung über die Einbringung. Fällige Ansprüche können nicht eingebracht werden.
  - Zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist über die Freistellung eine Vereinbarung zu treffen. Für diese Zeit kann durch Betriebsvereinbarung ein um bis zu 25 Prozent abweichendes Arbeitsentgelt geregelt werden.
  - Langzeitkonten sind unter Festlegung der Nutzungszwecke zu bilden.
- Die freiwillige Betriebsvereinbarung kann unter Berücksichtigung der gesetzlichen Bestimmungen neben Qualifizierung und Freistellung vor Altersrente auch andere Nutzungszwecke, wie z.B. Teilzeit, Pflege- und Elternzeiten vorsehen.
  - Der Arbeitgeber teilt den Arbeitnehmern schriftlich die zur Insolvenzsicherung der Langzeitkonten getroffenen Maßnahmen mit.
  - Bei einem Wechsel des Arbeitgebers kann das Langzeitkonto übertragen werden, soweit der neue Arbeitgeber der Übertragung zustimmt.
  - Soweit Leistungen von der Höhe der laufenden Monatsbezüge abhängen, sind diese so zu bemessen, als sei eine Einbringung in das Langzeitkonto nicht erfolgt.
  - Im Übrigen gelten die gesetzlichen Regelungen (vgl. § 8 TV Demo).

## Gestaltungsempfehlungen

Abgesehen von Regelungen in Manteltarifverträgen ist es dem Arbeitgeber grundsätzlich freigestellt, ob er den Beschäftigten die Möglichkeit eines Langzeitkontos bietet. Ist dies der Fall, so liegt es im Ermessen des Arbeitnehmers, ob und in welchem Umfang er ein Langzeitkonto tatsächlich nutzen möchte. Im Sinne der Gleichbehandlung und Transparenz sollten Ansprüche, Rechte und Pflichten, Ausgestaltungsmöglichkeiten und Grenzen jedoch in einer freiwilligen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung geregelt werden. Manteltarifverträge zu Langzeitkonten schreiben in der Regel den Abschluss einer solchen Vereinbarung vor.

Zudem können Arbeitnehmervertretungen in vielfältiger Weise auf die betriebliche Organisation und Umsetzung von Langzeitkonten Einfluss nehmen. Hierfür steht eine Vielzahl an Überwachungs-, Informations- und Mitbestimmungsrechten zur Verfügung, welche direkt oder indirekt im Zusammenhang mit der Umsetzung von Langzeitkonten stehen. Dies betrifft beispielsweise die allgemeinen Überwachungsaufgaben hinsichtlich der zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge, aber auch die Mitbestimmung bei Lage und Verteilung der Arbeitszeit, bei der Ausgestaltung von Kurzzeitkonten oder auch bei der Verwaltung von Arbeitszeitkonten mit Hilfe von IT-Systemen.

## **Gestaltungsraster:**

### **Betriebsvereinbarung „Langzeitkonto“**

Das nachfolgende Gestaltungsraster beinhaltet Stichpunkte zu zentralen Regelungsbereichen für Betriebsvereinbarungen zu Langzeitkonten. Sie orientieren sich an Empfehlungen der Hans-Böckler-Stiftung. Die Liste enthält Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen, die betrieblich angepasst und konkret mit Inhalt gefüllt werden müssen. Weiterführende Informationen und Gestaltungshilfen bietet das „Archiv betriebliche Vereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung. Es ist im Internet zu finden unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

#### **Ziele**

- übergreifende Unternehmensziele (höhere Flexibilität des Unternehmens, Anpassung an Kundenwünsche, Ausgleich von Mehrarbeit, Reduzierung von Personalkosten, neue Vertrauenskultur)
- beschäftigtenorientierte Ziele (Beschäftigungssicherung, [befristete] Zusicherung des Kündigungsschutzes, eigenverant-

wortliche Entscheidung über Arbeitszeitgestaltung, individuelle Freizeitwünsche, Sabbatical, längere Auszeit, befristete Teilmöglichkeit, längere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, vorgezogener Ruhestand, Verkürzung der Lebensarbeitszeit)

#### **Geltungsbereich**

- räumlich (deutsche Unternehmensstandorte, Geltungsbereich eines Tarifvertrags)
- personell (alle Arbeitnehmer eines Unternehmens, unbefristet Beschäftigte, Geltungsbereich eines Tarifvertrags, Mitglieder der vertragschließenden Gewerkschaft[en], Ausnahmen: leitende Angestellte, Auszubildende, Aushilfen, Studierende, Praktikanten etc., spezielle Arbeitnehmergruppen: Beschäftigte mit festen Arbeitszeiten, Schichtdienstleistende, Schwerbehinderte etc.)

#### **Kontoeinrichtung und -steuerung**

- Initiative (Langzeitkonto für alle Arbeitnehmer verpflichtend oder optional, auf Antrag einzelner Beschäftigter, abteilungsweise, in Bezug auf spezielle Arbeitszeitbudgets oder Projekte)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Geldkonto (seit Flexi II: verpflichtende Kontoführung in Geldwerten [Euro], wertsichernde oder gewinnbringende Anlageform: seit Flexi II maximal 20 Prozent in Aktien oder Aktienfonds erlaubt [per Tarifvertrag Ausweitung der Prozentanteile möglich])
- Kontogrenzen (Minussalden?, Obergrenze, angepasst an Nutzungszwecke, Bedingungen für das Ansparen und die Entnahme von Wertguthaben, Ausnahmeregelungen: Bezug zum Alter der Arbeitnehmer, Bezug zur Dauer der Betriebszugehörigkeit, Sonderregelungen für Schwerbehinderte oder andere spezielle Beschäftigtengruppen, Regeln für das Überschreiten von Kontogrenzen, Handlungsbedarf)
- Ausgleichszeitraum (angepasst an Nutzungszwecke, Bedingungen für das Ansparen und die Entnahme von Wertguthaben)
- Kontoverwaltung und -organisation (kontoführende Stelle im Betrieb, Detailregelungen über Organisation und Verfahrensweisen)

## Ansparen

- Varianten des Ansparens/Herkunft von Zeitwerten (Gleitzeit- oder Arbeitszeitkonten, Mehrarbeitszeiten inklusive Zuschlägen in Zeit, Arbeitszeitbudgets, Verlängerung der Arbeitszeit ohne Entgeltanpassung, Reduzierung des gezahlten Entgelts bei unveränderter Arbeitszeit, Urlaubs-, Resturlaubs-, Zusatzurlaubsansprüche)
- Begrenzungen/Beschränkungen (Stichtage bzw. feste Zeitpunkte für Buchungen auf das Langzeitkonto, Höchstgrenzen für einzelne Buchungsvorgänge oder Zeiträume [z. B. pro Jahr], Grenzen für Restbeträge auf Ursprungskonto, bestimmte Zeit- oder Geldwerte ausschließen, z. B. steuerfreie Vergütungsansprüche, gesetzliche Mindesturlaubstage, Geringfügigkeitsgrenze beachten)
- Umgang mit Zuschlägen (Faktorisierung [Umwandlung in Zeitzuschläge], veränderte Zuschlagshöhen, abhängig von Höhe der Zeitsalden, besondere Zuschläge für Buchungen in das Langzeitkonto [Bonus])
- Herkunft von Geldwerten (Jahressonderzahlungen [Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld],

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Vergütungen für Bereitschaften oder Rufbereitschaft, Cafeteria-System)

- Organisation des Ansparens (Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Stichtage und Antragsfristen)

### Zeitentnahme

- Berechtigung zur Entnahme (Arbeitnehmer: Entnahme von Zeiten für Freizeit/Freistellung von der Arbeit, betriebliche Interessen berücksichtigen, Arbeitgeber: zwangsweise Freistellung einzelner Beschäftigter oder von Arbeitnehmergruppen, Alleinberechtigung oder Entnahmerecht beider, Zeitentnahme bei Lebensarbeitszeitkonten: Entnahmeplanung auf den Zeitpunkt des offiziellen Ruhestandbeginns beziehen)
- Verwendung durch den Arbeitnehmer (Freistellungsoptionen gemäß Flexi II: Pflegezeit, Elternzeit, Teilzeit, Qualifizierungen, Vorruhestand; weitere Optionen per Vereinbarung regelbar, Regelungen für Notfälle, Abweichungen in Notfällen zulassen [Störfälle], Begrenzungen: Mindest- und Maximal-Freistellungszeiten, Ankündigungsfristen für längere Freistellungszeiten, Entscheidungsfristen für den

Arbeitgeber, Regelungen zu längeren Auszeiten in Bezug zum regulären Urlaubsanspruch, Widerspruchsrecht des Arbeitgebers, Begrenzung von Willkür, Begründung, Fristen, Sanktionen)

- Verwendung durch den Arbeitgeber (Grenzen durch Sozialgesetze, berechtigte Situationen regeln, Krisensituationen definieren, Begründungen, Begrenzung zeitlich und umfänglich, Ankündigungsfristen); *die Verwendung durch den Arbeitgeber sollte in der Regel ausgeschlossen sein.*
- Regelungen für die Freistellungszeit (Fortbestand des Beschäftigungsverhältnisses während und nach der Freistellungszeit, Recht auf Rückkehr an den ursprünglichen Arbeitsplatz, Regelungen für den Fall, dass das nicht möglich ist, Regelungen zum Arbeitnehmerstatus, entsprechende betriebliche Leistungen fortführen, Fortgelten betrieblicher Regeln, Krankheitszeiten berücksichtigen, Urlaubsansprüche berücksichtigen, Urlaub und Freistellungszeit verbinden, Regelungen für Verkürzung, Abbruch, Verlängerung der Freistellungszeit durch den Arbeitnehmer und durch den Arbeitgeber: Fristen, Erstattungen)

### **Geldwert, Verzinsung und Schutz von Zeitguthaben**

- Geldwert und Verzinsung (Wertentwicklung durch Tarifänderungen, beruflichen Werdegang oder Arbeitszeitveränderungen, Wertentwicklung von Geldkonten, Verzinsung durch Geldanlage, Beschäftigte an Zinsgewinnen beteiligen)
- Insolvenzschutz (eindeutige, sichere Regelung, allgemeine Verpflichtungserklärung nicht ausreichend, Abgleich mit Regelung im SGB/tarifliche Regelungen, Kostenübernahme der Insolvenzsicherung, z. B. Verwaltungsgebühren)
- Auszahlung von Wertguthaben (Geldentnahmen nur in Ausnahmefällen, Geldwert, Auszahlungsbetrag, Auszahlungsbedingungen; Zuschläge, Steuern, Berücksichtigung von Sozialversicherungsbeiträgen sowie Zinsgewinnen, Regelung für das Ausscheiden von Arbeitnehmern aus dem Unternehmen, Betriebsübergang, neuer Arbeitgeber, Regelung für den Fall des Todes von Beschäftigten, Ausnahmeregelungen für spezifische Situationen, z. B. Erwerbsunfähigkeit, langfristige Arbeitsunfähigkeit, persönlicher Notfall seitens des

Beschäftigten)

### **Rechte der Arbeitnehmer**

- Informationsrechte (regelmäßige Information über Kontostand und Zeitwert, Rhythmus monatlich, halbjährlich, jährlich, auf Anfrage, Form der Informationsdarstellung und -übermittlung, Einsichtsrecht über Intranetzugang oder Zeitwirtschaftssoftware, Informationen für Dritte: Vorgesetzte, andere Abteilungen mit entsprechenden zweckgebundenen Berechtigungen, entsprechende Verdichtung der Informationen, Datenschutz)
- Beratungsrechte (Information über Langzeitkonto-Regelung, Möglichkeiten, Auswirkungen, Sicherheiten, Möglichkeiten der Entnahme, mittel- bis langfristige Arbeitsplanung)

### **Rechte der Arbeitnehmervertretung**

- Informationsrechte (regelmäßige Information über Salden der Langzeitkonten, Einsichtnahme in Kontostände auf Antrag, Information über Konflikte jeder Art, Information über Insolvenzschutz, Anlageform und Wertentwicklung, Wirtschaftsausschuss)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Beratungsrechte (Beratungsrecht bei Erreichen oder Überschreiten von Kontogrenzen, gemeinsame Auswertung von Erfahrungen, Beteiligung bei jedem Antrag eines Beschäftigten)
- Mitbestimmungsrechte (Festlegung der Mitbestimmungsrechte, Pilotregelung mit Verpflichtung zur Mitbestimmung bei weiterem, endgültigem Abschluss)
- Konfliktbearbeitung (Konflikte um Auslegung der Vereinbarung, Eskalationsstufen, Benennung gesetzlicher Regelungen, Moderation, Einigungsstelle, Verfahren bei Störfällen, Zustimmungsvorbehalt bei Abweichungen vom Normalfall, individuelle Konflikte, Einvernehmen zwischen Belegschaft und Vorgesetzten, Ansprechpersonen, neutrale Moderation, Gutachten, ge-

setzliche Regelung, paritätisch besetztes Gremium zur Konfliktbearbeitung, Beratungskommission, Regelungen zu Besetzung, Tagung, Wirken, Entscheidungsbefugnis)

### Schlussbestimmungen

- Bezug zu anderen Regelungen (Gültigkeit weiterer betrieblicher Regelungen, Tarifverträge, Gesetze)
- Gültigkeit, Kündigung und Nachwirkung (Start zu Jahresbeginn oder -mitte, begrenzte Laufzeit [Pilotphase], beiderseitiges Kündigungsrecht, Regelung der Kontoführung in der Zeit nach einer Kündigung, langfristige Nachwirkung)
- salvatorische Klausel (Sicherung der Vereinbarung bei Ungültigkeit einzelner Regelungen)

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Böker, Karl-Hermann (2009):** Insolvenzschutz von Langzeitkonten, Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Kurzauswertungen, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

**Böker, Karl-Hermann / Lindecke, Christiane (2012):** Langzeitkonten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt am Main

**Bundesministerium der Finanzen (2009):** Lohn-/einkommenssteuerliche Behandlung sowie Voraussetzungen für die steuerliche Anerkennung von Zeitwertkonten-Modellen, Stellungnahme vom 17. Juni 2009

**Deinert, Olaf (2013):** Zeitwertkonten. So sehen die arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen aus, in: Arbeitsrecht im Betrieb 4/2013

**Dobischat, Rolf / Seifert, Hartmut (2005):** Das Lernzeitkonto, in: DIE Zeitschrift – Zeitschrift des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung 03/2005

**Hamm, Ingo (2005):** Insolvenzschutz von Arbeitszeitkonten, in: Arbeitsrecht im Betrieb 02/2005

**Hans-Böckler-Stiftung (2012):** „Langzeitkonten: Wenig bekannt, oft schlecht gesichert“ in: Böckler Impuls 07/2012 (Download unter: <http://www.boecklerimpuls.de>)

**Heidemann, Winfried (2009):** Bildungszeitkonten: Betriebliche Verbreitung und Beispiele, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

**Hildebrandt, Eckart (2007):** Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten, Berlin

**Hildebrandt, Eckart / Wotschack, Philip / Kirschbaum, Almut (2009):** Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung von Beschäftigten, Berlin

**Hoff, Andreas (2007):** Warum auf Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten verzichtet werden sollte, in: WSI-Mitteilungen 11/2007



**Hoff, Andreas (2009):** „Flexi II“: Signal zur Neuordnung der betrieblichen Zeitkontensysteme, 01/2009 (Download unter: <http://www.arbeitszeitberatung.de>)

**Hoff, Andreas (2009):** Das Langzeitkonto seit „Flexi II“, 06/2009 (Download unter: <http://www.arbeitszeitberatung.de>)

**IMU-Institut / IG Metall (2004):** Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten. Eine Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit, hg. v. IG Metall Baden-Württemberg, Stuttgart

**Kiesche, Eberhard / Wilke, Matthias (2009):** Konjunktur der Langzeitkonten. Zur Zukunft von Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten, in: Arbeitsrecht im Betrieb 07/2007

**Perreng, Martina (2006):** Arbeitszeitkonten und Insolvenzschutz, in: Arbeitsrecht im Betrieb 11/2006

**Pochadt, Thomas / Raab, Steffen (2009):** Zeitwertkonten – ein unterschätztes Arbeitszeitmodell, Hamburg

**Schietinger, Marc (2003):** Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben, Rahmenbedingungen, Absicherungsmodelle, Entscheidungskriterien“, hg. v. Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

**Schietinger, Marc (2005):** Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben: Wer trägt das Risiko der Arbeitszeitflexibilisierung?, in: WSI-Mitteilungen 06/2005

**Schietinger, Marc (2008):** Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben: Plädoyer für eine solidarische und umlagefinanzierte Lösung, in: Soziale Sicherheit 11/2008

**Spitzenverbände der Sozialversicherungsträger (2009):** Sozialrechtliche Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen; Auswirkungen des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze auf das Versicherungs-, Beitrags- und Melderecht, Rundschreiben vom 31. März 2009

**Westheide, Ronald (2012):** Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Freizeit auf der hohen Kante, in: arbeitnehmer. Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes 02/2012

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

*Internet-Links zu Langzeitkonten/Bildungszeitkonten:*

**Arbeitsrecht im Betrieb:** Fachzeitschrift über (überwiegend) rechtliche Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte, die seit 1980 monatlich erscheint:

<http://www.aib-web.de>

**Bundesarbeitsgericht:** Aktuelle Rechtsprechung:

<http://www.bundesarbeitsgericht.de>

**Bundesministerium der Justiz / juris GmbH:** Arbeitszeitgesetz (ArbZG):

<http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/index.html>

**Bundesministerium der Justiz / juris GmbH:** Sozialgesetzbuch (SGB) Viertes Buch (IV) - Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung (SGB IV):

[http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_4/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_4/index.html)

**Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) (2012):** Mitbestimmungsförderung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Empfehlungen:

<http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> oder <http://www.betriebsvereinbarung.de>

**Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in Baden-Württemberg:**

<http://www.agenturq.de>

## 7. Zum Ende kürzer treten: Altersteilzeit

### In diesem Kapitel erfahren Sie

was Altersteilzeit ist,

welche Arten von Altersteilzeit existieren,

welche rechtlichen Bestimmungen gelten und

welche Möglichkeiten Betriebsräte im Rahmen des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit haben.

### Was ist Altersteilzeit?

Als Altersteilzeit wird ein durch das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) geregeltes Modell bezeichnet, in welchem ein Arbeitnehmer, der das 55. Lebensjahr vollendet hat, für einen verbleibenden Zeitraum bis zur Rente mit einer Dauer von bis zu mindestens drei Jahren – gegebenenfalls auch bis zu sechs Jahren und länger – seine Arbeitszeit halbiert. Hierdurch soll die Arbeitsbelastung für ältere Arbeitnehmer reduziert und ein gleitender Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden. Zugleich soll

(mit der Förderung seitens der Bundesagentur für Arbeit, die allerdings grundsätzlich zum 1.1.2010 ausgelaufen ist) die Neubesetzung frei werdender Stellen gefördert werden.

Nach dem Altersteilzeitmodell erhält der Arbeitnehmer für die geleistete halbe Arbeitszeit mindestens 70 Prozent des regelmäßigen Entgelts, das er für eine entsprechende Tätigkeit ohne zeitliche Reduzierung erhalten hätte. Das Regelarbeitsentgelt als Berechnungsgrundlage für die Aufstockung um mindestens 20 Prozent umfasst das Grundentgelt während der Altersteilzeit sowie gegebenenfalls weitere regelmäßige Entgeltbestandteile wie vermögenswirksame Leistungen, Leistungs- und Erschwerniszulagen usw. Nicht dazu zählen Einmalzahlungen wie Urlaubsgeld, Überstundenabgeltungen und -zuschläge. Beim Regelarbeitsentgelt darf die monatliche Beitragsbemessungsgrenze nicht überschritten werden bzw. es wird diese als Höchstsatz zugrunde gelegt. Zulagen, zum Beispiel für Sonn- und Feiertagsarbeit, die nicht vertraglich festgelegt wurden, werden für die Aufstockung nur berücksichtigt, wenn diese regelmäßig, das heißt

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

in den zurückliegenden drei Monaten kontinuierlich angefallen sind.

Des Weiteren betragen die Rentenversicherungsbeiträge während der Altersteilzeit mindestens 90 Prozent bezogen auf die Beiträge ohne Reduzierung der Arbeitszeit. Denn ergänzend zu den regulären Rentenversicherungsbeiträgen für das Regelarbeitsentgelt der Altersteilzeit leistet der Arbeitgeber einen Zusatzbeitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung mindestens in Höhe von 80 Prozent des Regelarbeitsentgelts für die Altersteilzeit. Der Zusatzbeitrag ist begrenzt auf den Unterschiedsbetrag zwischen 90 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze und dem Regelarbeitsentgelt, höchstens bis zur Beitragsbemessungsgrenze.

Die Aufstockung und die zusätzlichen Rentenversicherungsbeiträge werden allein vom Arbeitgeber getragen. Die Aufstockung ist beitrags- und steuerfrei, unterliegt allerdings dem Progressionsvorbehalt. Die an sich steuerfreie Aufstockung kann also unter Umständen den für die steuerpflichtigen Einkünfte maßgeblichen Steuersatz erhöhen und damit indirekt zu einer Erhöhung der Steuerschuld führen. Der Anspruch auf Aufstockung und Zusatzbeiträge ruht, wenn der Arbeitnehmer

während der Altersteilzeit Nebenbeschäftigungen und/oder selbständige Tätigkeiten ausübt, welche die Geringfügigkeitsgrenze gemäß § 8 Sozialgesetzbuch Viertes Buch (SGB IV) überschreiten. Unberücksichtigt bleiben dabei Nebentätigkeiten, soweit sie bereits innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeit ständig ausgeübt wurden. Ebenfalls ruht der Anspruch auf Aufstockung und Zusatzbeiträge, wenn der Arbeitnehmer über die Altersteilzeitarbeit hinaus Mehrarbeit leistet, die die Geringfügigkeitsgrenze übersteigt.

Den Erhöhungsbetrag von mindestens 20 Prozent sowie die Aufstockung der Rentenversicherungsbeiträge werden dem Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen von der Bundesagentur für Arbeit erstattet. Voraussetzung für die Förderung ist, dass die Wiederbesetzung der Stelle durch einen Arbeitslosen oder durch die Übernahme eines Ausgebildeten erfolgt. In Kleinbetrieben mit nicht mehr als 50 Beschäftigten greift die Förderung auch dann, wenn ein neues Ausbildungsverhältnis geschaffen wird. Diese Förderung ist allerdings grundsätzlich mit Ende des Jahres 2009 ausgelaufen. Sie gilt nur noch für Altersteilzeiten, die vor dem 1. Januar 2010 begonnen wurden.

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Die gesetzliche Grundlage, das Altersteilzeitgesetz von 1996, und die hierdurch geregelten Möglichkeiten und Rahmenbedingungen der Arbeitszeitreduzierung für den älteren Beschäftigten gelten jedoch auch nach dem 31.12.2009 weiter fort.

### *Gesetzliche Voraussetzungen für die Altersteilzeit*

Persönliche Voraussetzungen, um Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen, sind:

- Es handelt sich um ein in der Arbeitslosenversicherung gemäß Sozialgesetzbuch Drittes Buch (SGB III) versicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis, das heißt die Möglichkeit der Altersteilzeit ist auf Arbeitnehmer beschränkt. (Selbständig Tätige oder Gewerbetreibende zum Beispiel können keine Altersteilzeit in Anspruch nehmen.)
- Das 55. Lebensjahr ist mit Beginn der Altersteilzeit vollendet. (In Tarifverträgen wird diese Grenze zum Teil abweichend geregelt.)
- Die Arbeitszeit wird aufgrund einer (schriftlichen) Vereinbarung mit dem Arbeitgeber (vor Beginn der Altersteilzeit) auf die Hälfte der bisherigen wöchentli-

chen Arbeitszeit reduziert, das heißt auch für eine bestehende Teilzeitbeschäftigung kann Altersteilzeit vereinbart werden. Maßgeblich ist der Durchschnitt der letzten 24 Monate vor dem Übergang in die Altersteilzeit, wobei Mehrarbeit und Überstunden unberücksichtigt bleiben. Die Vereinbarung von Altersteilzeit ist jedoch nicht möglich, wenn nach der Halbierung der Arbeitszeit nur mehr eine geringfügige Beschäftigung, also keine arbeitslosenversicherungspflichtige Beschäftigung im Sinne des SGB III mehr besteht.

- In einem Zeitraum von fünf Jahren vor Beginn der Altersteilzeit wurde in einem Umfang von mindestens 1080 Tage eine arbeitslosenversicherungspflichtige Tätigkeit ausgeübt. Hierzu zählen beispielsweise auch Zeiten, in denen Krankengeld gezahlt wurde, sowie Zeiten mit Anspruch auf Arbeitslosengeld oder Arbeitslosengeld II. Es muss sich in fraglichen Zeitraum nicht um eine Vollzeitbeschäftigung handeln; die Dauer der 1080 Tage kann auch durch Teilzeitbeschäftigung erreicht worden sein.

Gesetzlich geregelt besteht grundsätzlich sowohl beim Arbeitnehmer als auch beim Ar-

beitgeber die Wahlfreiheit, ob sie der Altersteilzeitarbeit zustimmen wollen. Allerdings kann durch einen Tarifvertrag und/oder eine Betriebsvereinbarung bis zu einer bestimmten Quote (als Belastungsgrenze) eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Umsetzung von Altersteilzeitarbeit vereinbart werden. Daraus kann sich gegebenenfalls für den Arbeitnehmer ein Anspruch auf Altersteilzeit ergeben. Die gesetzliche Grenze für eine solche Verpflichtung liegt bei fünf Prozent der Beschäftigten eines Betriebes; durch Tarifvertrag wird sie teilweise enger gefasst. Die Grenze kann jedoch vom Arbeitgeber freiwillig überschritten werden.

Die Vereinbarung der Altersteilzeit erstreckt sich über den Zeitraum, der mit dem Beginn der Altersrente endet, das heißt die Altersteilzeit muss immer unmittelbar vor dem Beginn der Altersrente liegen. Der Zeitraum für die Altersteilzeit beträgt laut AltTZG mindestens bis zu drei Jahre, gegebenenfalls, nämlich wenn dies in einem Tarifvertrag geregelt ist, auch bis zu sechs Jahre und darüber hinaus. Die Verpflichtung des Arbeitgebers zu Zusatzleistungen ist jedoch auf drei bzw. sechs Jahre begrenzt. Freiwillig kann er diese Zusatzleis-

tungen auch über sechs Jahre hinaus erbringen.

### *Insolvenzversicherung*

Das Altersteilzeitgesetz enthält Regelungen, welche Arbeitnehmer, die Altersteilzeit im Blockmodell gewählt und ein Zeitguthaben erarbeitet haben, vor der Insolvenz des Arbeitgebers schützen sollen. Der Arbeitgeber wird dazu verpflichtet, das aufgebaute Wertguthaben einschließlich des entsprechenden Arbeitgeber-Anteils der Gesamtsozialversicherungsbeiträge ab einer bestimmten Höhe abzusichern. Dies geschieht, wenn das Wertguthaben den Betrag des dreifachen monatlichen Regelarbeitsentgeltes überschreitet. Regelarbeitsentgelt ist das auf den Kalendermonat entfallende sozialversicherungspflichtige – durch die monatliche Beitragsbemessungsgrenze begrenzte – Teilzeitentgelt, das der Arbeitgeber regelmäßig zu zahlen hat. Der Insolvenzschutz ist jedoch bereits mit der ersten Gutschrift zu gewährleisten. Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer mit Beginn des Wertguthabenaufbaus und in der Folge alle sechs Monate die Maßnahmen zur Insolvenzversicherung in schriftlicher Form nachweisen.

Geeignete Formen der Insolvenzsicherung sind Bankbürgschaften, dingliche Sicherheiten und die Verpfändung von Wertpapieren zugunsten des Arbeitnehmers. Ungeeignete Formen sind bilanzielle Rückstellungen und begründete Einstandspflichten zwischen Konzernunternehmen, wie Bürgschaften, Patronatserklärungen usw.

### Arten von Altersteilzeit

Die Einteilung der Arbeitszeit in der Altersteilzeit kann je nach den Bedürfnissen des Arbeitnehmers (und des Arbeitgebers) flexibel erfolgen. Dies kann individuell zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart werden. Entscheidend ist nur, dass sich die Arbeitszeit während der Altersteilzeit auf genau die Hälfte der vertraglichen Regelarbeitszeit reduziert. Als Bemessungsgrundlage für Regelarbeitszeit gilt die in den letzten 24 Monaten vor Antritt der Altersteilzeit im Durchschnitt geleistete Wochenarbeitszeit.

Grundsätzlich bestehen zwei Varianten der Altersteilzeitarbeit: das Blockmodell und das Gleichverteilungsmodell.

Mit rund 90 Prozent wählt die weitaus überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer das Blockmodell: Hier wird in der ersten Hälfte der Altersteilzeit, der sogenannten Arbeitsphase, im vollen Umfang der bisherigen Regelarbeitszeit weitergearbeitet, allerdings bei bereits reduziertem Altersteilzeit-Entgelt. In der zweiten Hälfte, der sogenannten Freistellungsphase, erfolgt sodann die vollständige Freistellung von der Arbeit, wobei jedoch das reduzierte Altersteilzeit-Entgelt in der Freistellung weiter bezogen wird. Das Blockmodell führt damit zu einem vorzeitigen Ausscheiden aus der Arbeitstätigkeit.

Die Höchstdauer im Blockmodell beträgt maximal drei Jahre, also eineinhalb Jahre Arbeits- und eineinhalb Jahre Freistellungsphase, es sei denn, ein Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung bieten eine längere Frist an (wobei die Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit für vor dem 1. Januar 2010 begonnene Altersteilzeitvereinbarungen maximal sechs Jahre beträgt). Beim Blockmodell tritt der Arbeitnehmer in Vorleistung, da in der ersten Phase für die volle Arbeitsleistung nur das reduzierte Altersteilzeit-Entgelt bezahlt wird. Hierdurch ergibt sich ein Risiko durch mögliche „Störfälle“, also eine eventuelle Insolvenz des Arbeit-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

gebers oder Krankheit, Unfall oder Arbeitslosigkeit des Arbeitnehmers.

Im Gegensatz dazu ist das sogenannte Gleichverteilungsmodell eine „echte“ Altersteilzeit, da sie dem ursprünglichen Sinn der Altersteilzeit entspricht: Die Arbeitszeit wird auf die Hälfte reduziert und über den gesamten Zeitraum der Altersteilzeit verteilt. Die Verteilung der Stunden auf die Arbeitswoche kann dabei flexibel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart werden. Auch die schrittweise Reduzierung der Arbeitszeit im Zeitraum der Altersteilzeit, das heißt Zwischenvarianten zwischen Block- und Gleichverteilungsmodell, sind möglich, auch wenn diese nur selten realisiert werden. Voraussetzung ist jeweils, dass die Arbeitszeit insgesamt im Durchschnitt des Zeitraums der Altersteilzeit auf die Hälfte reduziert wird.

Unabhängig von der gewählten Einteilung der Altersteilzeit erfolgt die Zahlung des Arbeitsentgelts, der Aufstockung und der Beiträge fortlaufend während der gesamten Dauer der Altersteilzeit, als ob es sich um eine „echte“ Altersteilzeit im Sinne des Gleichverteilungsmodells handeln würde: Die Arbeitsleistung gilt auch bei ungleichmäßiger Verteilung als kontinuierlich erbracht.

Demgemäß gelten auch die sozialversicherungsrechtlichen Regelungen uneingeschränkt während des ganzen Zeitraums der Altersteilzeit: Auch in Zeiten ohne Arbeitsleistung besteht ein sozialversicherungsrechtliches Beschäftigungsverhältnis, in welchem die regulären Beiträge für die Kranken-, Pflege-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung zu zahlen sind. Die Berechnung erfolgt aufgrund des Regelarbeitsentgelts für die Altersteilzeit. Aufstockungsbeträge bleiben unberücksichtigt, solange das aufgestockte Nettoentgelt während der Altersteilzeit nicht mehr als 100 Prozent des Nettoentgelts ohne Reduzierung der Arbeitszeit beträgt.

Im Blockmodell erfolgt bei Arbeitsunfähigkeit während der Arbeitsphase die gesetzlich geregelte Entgeltfortzahlung. Darüber hinaus besteht Anspruch auf Krankengeld gemäß dem Altersteilzeitregelentgelt, jedoch ohne Berücksichtigung der Aufstockung. In der Freistellungsphase dagegen ruht gemäß § 49 Abs. 1 Nr. 6 SGB V der Anspruch auf Krankengeld. Ebenso erfolgt keine Entgeltfortzahlung im Sinne des § 3 Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG). Denn durch die Arbeitsunfähigkeit wird der Arbeitnehmer nicht an der Erbringung der Arbeitsleistung verhindert, da er



bereits von der Arbeitsleistung freigestellt ist. Vielmehr erfolgt unabhängig von der Dauer der Arbeitsunfähigkeit die normale Zahlung des Altersteilzeitentgelts, da der Arbeitnehmer den Anspruch auf Weiterzahlung des Arbeitsentgelts in der Freistellungsphase bereits durch die Arbeitsleistung in der Arbeitsphase erworben hat. Dieser Anspruch aus dem Wertguthaben besteht unabhängig von der Arbeitsunfähigkeit fort. Da eine Arbeitsverpflichtung nicht mehr besteht, bedarf es auch keiner Anzeige der Arbeitsunfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber.

In der Regel ist tarifvertraglich geregelt, dass in der Altersteilzeitarbeit im Blockmodell eine „längere“ Arbeitsunfähigkeit des Beschäftigten während der Arbeitsphase diese Phase verlängert und dementsprechend die Freistellungsphase verkürzt. Als „längere“ Arbeitsunfähigkeit gilt die Zeit nach Ablauf der Entgeltfortzahlung. Als Nacharbeit in diesem Sinne wird in den meisten Tarifverträgen die Hälfte der Ausfallzeiten (außerhalb des Entgeltfortzahlungszeitraums) festgelegt. Die Regelung folgt einem entsprechenden Urteil des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf (Az. 14 Sa 811/09), welches darauf gründet, dass während der Zahlung von Krankengeld kein Wert-

guthaben angespart werden kann, das in der Freistellungsphase abgerufen werden kann.

### *Altersteilzeit – Für und Wider*

Auch wenn Altersteilzeit in erster Linie dafür genutzt wird, die Belegschaft eines Betriebes zu verjüngen bzw. als Arbeitnehmer im Blockmodell einfach früher aus der Arbeitstätigkeit auszuschneiden, sind vor allem in einer „echten“ Altersteilzeit nach dem Gleichverteilungsmodell eine Reihe von Vorteilen denkbar. Für den Arbeitgeber sind dies:

- Wissenstransfer statt Wissens- und Erfahrungsverlust, da ältere Arbeitnehmer nicht einfach „nicht mehr da sind“, sondern über einen längeren Zeitraum weniger arbeiten und in dieser Phase Nachfolger einarbeiten und anleiten können,
- Möglichkeit, die Arbeitszeit effektiv einzuteilen, da die Altersteilzeit auch projektweise möglich ist und damit ein sinnvoller Einsatz des Know-how älterer Arbeitnehmer erfolgen kann,
- Förderung der Arbeitnehmerzufriedenheit, da mit zunehmendem Alter lange Arbeitszeiten stärker belasten und eine Reduzierung zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit beitragen kann,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Unterstützung der Möglichkeiten zur Einstellung jüngerer Arbeitnehmer bzw. Übernahme von Auszubildenden.

Als Vorteile für Arbeitnehmer können aufgeführt werden:

- gleitender Übergang vom Arbeitsalltag in die Rente,
- Möglichkeit, sein Wissen über einen längeren Zeitraum mit reduzierter Arbeitszeit an Jüngere weiterzugeben,
- früher als bei Vollzeittätigkeit weniger Arbeitsbelastung und mehr Freizeit und damit die Möglichkeit, schrittweise ein „neues“ Leben nach der Erwerbsarbeit aufzubauen,
- halbe Arbeitszeit, aber eben nicht halbes Entgelt und halbe Rente durch Aufstockung der Vergütung und der Rentenbeiträge während der Altersteilzeit durch den Arbeitgeber.

Allerdings besteht der wesentliche „Gewinn“ der Altersteilzeit für die meisten Arbeitnehmer offenbar darin, im Blockmodell vorzeitig vollständig aus der Arbeitstätigkeit ausscheiden zu können, das heißt die meisten der vorgenannten Vorteile ergeben sich nur in geringem Maße oder gar nicht. Beispielsweise wur-

den laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung nur etwas mehr als ein Drittel der durch Altersteilzeit frei werdenden Stellen mit Neueinstellungen besetzt. Die meisten Betriebe verzichteten auf die diesbezügliche Förderung der Bundesagentur für Arbeit und bauten so sozialverträglich Stellen ab.

Als mögliche Nachteile für den Arbeitgeber sind – neben dem Kostenfaktor bei fehlender Förderung – zu nennen:

- Das Gleichverteilungsmodell wirft unter Umständen teilzeitspezifische organisatorische Probleme auf, so dass eher zum Blockmodell tendiert wird.
- Beim Blockmodell jedoch gehen die Erfahrung und das Wissen „von heute auf morgen“ verloren. So unterbleibt oft die Wissensvermittlung an Nachfolger oder sie ist mit höherem Aufwand frühzeitig vor der Freistellungsphase zu organisieren.
- Beim Blockmodell muss eine Insolvenzsicherung der aufgebauten Zeitwertguthaben geleistet werden, was ebenfalls mit organisatorischem Aufwand verbunden ist.

Problematisch aus Arbeitnehmersicht können sein:

- geringeres Entgelt und geringere Rentenzahlung trotz Aufstockung und zusätzlichem Rentenbeitrag, je nach Tarifvertrag bzw. Vereinbarung. Hierdurch mindern sich die Rentenansprüche, wenn auch nicht in dem Maße wie bei einer vorzeitigen Verrentung : Hier erfolgt für jeden Monat des vorzeitigen Rentenbeginns ein Abschlag von 0,3 Prozent, also 3,6 Prozent pro Jahr, maximal jedoch 10,8 Prozent; der Abschlag gilt auch nach Erreichen der Regelaltersgrenze fort;
- die Verringerung bzw. der mögliche Wegfall von Sonderleistungen, wie z.B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld, Dienstwagen, Diensthandy o.ä.,
- gegebenenfalls finanzielle Nachteile, da die Bemessungsgrundlage für Krankengeld, Verletztengeld und Übergangsgeld ausschließlich die (reduzierte) Altersteilzeit ist und als Berechnungsgrundlage für

Kurzarbeitergeld lediglich das Altersteilzeitentgelt herangezogen wird; dagegen erhöht sich bei Beanspruchung von Arbeitslosengeld/Arbeitslosenhilfe das Bemessungsentgelt gemäß SGB III bis zu dem Betrag, der zugrunde zu legen wäre, wenn der Arbeitnehmer nicht in Altersteilzeit wäre,

- eventuell erhebliche finanzielle Abstriche beim „Blockmodell“, wenn als sogenannter „Störfall“ das aufgebaute Zeitwertgut haben bei vorzeitiger Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses nicht mehr zweckentsprechend zur Entgeltzahlung in der Freistellungsphase verwendet werden kann, sondern ausgezahlt wird; hier ergibt sich eine hohe Belastung durch ein besonderes Steuerungs- und Beitragsverfahren,
- und nicht zuletzt möglicherweise der „Ruhestandsschock“ beim Blockmodell, also der harte Übergang vom Arbeitsleben in das Rentnerdasein.

## Rechtliche Bestimmungen zur Gestaltung von Altersteilzeit

### Gesetzliche Grundlage

Die gesetzliche Grundlage zur Altersteilzeit bildet das Altersteilzeitgesetz (AltTZG). Es ist seit 1. August 1996 in Kraft. Wesentliche Bestimmungen sind unter anderen:

- Die Altersteilzeitarbeit soll älteren Arbeitnehmern einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglichen (vgl. § 1 Abs. 1 AltTZG).
  - Altersteilzeiten, die spätestens bis 31. Dezember 2009 begonnen wurden, werden von der Bundesagentur für Arbeit gefördert (Bundesagentur), wenn damit die Einstellung eines sonst arbeitslosen Arbeitnehmers ermöglicht wird (vgl. § 1 Abs. 2 AltTZG in Verbindung mit §§ 3 und 4 AltTZG). Für Altersteilzeiten ab dem 1. Januar 2010 besteht diese Förderung nicht mehr.
  - Altersteilzeit im Sinne des Gesetzes ist jedoch auch unabhängig von einer Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit gegeben bei einer Teilzeitarbeit älterer Arbeitnehmer (ab Vollendung des 55. Lebensjahres), die ihre Arbeitszeit nach dem 31. Dezember 2009 vermindern (vgl. § 1 Abs. 3 AltTZG).
- Gesetzliche Altersteilzeit liegt vor, wenn der Arbeitnehmer
    - das 55. Lebensjahr vollendet hat,
    - auf Grund einer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, die sich zumindest auf die Zeit erstrecken muss, bis eine Rente wegen Alters beansprucht werden kann, seine Arbeitszeit auf die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit vermindert hat, und versicherungspflichtig beschäftigt ist und
    - innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeitarbeit mindestens 1 080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen Beschäftigung gestanden hat.
    - Zeiten mit Anspruch auf Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe, Zeiten des Bezuges von Arbeitslosengeld II sowie Zeiten, in denen Mutterschaftsgeld, Krankengeld, Versorgungskrankengeld,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Verletztengeld, Übergangsgeld usw. (sonstige versicherungspflichtige Zeiten nach § 26 Abs. 2 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch [SGB III]), stehen der versicherungspflichtigen Beschäftigung gleich (vgl. § 2 Abs. 1 AltTZG).
- Sieht die Vereinbarung über die Altersteilzeitarbeit unterschiedliche wöchentliche Arbeitszeiten oder eine unterschiedliche Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit vor, ist die Voraussetzung der Reduzierung auf die Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit auch erfüllt, wenn
    - die wöchentliche Arbeitszeit im Durchschnitt eines Zeitraums von bis zu drei Jahren oder bei Regelung in einem Tarifvertrag, auf Grund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung oder in einer Regelung der Kirchen und der öffentlich-rechtlichen Religionsgesellschaften im Durchschnitt eines Zeitraums von bis zu sechs Jahren die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit nicht überschreitet und der Arbeitnehmer versicherungspflichtig beschäftigt im Sinne des SGB III ist und
    - das Arbeitsentgelt für die Altersteilzeitarbeit sowie der Aufstockungsbetrag nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 Buchstabe a) AltTZG fortlaufend gezahlt werden (vgl. § 2 Abs. 2 AltTZG).
  - In der gesetzlichen Altersteilzeit ist der Arbeitgeber verpflichtet (vgl. § 8 Abs. 2 AltTZG), aufgrund eines Tarifvertrages, einer Regelung der Kirchen und der öffentlich-rechtlichen Religionsgesellschaften, einer Betriebsvereinbarung oder einer Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer
    - das Regelarbeitsentgelt für die Altersteilzeitarbeit um mindestens 20 Prozent aufzustocken, und
    - für den Arbeitnehmer zusätzlich Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung mindestens in Höhe des Beitrags zu entrichten, der auf 80 Prozent des Regelarbeitsentgelts für die Altersteilzeitarbeit entfällt. Die

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Zusatzbeiträge sind begrenzt auf den Unterschiedsbetrag zwischen 90 Prozent der monatlichen Beitragsbemessungsgrenze und dem Regelarbeitsentgelt (vgl. § 3 Abs. 1 Nr. 1 AltTZG).
- Bei einer über fünf Prozent der Arbeitnehmer eines Betriebes hinausgehenden Inanspruchnahme obliegt die Gewährung von Altersteilzeit der freiwilligen Entscheidung des Arbeitgebers (vgl. § 3 Abs. 1 Nr. 3 AltTZG). Für die Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer ist der Durchschnitt der letzten zwölf Kalendermonate vor dem Beginn der Altersteilzeitarbeit des Arbeitnehmers maßgeblich (vgl. § 7 Abs. 2 AltTZG).
  - Das Regelarbeitsentgelt für die gesetzliche Altersteilzeitarbeit ist das auf einen Monat entfallende vom Arbeitgeber regelmäßig zu zahlende sozialversicherungspflichtige Arbeitsentgelt, soweit es die Beitragsbemessungsgrenze des SGB III nicht überschreitet. Entgeltbestandteile, die nicht laufend gezahlt werden, sind nicht berücksichtigungsfähig.
  - Als bisherige wöchentliche Arbeitszeit ist die wöchentliche Arbeitszeit zugrunde zu legen, die mit dem Arbeitnehmer vor dem Übergang in die Altersteilzeitarbeit vereinbart war. Zugrunde zu legen ist höchstens die Arbeitszeit, die im Durchschnitt der letzten 24 Monate vor dem Übergang in die Altersteilzeit vereinbart war.
  - Führt eine Vereinbarung über die ungleichmäßige Verteilung der Altersteilzeitarbeit zum Aufbau eines Wertguthabens, das den Betrag des Dreifachen des Regelarbeitsentgelts einschließlich des darauf entfallenden Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag übersteigt, ist der Arbeitgeber verpflichtet, das Wertguthaben einschließlich des darauf entfallenden Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag mit der ersten Gutschrift in geeigneter Weise gegen das Risiko seiner Zahlungsunfähigkeit abzusichern. Bilanzielle Rückstellungen sowie zwischen Konzernunternehmen begründete Einstandspflichten, insbesondere

Bürgschaften, Patronatserklärungen oder Schuldbeytritte, gelten nicht als geeignete Sicherungsmittel (vgl. § 8a Abs. 1 AltTZG).

- Die Verpflichtung zur Insolvenzsicherung findet keine Anwendung gegenüber dem Bund, den Ländern, den Gemeinden, Körperschaften, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts, über deren Vermögen die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens nicht zulässig ist, sowie solchen juristischen Personen des öffentlichen Rechts, bei denen der Bund, ein Land oder eine Gemeinde kraft Gesetzes die Zahlungsfähigkeit sichert (vgl. § 8 Abs. 6 AltTZG).

### **Tarifvertragliche Regelungen**

Die Änderung des Arbeitsverhältnisses in ein Altersteilzeitarbeitsverhältnis im Sinne des AltTZG kann aufgrund eines Tarifvertrages, einer Regelung der Kirchen und der öffentlich-rechtlichen Religionsgesellschaften, einer Betriebsvereinbarung oder einer individuellen Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer erfolgen. In mehreren Branchen treffen Tarifverträge Regelungen zur Ausgestaltung der gesetzlichen Altersteilzeit. Beispielhaft sind im Folgenden wesentliche Bestimmungen des

„Tarifvertrags zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte (TV FlexAZ)“ und des „Tarifvertrags ‚Lebensarbeitszeit und Demografie‘ (TV Demo)“ aufgeführt:

### *Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte (TV FlexAZ)*

- Dieser Tarifvertrag gilt (mit Wirkung ab dem 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2016) für Beschäftigte, die unter den Geltungsbereich des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVÖD) oder des Tarifvertrages Versorgungsbetriebe (TV-V) fallen (vgl. § 1 TV FlexAZ). Er findet keine Anwendung auf Altersteilzeitarbeitsverhältnisse, die vor dem 1. Januar 2010 begonnen haben (vgl. § 14 Abs. 1 TV FlexAZ). Vor dem 1. Januar 2010 abgeschlossene Dienst- oder Betriebsvereinbarungen bleiben unberührt (vgl. § 15 TV FlexAZ).
- Altersteilzeit im Sinne des Altersteilzeitgesetzes kann, ohne dass darauf ein Rechtsanspruch besteht, in Restrukturierungs- und Stellenabbaubereichen bei dienstlichem oder betrieblichem Bedarf vereinbart

- werden, wenn die persönlichen Voraussetzungen vorliegen. Die Festlegung der Bereiche und die Entscheidung, ob, in welchem Umfang und für welchen Personenkreis dort Altersteilzeitarbeit zugelassen wird, erfolgt durch den Arbeitgeber (vgl. § 3 TV FlexAZ).
- Im Übrigen können die Beschäftigten Altersteilzeit im Sinne des Altersteilzeitgesetzes in Anspruch nehmen, wenn die persönlichen Voraussetzungen vorliegen. Der Anspruch ist ausgeschlossen, wenn und solange 2,5 Prozent der Beschäftigten der Verwaltung/des Betriebes von einer Altersteilzeitregelung im Sinne des Altersteilzeitgesetzes Gebrauch machen (vgl. § 4 Abs. 1 und 2 TV FlexAZ).
  - Der Arbeitgeber kann ausnahmsweise die Vereinbarung eines Altersteilzeitarbeitsverhältnisses ablehnen, wenn dienstliche oder betriebliche Gründe dem entgegenstehen (vgl. ebd., Abs. 3).
  - Persönliche Voraussetzungen für Altersteilzeit sind, dass die Beschäftigten
    - das 60. Lebensjahr vollendet haben und
    - innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeitarbeit mindestens 1080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen Beschäftigung gemäß SGB III gestanden haben (vgl. § 5 Abs. 1 TV FlexAZ).
  - Das Altersteilzeitarbeitsverhältnis muss sich zumindest bis zu dem Zeitpunkt erstrecken, ab dem eine Rente wegen Alters beansprucht werden kann (vgl. ebd., Abs. 2).
  - Das Altersteilzeitarbeitsverhältnis muss ein versicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis im Sinne des SGB III sein und darf die Dauer von fünf Jahren nicht überschreiten (vgl. § 6 Abs. 1 TV FlexAZ).
  - Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit während des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses beträgt die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit (vgl. ebd., Abs. 2)



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Die während der Dauer des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses zu leistende Arbeit kann so verteilt werden, dass sie
  - durchgehend erbracht wird (Teilzeitmodell) oder
  - in der ersten Hälfte des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses geleistet und die Beschäftigten anschließend von der Arbeit unter Fortzahlung der Leistungen freigestellt werden (Blockmodell).

Die Beschäftigten können diesbezüglich vom Arbeitgeber verlangen, dass ihr Wunsch nach einer bestimmten Verteilung der Arbeitszeit mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung erörtert wird (vgl. ebd., Abs. 3).

- Beschäftigte erhalten während der Gesamtdauer des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses im Teilzeitmodell das Tabellenentgelt und alle sonstigen Entgeltbestandteile in Höhe der sich für entsprechende Teilzeitbeschäftigte ergebenden Beträge. Maßgebend ist die durchschnittliche

wöchentliche Arbeitszeit (vgl. § 7 Abs. 1 TV FlexAZ).

- Beschäftigte erhalten während der Arbeitsphase des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses im Blockmodell das Tabellenentgelt und alle sonstigen Entgeltbestandteile in Höhe der Hälfte des Entgelts, das sie jeweils erhalten würden, wenn sie mit der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit weitergearbeitet hätten; die andere Hälfte des Entgelts fließt in das Wertguthaben und wird in der Freistellungsphase in Raten ausgezahlt. Das Wertguthaben erhöht sich bei allgemeinen Tarifierhöhungen in der von den Tarifvertragsparteien jeweils festzulegenden Höhe (vgl. ebd., Abs. 2).
- Das den Beschäftigten zustehende Entgelt wird um 20 Prozent aufgestockt. Bemessungsgrundlage für die Aufstockung ist das Regelarbeitsentgelt für die Teilzeitarbeit gemäß AltTZG. Steuerfreie Entgeltbestandteile und Entgelte, die einmalig (z.B. Jahressonderzahlung) oder die nicht für die vereinbarte Arbeitszeit (z.B. Überstunden- oder

Mehrarbeitsentgelt) gezahlt werden, sowie Sachbezüge, die während der Gesamtdauer des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses unvermindert zustehen, gehören nicht zum Regelarbeitsentgelt und bleiben bei der Aufstockung unberücksichtigt. Dies gilt für das im Blockmodell in der Freistellungsphase auszuschöpfende Wertguthaben entsprechend (vgl. ebd., Abs. 3).

- Neben den vom Arbeitgeber zu tragenden Sozialversicherungsbeiträgen für das zustehende Entgelt entrichtet der Arbeitgeber zusätzliche Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung (Rentenaufstockung) gemäß AltTZG (vgl. ebd., Abs. 4).
- Für Beschäftigte, die Altersteilzeit im Blockmodell leisten, besteht kein Urlaubsanspruch für die Zeit der Freistellung von der Arbeit. Im Kalenderjahr des Übergangs von der Beschäftigung zur Freistellung haben die Beschäftigten für jeden vollen Beschäftigungsmonat Anspruch auf ein

Zwölftel des Jahresurlaubs (vgl. § 8 TV FlexAZ).

- Beschäftigte dürfen während des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses keine Beschäftigungen oder selbständigen Tätigkeiten ausüben, die die Geringfügigkeitsgrenze des § 8 SGB IV überschreiten, es sei denn, diese Beschäftigungen oder selbständigen Tätigkeiten sind bereits innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses ständig ausgeübt worden (vgl. § 9 Abs. 1 TV FlexAZ). Der Anspruch auf die Aufstockungsleistungen ruht während der Zeit, in der Beschäftigte eine unzulässige Beschäftigung oder selbstständige Tätigkeit ausüben oder über die Altersteilzeitarbeit hinaus Mehrarbeit oder Überstunden leisten, die den Umfang der Geringfügigkeitsgrenze des § 8 SGB IV übersteigen. Hat der Anspruch auf die Aufstockungsleistungen mindestens 150 Tage geruht, erlischt er; mehrere Ruhenszeiträume werden zusammengerechnet (vgl. ebd., Abs. 2).

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Ist der Beschäftigte bei Altersteilzeitarbeit im Blockmodell während der Arbeitsphase über den Zeitraum der Entgeltfortzahlung hinaus arbeitsunfähig erkrankt, verlängert sich die Arbeitsphase um die Hälfte des den Entgeltfortzahlungszeitraum übersteigenden Zeitraums der Arbeitsunfähigkeit; im gleichen Umfang verkürzt sich die Freistellungsphase (vgl. § 10 TV FlexAZ).
- In einer einvernehmlichen Dienstvereinbarung bzw. in einer freiwilligen Betriebsvereinbarung können abweichende Regelungen vereinbart werden. Diese sind nur zulässig, soweit die gesetzlichen Mindestvoraussetzungen gemäß AltTZG nicht unterschritten werden (vgl. § 12 TV FlexAZ).

### *Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo)*

- Dieser zuerst 2008 zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie geschlossene Tarifvertrag gilt in seiner Neufassung mit Wirkung ab dem 1. Juni 2012. Die Regelungen zum Demografiefonds treten zum 31.

Dezember 2015 ohne Nachwirkung außer Kraft. Die Regelungen zur Altersteilzeitarbeitsverhältnissen gelten für Altersteilzeiten, die ab dem 1. Januar 2010 beginnen. Für Arbeitnehmer, die bis zum 31. Dezember 2009 in Altersteilzeitarbeit eingetreten sind, findet der Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit (zuerst 1996) weiter Anwendung.

- Der Tarifvertrag verpflichtet den Arbeitgeber, erstmals für das Jahr 2010, einen jährlichen Demografiebetrag in Höhe von 300 Euro pro Tarifarbeitnehmer des jeweiligen Betriebs zur Verfügung zu stellen. Dieser Betrag erhöht sich jeweils zum 1. Januar eines Kalenderjahres, erstmals zum 1. Januar 2011 um den jeweiligen prozentualen Tariferhöhungssatz des Vorjahres. Die Verwendung des Demografiebetrages kann im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung nur für einen oder mehrere der folgenden Zwecke erfolgen:
  - Langzeitkonten,
  - Altersteilzeit,
  - Teilrente,

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (BUC),
  - tarifliche Altersvorsorge und/oder
  - lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (vgl. § 7 Abs. 1 TV Demo).
- Der Arbeitgeber stellt für die Jahre 2013, 2014 und 2015 einen zusätzlichen Demografiebetrag in Höhe von jährlich 200,00 Euro pro Tarifarbeitnehmer des jeweiligen Betriebes zur Verfügung. Dieser zusätzliche Demografiebetrag kann im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung nur für einen oder mehrere der folgenden Zwecke verwendet werden:
    - Langzeitkonten,
    - Altersteilzeit und/oder
    - lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (vgl. ebd., Abs. 3).
  - Der für ein Kalenderjahr vorgesehene Demografiebetrag kann durch freiwillige Betriebsvereinbarung auf darauf folgende Kalenderjahre übertragen werden. Durch Gesamt- oder Konzernbetriebsvereinbarung kann der Demografiebetrag für mehrere Betriebe zusammengefasst und seine Verwendung geregelt werden.
- Eine Verwendung des Demografiebetrages zur Gestaltung von Altersteilzeitmodellen ist unter der Voraussetzung möglich, dass lediglich Arbeitnehmer, die das 59. Lebensjahr vollendet haben, eine Altersteilzeitbeschäftigung von bis zu sechs Jahren Dauer durchführen können (vgl. § 9 Nr. 1 TV Demo).
  - Die freiwillige Betriebsvereinbarung muss gewährleisten, dass der Abschluss eines Altersteilzeitarbeitsvertrages ausgeschlossen werden kann, wenn und solange fünf Prozent der Arbeitnehmer des Betriebes von einer Altersteilzeitregelung Gebrauch machen oder diese Grenze durch den Abschluss eines Altersteilzeitarbeitsvertrages überschritten würde (vgl. ebd., Nr. 2).
  - Die wöchentliche Arbeitszeit eines Arbeitnehmers in Altersteilzeitarbeit beträgt die Hälfte seiner bisherigen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit. Zugrunde zu legen ist höchstens die Arbeitszeit, die im Durchschnitt der

letzten 24 Monate vor dem Übergang in die Altersteilzeit vereinbart war.

Durch Betriebsvereinbarung können alle Formen eines Altersteilzeitarbeitsverhältnisses vereinbart werden, die den Bestimmungen des AltTZG entsprechen.

Durch Betriebsvereinbarung oder einzelvertraglich kann vereinbart werden, dass die während der Gesamtdauer des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses von bis zu sechs Jahren anfallende Arbeitszeit so verteilt wird, dass die Arbeitszeit in der ersten Hälfte des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses geleistet wird und der Arbeitnehmer anschließend entsprechend der von ihm erworbenen Zeitguthaben von der Arbeit freigestellt wird (Blockmodell), vgl. ebd., Nr. 3.

- Für den durch den Übergang auf die Altersteilzeitbeschäftigung ausfallenden Teil seiner bisherigen regelmäßigen Arbeitszeit erhält der Arbeitnehmer bei einem Altersteilzeitarbeitsverhältnis bis zu sechs Jahren Dauer eine Aufstockungszahlung in Höhe von 40 Prozent des Arbeitsentgelts für die

Altersteilzeitarbeit. Das Arbeitsentgelt für die Altersteilzeitarbeit ist dabei auf mindestens 85 Prozent, höchstens jedoch auf 100 Prozent des um die gesetzlichen Abzüge, die bei Arbeitnehmern gewöhnlich anfallen, verminderten Arbeitsentgelts, das der Arbeitnehmer ohne Eintritt in die Altersteilzeitarbeit erzielt hätte, aufzustocken (vgl. ebd., Nr. 6).

- Neben den vom Arbeitgeber zu tragenden Sozialversicherungsbeiträgen für das Altersteilzeitarbeitsverhältnis entrichtet der Arbeitgeber bei einem Altersteilzeitarbeitsverhältnis bis zu sechs Jahre für den Arbeitnehmer Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung in Höhe von 80 Prozent des Regelarbeitsentgelts für die Altersteilzeitarbeit, begrenzt auf den Unterschiedsbetrag zwischen 90 Prozent der monatlichen Beitragsbemessungsgrenze und dem Regelarbeitsentgelt, höchstens bis zur Beitragsbemessungsgrenze (vgl. ebd., Nr. 7).
- Durch freiwillige Betriebsvereinbarung kann aufgrund betrieblicher

Notwendigkeiten mit der Altersteilzeit zu einem früheren Zeitpunkt als der Vollendung des 59. Lebensjahres begonnen werden.

Unabhängig von der Verwendung des Demografiebetrages kann Altersteilzeit auf der Grundlage des Altersteilzeitgesetzes auch mit einer Dauer von bis zu sechs oder mehr Jahren vereinbart werden. Auf eine solche Vereinbarung sind die vorstehenden Regelungen entsprechend anzuwenden (vgl. ebd., Nr. 13).

### Gestaltungsempfehlungen

Grundsätzlich besteht für Betriebsräte keine erzwingbare Mitbestimmung bei der Frage, ob der Arbeitgeber in einem Betrieb Altersteilzeit gewährt oder nicht. Es obliegt der freien Entscheidung des Arbeitgebers, mit Beschäftigten, die die persönlichen Voraussetzungen erfüllen, Altersteilzeitarbeitsverhältnisse zu vereinbaren. Im Rahmen der gesetzlich bzw. tarifvertraglich festgelegten Belastungsgrenze (Beschäftigtenquote) besteht gegebenenfalls ein individueller Anspruch von Beschäftigten.

Wird Altersteilzeit im Betrieb umgesetzt, so können dadurch erzwingbare Mitbestimmungsrechte berührt werden, insbesondere in Bezug auf

- betriebliche Verfahren und Abläufe gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG (Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb),
- den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit sowie deren Verteilung auf die Wochentage gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG und
- die informationstechnische Abwicklung der Altersteilzeitarbeitsverhältnisse gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen).

Auf die betrieblichen Bedingungen und die Ausgestaltung der Altersteilzeit selbst kann der Betriebsrat lediglich in Form einer freiwilligen Betriebsvereinbarung Einfluss nehmen. So gewähren die einschlägigen Tarifverträge zur Altersteilzeit in der Regel den Betriebsparteien die Möglichkeit zur Abweichung von tarifvertraglichen Bestimmungen ausdrücklich

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

nur aufgrund einer freiwilligen Betriebsvereinbarung. Gestaltungsansätze – im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Grenzen – sind hierbei insbesondere

- das Lebensalter, ab dem ein Altersteilzeitarbeitsverhältnis vereinbart werden kann,
- die Dauer (Zeitraum bis zum Beginn der Altersrente), für die ein Altersteilzeitarbeitsverhältnis vereinbart werden kann,
- die Anzahl der möglichen Anspruchsberechtigten (Beschäftigtenquote des Betriebes),
- die möglichen Altersteilzeitmodelle,
- die Höhe der Aufstockungsbeträge,
- die Höhe der zusätzlichen Beiträge zur Rentenversicherung,
- die Regelung von Urlaubsansprüchen,
- die Regelung von Zeiten der Arbeitsunfähigkeit und
- die Konkretisierung der Insolvenzsicherung.

## **Gestaltungsraster: Betriebsvereinbarung „Altersteilzeit“**

Die nachfolgenden Eckpunkte beinhalten Stichpunkte zu zentralen Regelungsbereichen für Betriebsvereinbarungen zur Altersteilzeit. Sie orientieren sich an Empfehlungen der IG Metall (in Verbindung mit dem Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente für Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg). Die Liste enthält Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich um einen Katalog von Vorschlägen, die betrieblich angepasst und konkret mit Inhalt gefüllt werden müssen.

### **Ziele**

- arbeitnehmerorientierte Ziele (Reduzierung der Arbeitsbelastung, Gesundheitsförderung/ altersgerechtes Arbeiten, Verkürzung der Lebensarbeitszeit, Förderung von Motivation und Zufriedenheit, gleitender Übergang in die Rente)
- arbeitgeberorientierte Ziele (Förderung der Arbeitnehmerzufriedenheit, Gesundheitsförderung/ altersgerechtes Arbeiten, Wissenstransfer, Unterstützung der Mög-

lichkeiten zur Einstellung jüngerer Arbeitnehmer bzw. Übernahme von Auszubildenden)

### **Geltungsbereich**

- räumlich (Betrieb/Betriebsteile [Reorganisation- und Restrukturierungsbereiche] , Geltungsbereich eines Tarifvertrags)
- personell (alle Arbeitnehmer eines Betriebes, unbefristet Beschäftigte, Geltungsbereich eines Tarifvertrags, Mitglieder der vertragschließenden Gewerkschaft[en], Ausnahmen: z.B. leitende Angestellte, spezielle Arbeitnehmergruppen)

### **Anzahl der Anspruchsberechtigten**

- Quote der Beschäftigten des Betriebes, gegebenenfalls bereichsbezogen unterschiedlich nach Arbeitsbelastung/Gesundheitsgefährdung
- Stichtag, Verfahren der Quotenfeststellung, Berücksichtigung von Teilzeitbeschäftigten bei der Berechnung der Quote, Berücksichtigung von AT-Beschäftigten
- soziale Auswahlkriterien, falls der Interessenkreis die Quote der Anspruchsberechtigten übersteigt (z.B. Arbeitsbelas-



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

tung, Beanspruchung, Alter, Betriebszugehörigkeit)

### Altersteilzeitmodelle

- Dauer der Altersteilzeit (Minstdauer [z.B. zwei Jahre], Höchstdauer [z.B. sechs Jahre])
- Verteilung der Arbeitszeit (Gleichverteilungsmodell, Blockmodell, Varianten)

### Vereinbarung der Altersteilzeit

- Freiwilligkeit für den Beschäftigten
- Informationspflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Beratung (Ansprechpartner, Inhalte)
- Antragsverfahren, Fristen, Formblätter
- Vereinbarung (Schriftform, Mustervereinbarung)

### Arbeitszeit in der Altersteilzeit

- Halbierung der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit (Berechnungsgrundlage, Bemessungszeitraum, Berechnungsmodus)
- Berücksichtigung von Zeitguthaben/-schulden vor Beginn der Altersteilzeit (Ausgleich)

- (Ausschluss von) Kurzarbeit in der Altersteilzeit
- Ausgleich von Mehr- und/oder Überstunden

### Altersteilzeitentgelt

- Regelarbeitsentgelt in der Altersteilzeit (Berechnungsgrundlage, Entgeltbestandteile, [gleichmäßiger] Auszahlungsmodus), Einmalzahlungen
- Unterschiede bei Gleichverteilungs- und Blockmodell
- Teilnahme an der allgemeinen tariflichen Erhöhung
- Aufstockung (Höhe, Berechnungsgrundlage/Entgeltbestandteile, gegebenenfalls individuelle Unterschiede nach sozialen Kriterien)
- zusätzliche Rentenversicherungsbeiträge (Höhe)

### Urlaub

- Abwicklung von Urlaubsansprüchen aus dem bisherigen Arbeitsverhältnis vor Beginn der Altersteilzeit

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Urlaubsanspruch für das Kalenderjahr des Wechsels in die Altersteilzeit
- Urlaubsanspruch für das Kalenderjahr des Wechsels in die Freistellungsphase (im Blockmodell)

### Arbeitsunfähigkeit

- Entgeltfortzahlung bei Krankheit, medizinische Vorsorge, Rehabilitation in der Arbeitsphase (Altersteilzeitentgelt, Aufstockung)
- Krankengeld, Verletztengeld, Übergangsgeld (gegebenenfalls Aufstockung durch Arbeitgeber)
- Arbeitsunfähigkeit in der Arbeitsphase beim Blockmodell (häftige Nacharbeit falls Ausfallzeit länger als Entgeltfortzahlungszeitraum: Verlängerung der Arbeitsphase, Verkürzung der Freistellungsphase)

### Geldwert, Verzinsung und Schutz von Zeitwertguthaben (im Blockmodell)

- Geldwert und Verzinsung (Wertentwicklung durch Tarifänderungen, beruflichen Werdegang oder Arbeitszeitveränderun-

gen, Verzinsung durch Geldanlage, Beteiligung der Beschäftigten an Zinsgewinnen)

- Insolvenzschutz (eindeutige, sichere Regelung [Bankbürgschaft, Treuhandvereinbarung, Verpfändungsvereinbarung], Abgleich mit Regelung im SGB/tarifliche Regelungen, Kostenübernahme der Insolvenzversicherung, z. B. Verwaltungsgebühren, Fristen, Information der betroffenen Beschäftigten)

### Sonstige Regelungen

- betriebliche Altersversorgung, sonstige betriebliche Ansprüche, Benachteiligungsverbot, Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten
- Nebentätigkeiten
- Information und Beteiligung des Betriebsrats

### Schlussbestimmungen

- salvatorische Klausel, Inkrafttreten, Kündigungsfrist, Nachwirkung für bestehende Altersteilzeitarbeitsverhältnisse

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Bundesagentur für Arbeit (2012):** Gleitender Übergang in den Ruhestand. Hinweise zum Altersteilzeitgesetz, Merkblatt 14, Nürnberg

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011):** Teilzeit: alles, was Recht ist, Bonn

**Gering, Steffen / Bauer, Karoline (2011):** Altersteilzeit. Handbuch zu den gesetzlichen und tariflichen Regelungen, Baden-Baden

**Lück, Maria (2012):** Nicht zum alten Eisen. So unterstützen Betriebsräte ältere Arbeitnehmer, in: Arbeitsrecht im Betrieb 5/2012

**Schietinger, Marc (2003):** Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben, Rahmenbedingungen, Absicherungsmodelle, Entscheidungskriterien“, hg. v. Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

**Schietinger, Marc (2008):** Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben: Plädoyer für eine solidarische und umlagefinanzierte Lösung, in: Soziale Sicherheit 11/2008

**Wanger, Susanne (2009):** Altersteilzeit. Beliebt, aber nicht zukunftsgerecht, hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, IAB-Kurzbericht 8/2009, Nürnberg

*Internet-Links zur Altersteilzeit:*

**Bundesagentur für Arbeit (2010):** Informationen zu Leistungen nach dem Altersteilzeitgesetz:  
[http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_27712/Navigation/zentral/Unternehmen/Recht/Altersteilzeit/Altersteilzeit-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27712/Navigation/zentral/Unternehmen/Recht/Altersteilzeit/Altersteilzeit-Nav.html)

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** Stichwort Altersteilzeit – Kurzinformation und weiterführende Quellen:

<http://www.familien-wegweiser.de/wegweiser/stichwortverzeichnis,did=73420.html>

**Bundesministerium der Justiz / juris GmbH:** Altersteilzeitgesetz (AltTZG):

[http://www.gesetze-im-internet.de/alttzg\\_1996/](http://www.gesetze-im-internet.de/alttzg_1996/)

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011):** Rechtliche Informationen zur Teilzeit, auch Altersteilzeit – Teilzeit: alles, was Recht ist:

<http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.html>

**Helga Schulz, Frankfurt am Main:** Altersteilzeit 2013 – Aktuelles von Anspruch bis Rente:

<http://www.altersteilzeit-info.de/>

außerdem:

**Arbeitsrecht im Betrieb:** Fachzeitschrift über (überwiegend) rechtliche Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte, die seit 1980 monatlich erscheint:

<http://www.aib-web.de>

**Bundesarbeitsgericht:** Aktuelle Rechtsprechung:

<http://www.bundesarbeitsgericht.de>

**Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) (2012):** Mitbestimmungsförderung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Empfehlungen:

<http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> oder <http://www.betriebsvereinbarung.de>

## Anhang

## Die wichtigsten Rechtsgrundlagen für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung

Rechtsgrundlage	Bemerkungen
<b>Arbeitszeitgesetz (ArbZG)</b>	<p><b>Fixiert den rechtlichen Rahmen von Arbeitszeitflexibilisierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer</li> <li>• Verbesserung der Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten</li> <li>• Schutz von Sonn- und Feiertagen</li> <li>• Beschränkung von Mehr-, Schicht- und Nachtarbeit</li> <li>• Definitionen von Arbeitszeit, Nachtarbeit, Arbeitsbereitschaft usw.</li> <li>• Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse</li> <li>• Öffnungsklauseln bei Arbeitsbereitschaft und Rufbereitschaft</li> </ul>
<b>Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)</b>	<p><b>Initiativrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...]                     <p>Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeit auf die einzelnen Wochentage;</p> <p>Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit [...].“ (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3)</p> </li> <li>• Betriebsvereinbarung (§ 77 BetrVG) und Möglichkeit einer Einigungsstelle (§76 BetrVG)</li> </ul>
<b>Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf Verkürzung der Wochen-, Monats-, Saison- und /oder Jahresarbeitszeit (§ 8), soweit keine betriebli-</li> </ul>

	<p>chen Gründe entgegenstehen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auch befristete Teilzeit oder Teilzeit auf Probe sind möglich (allerdings ohne Rechtsanspruch)</li> <li>• Mindestkündigungsfrist 4 Tage (§ 12)</li> </ul>
<b>Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)</b>	<p>Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung als Bestandteil eines dynamischen, ganzheitlichen und präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes</p> <p>Ziele des Gesetzes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschengerechte Gestaltung der Arbeit</li> <li>• Kontinuierliche Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes</li> <li>• Beseitigung von arbeitsbedingten Erkrankungen</li> <li>• Grundsatz zur präventiven Gefahrenbekämpfung an der Quelle</li> <li>• Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung</li> </ul>
<b>Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf Anpassung der Arbeitszeit (§ 611)</li> <li>• Anspruch auf Arbeitszeitänderung (§ 315)</li> </ul>
<b>Tarifvereinbarungen</b>	<p><b>Zu Schichtarbeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitbegrenzungen, Zeitkorridore, Ausgleichszeiträume</li> <li>• Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft</li> <li>• Zuschläge für Nacht- und Schichtarbeit</li> <li>• Sonderleistungen</li> <li>• Ausnahmeregelungen für Beschäftigtengruppen (z.B. Eltern, ältere Beschäftigte)</li> </ul>

**Quelle: Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2011): Familienbewusste Schichtarbeit. Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten! Projekt des DGB-Bundesvorstandes. Berlin**

## Empfehlungen für Nacht- und Schichtarbeitende

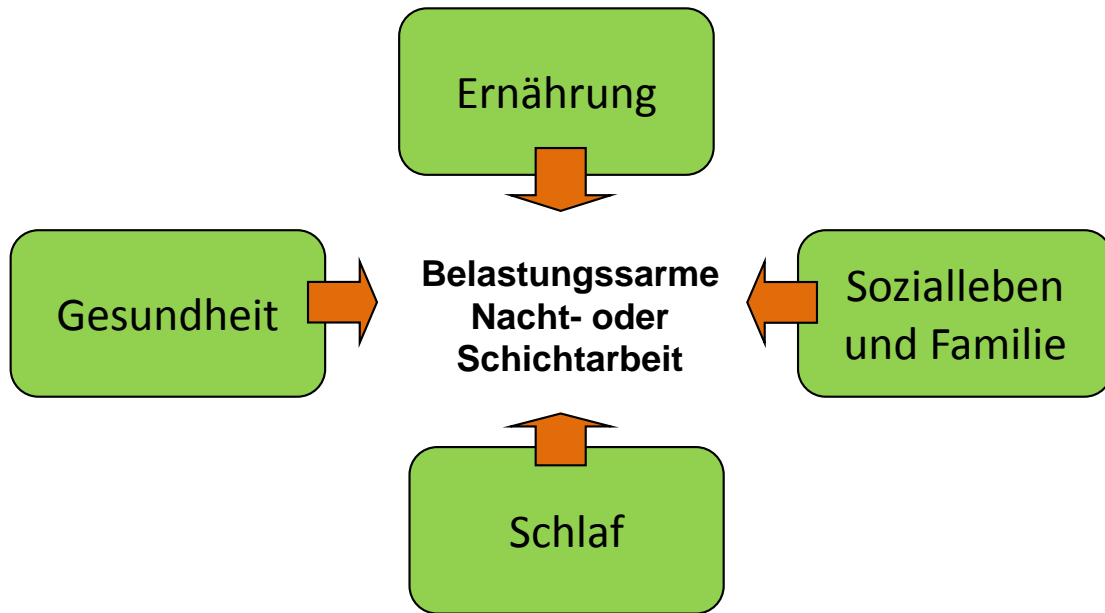
Wer nachts und in Schichten arbeitet, kann selbst Einiges für die eigene Gesunderhaltung tun. Dazu gehört unter anderem auch eine gute **Ernährung**, insbesondere in der Nacht. Bei der Ernährung gilt eines zu berücksichtigen: Das Verdauungssystem ist nachts weniger leistungsfähig. Aber: Die Ernährung in der Nacht lässt sich darauf einstellen. Auch ein ungestörter und ausreichend langer **Schlaf** ist eine entscheidende Quelle für die Gesunderhaltung. Noch mehr als bei Tagarbeit sollte bei Nacht- und Schichtarbeit auf gute Schlafbedingungen geachtet werden. Möglicherweise sind dafür Umbaumaßnahmen und neue Regeln für den Alltagsablauf nötig.

Der Aufwand lohnt sich langfristig jedoch, denn er kann für mehr Wohlbefinden sorgen. Außerdem sollte auch das **soziale Leben** bewusst gepflegt werden. Hierzu gehört auch, auf Stressabbau und Bewegung zu achten.

Trotz aller Empfehlungen sollte man sich dabei aber darüber bewusst sein: Nacht- und Schichtarbeit bleiben auch bei besten Rahmenbedingungen eine Belastung für den menschlichen Körper und seine Gesundheit.

Nachfolgend finden sich zusammengefasst einige wichtige Tipps zur belastungsarmen Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit. Diese umfassen die Bereiche Gesundheit, Schlaf, Ernährung sowie Sozialleben und Familie.





Grafik: Ansatzpunkte zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit

## Tipps für eine gesunde Ernährung

### *Ernährung planen*

- Hauptmahlzeiten sollten immer zur gleichen Tageszeit eingenommen werden. Regelmäßige Essenszeiten sind deshalb besser für die Verdauung als die Anpassung der Essenszeiten an die Schichtzeiten. Unregelmäßiges Essen dagegen kann zu Magen- und Darmproblemen führen.
- Essen stellt mehr als die bloße Nahrungsaufnahme dar. Es ist auch eine soziale Handlung. Für ein gemeinsames Mittagessen im Familienkreis kann es deshalb Sinn machen, den Schlaf zu unterbrechen.
- Die Organisation der Pausen und Pausenzeiten ist von großer Bedeutung. Die Verteilung der Kalorienmenge auf mehrere kleine Mahlzeiten während der Schichtzeiten ist vorteilhaft für die Verdauung.
- Fettiges und deftiges Essen spät und nachts macht müde und kann Verdauungsprobleme zur Folge haben.
- Die Hauptmahlzeit sollte immer nach dem Tagschlaf stattfinden.
- Das Essen vor einer eventuellen Nachtschicht kann zwischen 19:00 Uhr und 20:30 Uhr stattfinden (als zweiter Hauptmahlzeit des Tages).
- Die erste Pause in der Nachtschicht sollte vor Erreichen des Leistungstiefs erfolgen und ca. 30 Minuten betragen. In dieser Zeit zwischen 0:00 Uhr und 1:00 Uhr ist eine leichte warme Mahlzeit zu empfehlen. Späteres Essen kann die Konzentration beeinträchtigen.
- Eine zweite Pause von ca. 15 Minuten sollte zwischen 4:00 Uhr und 5:00 Uhr gemacht werden. Eine Zwischenmahlzeit kann zur Überbrückung des frühmorgentlichen Tiefs dienen. Das letzte Essen (ein kleines leichtes Frühstück) sollte eine bis eineinhalb Stunden vor dem Schlafbeginn stattfinden.
- Am besten leichte Kost für die Nachtschicht – wenig Kohlenhydrate, wenig Fett, wenig Kalorien
  - z. B. Milchprodukte: Milch, Jogurt, Quark, Kefir, Dickmilch
  - Obst und Salate
  - Fettarmes Fleisch und Fisch, keine geräucherten Sorten

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

- Eier und Eiergerichte wie Omelette, Rührei
- Kartoffeln, Reis, Vollkorngerichte, Nudeln
- Früchte- und Kräutertees, Verdünnte Fruchtsäfte, Mineralwasser
- Kaffee und schwarzen Tee vermeiden.
- Bei schwerer körperlicher Arbeit sollte auf eine ausreichende Kalorienversorgung geachtet werden.

### Tipps für einen ruhigen und erholsamen Schlaf

#### *Sich vor Lärm schützen*

- Das Schlafzimmer sollte im ruhigsten Teil der Wohnung liegen und möglichst weit weg vom täglichen Familiengeschehen.
- Die Schlafzimmertür lässt sich gegen Geräusche isolieren.
- Das Bett steht besser an Wänden zu ruhigen Räumen und nicht an Wänden zum Bad, Treppenhaus usw.
- Das Telefon kann leise gestellt werden, die Türklingel lässt sich durch ein optisches Signal ersetzen.
- Ohrstöpsel dämpfen die Umgebungsgereusche.

#### *Sich vor störendem Licht schützen*

- Außenjalousien, Innenrollos oder dicke Vorhänge schützen vor Licht.
- Das Bett kann in der dunkelsten Ecke des Zimmers stehen.
- Schlafmasken können hilfreich sein.

#### *Sich vor störender Wärme schützen*

- Nord - oder Westlage des Schlafzimmers oder guter Sonnenschutz schützt vor Hitze im Sommer.
- Eine kleine Klimaanlage kann im Hochsommer Kühle schaffen.
- Lüften vor dem Schlafen sorgt für Frischluft.
- Ein überheiztes Schlafzimmer lässt sich durch Heizungsregulierung vermeiden.

#### *Richtig essen und trinken*

- Kaffee und schwarzer Tee sollten mindestens zwei Stunden vor dem Schlaf vermieden werden, besser sind vier bis sechs Stunden. Koffein hält wach und behindert den Schlaf.
- Durch Alkohol schläft man schneller ein, allerdings wird der Schlaf weniger erholsam.

### *Richtig die Zeit organisieren*

- Gegen die Unregelmäßigkeit der Arbeitszeit sollte so viel Regelmäßigkeit wie möglich im privaten Bereich gesetzt werden.
- Je nach Schicht sollten die Zeiten für das ins Bett gehen und aufstehen feststehen.
- Nach der Arbeit tut eine Stunde Zeit zum „Abschalten“ gut. Andererseits sollte man sich direkt nach der Nachtschicht hinlegen, je früher desto länger ist der Schlaf.
- Die Hauptschlafphasen sollten mindestens vier Stunden betragen.
- Schlafen in Raten hat Vorteile. Schlaf nach einer Nachtschicht lässt sich in vier Stunden vormittags und drei Stunden zwischen 17:00 Uhr und 20:00 Uhr aufteilen und auf diese Weise besser mit dem Familienleben verbinden.
- Wer früher als notwendig aufwacht, sollte die gewonnene „Wachzeit“ aktiv nutzen – ein eventuelles Liegenbleiben bringt nicht mehr viel an Erholung.
- Im Durchschnitt sollten sieben Stunden Schlaf erreicht werden. Wenn einmal ein paar Stunden fehlen, ist das unangenehm aber nicht schädlich. Regelmäßig sollte allerdings genügend Schlafzeit möglich sein.

- Ein kurzes „Nickerchen“ zwischendurch ist erholsam.
- Schlafpausen nach der Frühschicht gleichen das nächtliche Defizit aus.
- Spazieren gehen vor dem Schlafen ist die bessere Alternative zu Schlafmitteln, wenn Einschlafprobleme bestehen.
- Schlaffördernd sind Entspannungsverfahren, beruhigende Kräutertees oder entspannende Lektüre.
- Nach der letzten Nachtschicht sollte zum normalen Tagesrhythmus zurückgekehrt werden.

### **Tipps für soziale Aktivitäten und die Familie**

#### *Soziale Kontakte bewusst planen und pflegen*

- Frühzeitige Verabredungen sind für Schichtarbeitende notwendig, die spontane Flexibilität ist bei ihnen eingeschränkt.
- Es sollte bewusst auf regelmäßige gemeinsame Aktivitäten mit Familie und Freunden geachtet werden. Es lohnt sich, dies z.B. in einem Kalender zu planen und nachzuhalten.
- Unternehmungen mit der Familie oder Freunden können auch tagsüber organi-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

siert werden. Viele Einrichtungen sind dann geöffnet.

- Mindestens eine Mahlzeit am Tag sollte mit der Familie eingenommen werden.
- Es kommt auch auf die Qualität der gemeinsamen Zeit an.

## Tipps für den allgemeinen Gesundheitsschutz

### *Gesundheitsbewusst leben*

- Stressabbau lässt sich durch regelmäßige Bewegung an der frischen Luft erreichen. Leistungssport ist dabei nicht immer sinnvoll, insbesondere nicht für körperlich schwer Arbeitende.
- Bewegung lässt sich auch in den Alltag einbauen, statt Auto mit dem Fahrrad fahren oder die Treppe statt des Aufzugs benutzen.

- Vor der Spät- und Nachtschicht sollte keine körperliche Anstrengung erfolgen.
- Mindestens einmal am Tag eine ausgewogene Mahlzeit in Ruhe einnehmen.
- Unter- und Übergewicht sollte vermieden werden.

## Tipps für die Pausengestaltung

- Pausen am Arbeitsplatz sind wichtig und empfehlenswert!
- Planen Sie nicht nur Ihre Arbeit, sondern auch Ihre Pausen!
- Pausen sind kein Zeitverlust!
- Achten Sie auf die richtige Pausenlänge!
- Vier mal 15 Minuten sind besser als eine Stunde Pause!
- Qualität statt Quantität!
- Der richtige Zeitpunkt der Pause zählt!

**Quelle: Rundnagel, Regine (2012):** Tipps für Schichtarbeitende. Veröffentlichung auf der Informationsplattform „ergo-online“ (Download: <http://www.ergo-online.de> > Arbeitsorganisation und Managementkonzepte > Arbeitszeit und Pausen)

## Darauf kommt es an: Die Betriebsvereinbarung

### Gestaltungsinstrument

#### Betriebsvereinbarung

Die Betriebsvereinbarung ist das zentrale betriebliche Instrument zur Regelung betrieblicher Belange. Für den Betriebsrat ist sie das wesentliche Gestaltungsmittel zur Ausübung seiner Mitbestimmungsrechte. Die Betriebsvereinbarung gewinnt zusätzlich dadurch an Bedeutung, dass die Tarifvertragsparteien mehr und mehr Regelungsspielräume für die Betriebsparteien eröffnen, auch und gerade im Bereich der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten. Die Ausschöpfung dieser tariflichen Öffnungsklauseln erfordert in der Regel ausdrücklich den Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Dabei gilt es, im Interesse der Beschäftigten Spielräume zu nutzen oder auch – je nach Forderungen der Arbeitgeberseite – den tarifvertraglichen Rahmen einzugrenzen.

Bei der Betriebsvereinbarung handelt es sich um einen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Sie wirkt wie ein betriebliches Gesetz. Die getroffenen Regelungen sind für den Arbeitgeber verbindlich und ebenso für

die betroffenen Arbeitnehmer, ohne dass es auf deren Einverständnis ankommt. Betriebsvereinbarungen gelten vielmehr unmittelbar und zwingend. Unmittelbar bedeutet, dass der Inhalt der Vereinbarung automatisch auf alle in ihren Geltungsbereich fallenden Beschäftigten anzuwenden ist. Hierzu ist eine weitere ausdrückliche Arbeitsanweisung oder eine konkrete Bezugnahme im Arbeitsvertrag nicht erforderlich. Denn die zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbarten Regeln – Gebote, Verbote, Erlaubnisse oder Ansprüche – wirken unmittelbar auf das Arbeitsverhältnis ein. Zwingend bedeutet, dass von den Regelungen einer Betriebsvereinbarung nicht durch anderslautende Abmachungen, zum Beispiel im Arbeitsvertrag, zum Nachteil des Arbeitnehmers abgewichen werden darf. Der § 77 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) legt die rechtlichen Vorgaben für das Zustandekommen und die Durchführung von Betriebsvereinbarungen fest: die Informations- und Durchführungspflicht des Arbeitgebers, die Schriftpflicht einschließlich der Unterzeichnung durch beide Vertragsparteien, der

tarifliche Regelungsvorbehalt, die unmittelbare und zwingende Wirkung, die Kündigung und Nachwirkung.

Im Prinzip kann jeder Sachverhalt, für den der Betriebsrat zuständig ist, für den er also laut BetrVG eine Regelungskompetenz besitzt, Inhalt einer Betriebsvereinbarung sein. Der Gesetzgeber unterscheidet dabei zwischen erzwingbaren und freiwilligen Vereinbarungen. Erzwingbare Betriebsvereinbarungen haben diejenigen Sachverhalte zum Inhalt, für die der Betriebsrat zur Not auch ohne das Einverständnis des Arbeitgebers eine Regelung herbeiführen kann. Das sind zum Beispiel alle Mitbestimmungstatbestände in sozialen Angelegenheiten gemäß § 87 Absatz 1 BetrVG. Wenn in diesen Sachverhalten keine Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber erfolgt, entscheidet die Einigungsstelle. Freiwillige Betriebsvereinbarungen sind demgegenüber in § 88 BetrVG geregelt. Der dort aufgeführte Themenkatalog ist allerdings nur beispielhaft und kann einvernehmlich mit dem Arbeitgeber erweitert werden. Freiwillige Betriebsvereinbarungen entfalten keine Nachwirkung, es sei denn, diese wurde ausdrücklich zwischen den Vertragsparteien vereinbart.

## Gestaltungsempfehlungen

Ob freiwillig oder erzwingbar, es gibt einige Standardbausteine, die eine Vereinbarung enthalten sollte. Diese sind:

- Vertragsparteien
- Gegenstand der Vereinbarung
- Zweck und Ziel
- Geltungsbereich (persönlich, räumlich, sachlich)
- Begriffsbestimmungen (falls notwendig)
- die eigentlichen Regelungsinhalte
- gegebenenfalls eine salvatorische Klausel („Sind einzelne Bestimmungen dieser Vereinbarung unwirksam, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen. Im Falle der Unwirksamkeit einer Bestimmung werden die Vertragsparteien unverzüglich eine der unwirksamen Regelung möglichst nahe kommende rechtswirksame Ersatzregelung treffen.“)
- Kündigungsfrist (Schrifterfordernis der Kündigung vereinbaren)
- Regelung der Nachwirkung (je nach dem ausdrücklich vereinbaren, begrenzen oder auch ausschließen)
- Zeitpunkt des Inkrafttretens
- Ort, Datum, Unterschriften

Alles Weitere ergibt sich aus den betriebsspezifischen Besonderheiten der Vereinbarung. Dabei gilt (vgl. näher Hamm 2006):

- Bevor Sie Ihren Entwurf formulieren: Schreiben Sie auf, welche Ziele Sie mit der Vereinbarung verfolgen und welche Themen wie geregelt werden sollen. Orientieren Sie sich nicht direkt an Mustern, sondern erstellen Sie zunächst eine freie Themensammlung.
- Machen Sie es möglichst einfach und verständlich: Sätze, die über mehr als zwei Zeilen gehen, dienen nicht unbedingt der Klarheit.
- Bleiben Sie „schlank“. Je länger eine Betriebsvereinbarung ist, desto weniger wird sie gelesen und/oder in allen Punkten verstanden. Wenn es nicht anders geht: Regeln Sie detaillierte Sachfragen in Anlagen und schreiben Sie für wichtige Aspekte „Bedienungsanleitungen“ (Checklisten, Leitfäden) für die korrekte Umsetzung.
- Vereinbarungsmuster können zwar Orientierung und Anregung geben, passen aber nie eins zu eins auf die eigenen Anforderungen. Abgeschlossene Betriebsvereinbarungen sind bereits Kompromisse. Wenn Sie die zum Maßstab machen, liegt Ihr Ergebnis noch einmal darunter.
- Lassen Sie sich den Entwurf des Arbeitgebers detailliert erläutern. Haken Sie an schwierigen Punkten nach.
- Lassen Sie in der Vereinbarung keine Formulierungen zu, deren Bedeutung Sie nicht verstehen.
- Formulieren Sie Sätze, aus denen klar wird, wer was tun muss und wer was bekommt. Formulieren Sie konkrete Gebote („muss“, „hat zu“, „ist zu“), Verbote („darf nicht“), Erlaubnisse („kann“, „ist berechtigt“, „darf“) und Rechte („hat Anspruch“, „erhält“). Definieren Sie wesentliche Begriffe. Vermeiden Sie öffnende Formulierungen („grundsätzlich“, „insbesondere“), die die Regelung unverbindlich machen.
- Bevor Sie mit einem Entwurf in die Verhandlung gehen oder gar die Vereinbarung unterzeichnen: Lassen Sie die Betriebsvereinbarung von Kollegen, die nicht an der Entwicklung beteiligt waren, lesen. Wenn die etwas nicht verstehen, muss es überarbeitet werden.
- Immer gilt: Der Betriebsrat entscheidet als Gremium. Achten Sie auf ordnungsgemäße Beschlüsse!



## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

Zur Erarbeitung von Betriebsvereinbarungen können die folgenden Leitfragen herangezogen werden:

- Hat der Betriebsrat eine Regelungszuständigkeit in dieser Angelegenheit?
- Welche mitbestimmungspflichtigen Tatbestände liegen vor? Ist die Vereinbarung ganz oder teilweise erzwingbar?
- Wenn nicht, soll trotzdem eine (freiwillige) Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden?
- Welche Leitvorstellungen und allgemeinen Ziele hat der Betriebsrat bei der beabsichtigten Regelung?
- Welche gesetzlichen Bestimmungen begrenzen die Regelung in dieser Angelegenheit?
- Welche für die Arbeitnehmer günstigeren als die gesetzlichen Regelungen lassen sich treffen?
- Ist der Regelungstatbestand bereits tariflich (abschließend) geregelt (geltender Tarifvertrag, branchenübliche tarifliche Regelung) oder gibt es Öffnungsklauseln?
- Welche bereits geltenden Betriebsvereinbarungen sind zu beachten?
- Für welche Arbeitnehmer soll die Vereinbarung gelten, für welche nicht?
- Sind Zweck und Ziel konkret und verbindlich formuliert?
- Was muss bzw. soll im Einzelnen geregelt werden, was nicht (Erfordernis, Kürzung)?
- Welche Verweise auf gesetzliche und/oder tarifvertragliche Bestimmungen sind sinnvoll?
- Sind die einzelnen Regelungen verständlich und verbindlich formuliert?
- Bleiben die Mitbestimmungsrechte durch die Vereinbarung in der Folge unberührt (keine Pauschalgenehmigungen, Blankovollmachten)?
- Sind die erforderlichen Anlagen ordnungsgemäß erstellt und dokumentiert?
- Ab wann soll die Vereinbarung in Kraft treten?
- Welche Kündigungsfrist soll vereinbart werden (gesetzlich, abweichend)?
- Ist die schriftliche Kündigung vereinbart?
- Soll die Nachwirkung vereinbart oder ausgeschlossen werden?
- Wo soll die innerbetriebliche Veröffentlichung erfolgen?
- Sind die erforderlichen Beschlüsse des Gremiums ordnungsgemäß getroffen worden?

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Bachner, Michael / Heilmann, Micha (2010):** Die Betriebsvereinbarung, Frankfurt am Main

**Böker, Karl-Hermann / Demuth, Ute (2012):** Die Betriebsvereinbarung als Projekt, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (<http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>)

**Eichhorn, Hans-Josef / Hickler, Helmut (2002):** Die Betriebsvereinbarung. Grundzüge, Grundlagen der Betriebsratsarbeit, in: Arbeitsrecht im Betrieb 4/2002

**Eichhorn, Hans-Josef / Hickler, Helmut (2006):** Die Betriebsvereinbarung. Zunehmende Bedeutung betrieblicher Regelungen, in: Arbeitsrecht im Betrieb 5/2006

**Hamm, Ingo (2006):** Die Betriebsvereinbarung. Ein paar Hinweise, wie sie besser werden kann, in: Arbeitsrecht im Betrieb 2/2006

**Heidemann, Ralf / Maschke, Manuela (2012):** Eine Betriebsvereinbarung entwickeln – Tipps und Empfehlungen, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (Download unter <http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>)

**Heilmann, Micha (2012):** Die Betriebsvereinbarung. Handlungshilfe für Betriebsräte, 5., aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main

**Maschke, Manuela (2010):** Die Betriebsvereinbarung. Das sollte beachtet werden!, in: Arbeitsrecht im Betriebs 5/2010

**Maschke, Manuela (2013):** Betriebsvereinbarungen. Betriebsverfassung sichert Ressourcen für gute Betriebsratsarbeit, in: Arbeitsrecht im Betriebs 4/2013

**Neuhaus, Markus / Heidemann, Ralf (2012):** Betriebsvereinbarungen – Wichtige Grundbegriffe, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (Download unter <http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>)

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

**Schoof, Christian (2010):** Betriebsratspraxis von A bis Z., 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main

*Internet-Links zu Grundlagen der Betriebsvereinbarung:*

**Arbeitsrecht im Betrieb:** Fachzeitschrift über (überwiegend) rechtliche Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte, die seit 1980 monatlich erscheint:

<http://www.aib-web.de>

**Bundesministerium der Justiz / juris GmbH:** Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG):

<http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/index.html>

**Bundesarbeitsgericht:** Aktuelle Rechtsprechung:

<http://www.bundesarbeitsgericht.de>

**Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) (2012):** Mitbestimmungsförderung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Empfehlungen:

<http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> oder <http://www.betriebsvereinbarung.de>

## **Glossar Arbeitszeit: Was bedeutet welcher Begriff?**

### **Altersteilzeit**

... ist eine Form der Teilzeitarbeit, die gesetzlich und oft auch tarifvertraglich geregelt ist und bei der Arbeitnehmer nach Vollendung des 55. Lebensjahres die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeit um die Hälfte zu reduzieren und so einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu erlangen. Grundlage ist das Altersteilzeitgesetz (AltTZG).

### **Ampelkonto**

... regelt den Umgang mit Zeitguthaben oder -schulden, und zwar üblicherweise in drei Stufen. Ziel ist, lang andauernde Extremzustände zu vermeiden. Dabei sollten die Grenzen sowie die erforderlichen Konsequenzen festgeschrieben werden. Ein Beispiel: Im grünen Bereich (z. B. plus 20 Stunden) hat der Arbeitnehmer Gestaltungsfreiheit, während er sich im gelben Bereich (z. B. plus 30 Stunden) üblicherweise mit seinem Vorgesetzten über das weitere Verfahren einigen muss. Spätestens wenn das Zeitguthaben oder die Zeitschuld die rote Zone erreicht (z. B. bei plus 40 Stunden), muss die Führungskraft entsprechende Maßnahmen ergreifen, um die Rückkehr in die gelbe Zone zu ermöglichen (z. B. Umverteilung der anfallenden Arbeit).

### **Ankündigungsfristen**

... sollten lang genug sein, denn sie regeln, wie lange im Voraus der Arbeitgeber Bescheid geben muss, dass er Arbeitszeit einfordern will (z. B. bei einem negativen Zeitkontenstand des Arbeitnehmers). Aber auch die Arbeitnehmer müssen den Abruf von Freizeit anmelden und dabei Fristen einhalten. Meistens werden Ankündigungsfristen in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgelegt; für die > Arbeit auf Abruf gibt es eine gesetzliche Minimalregelung im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG).

## **Ansprechzeit**

... ist die Zeit, in der ein vorgegebener Prozentsatz von Arbeitnehmern mit einer bestimmten Qualifizierung für die (internen oder externen) Kunden verlässlich ansprechbar sein muss. Die Ansprechzeit wird auch als „Servicezeit“ oder „> Funktionszeit“ bezeichnet.

## **Arbeit auf Abruf**

... ist eine variable Arbeitszeitgestaltung (auch „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“, kurz „KA-POVAZ“ genannt), die ausschließlich auf unternehmerische Interessen abzielt: Der Arbeitgeber hat das Recht, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den betrieblichen Erfordernissen festzusetzen. Die insgesamt geschuldete Arbeitszeit und der Bezugszeitraum werden festgelegt. Wird allerdings keine Vereinbarung über die Dauer der Arbeitszeit getroffen, so gilt gemäß § 12 Abs. 1 TzBfG eine wöchentliche Arbeitszeit von zehn Stunden als vereinbart. Der Arbeitgeber muss gemäß § 12 Abs. 2 TzBfG lediglich eine Ankündigungsfrist von vier Tagen einhalten und den Arbeitnehmer bei einem Einsatz mindestens drei Stunden beschäftigen. Allerdings kommen all diese Vorgaben nur dann zum Zug, wenn keine andere vertragliche Vereinbarung getroffen wurde. Damit ist die Abrufarbeit das Modell, das am stärksten in die Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers eingreift und ihm das geringste Maß an Planungssicherheit lässt. Abrufarbeit ist nur oberflächlich gesehen förderlich für den Betrieb. Durch die erheblichen Belastungen kommt es beispielsweise mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem erhöhten Krankenstand. Die betriebliche Interessenvertretung hat ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Einführung von Abrufarbeit sowie auf die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage.

## **Arbeitsbereitschaft**

... ist die wache Achtsamkeit im Zustand der Entspannung, gilt als Arbeitszeit und ist daher mitbestimmungspflichtig.

## Arbeitszeit

... ist nach dem Arbeitszeitgesetz die Zeit von Beginn bis zum Ende der Arbeit, Pausen ausgenommen (außer im Bergbau). Das wird beispielsweise dann wichtig, wenn es um die Wahl der Standorte für die Terminals zur > Zeiterfassung geht.

## Arbeitszeitgesetz

... ist Teil des „Gesetzes zur Vereinheitlichung und Flexibilisierung des Arbeitsrechts“ (Arbeitszeitrechtsgesetz) und löste 1994 die Arbeitszeitordnung sowie 28 weitere Verordnungen ab.

## Arbeitszeitkonto

... ähnelt einem Girokonto, auf dem der Arbeitnehmer innerhalb vereinbarter Grenzen Zeit sparen oder Zeitschulden machen kann. Dazu müssen die täglichen Anwesenheits- bzw. Abwesenheitszeiten dokumentiert werden. Meistens wird ein > Ausgleichszeitraum festgelegt, innerhalb dessen der Kontostand wieder ausgeglichen sein muss (siehe auch > Kurzzeitkonten, > Langzeitkonten). Außerdem kann man > Ist-Zeitkonten und > Plan-Zeitkonten unterscheiden. Arbeitszeitkonten sind sozialversicherungsrechtlich abgesichert.

## Arbeitszeitkorridor

... ist eine Form flexibler Arbeitszeit, bei der die Schwankungsbreite zwischen Ober- und Untergrenze der betrieblichen Wochenarbeitszeit (z. B. zwischen 35 und 45 Stunden) üblicherweise im Tarifvertrag festgelegt wird. In diesem Arbeitszeitmodell verfügt der Arbeitgeber über den Entscheidungsspielraum (> Dimensionen der Arbeitszeit). Der Arbeitgeber hat damit die Möglichkeit, bis zu den festgelegten Grenzen die Arbeitszeit den betrieblichen Schwankungen (beispielsweise verursacht durch saisonale Unterschiede der Auftragslage) anzupassen. Meistens wird zusätzlich zur Schwankungsbreite auch der > Ausgleichszeitraum festgelegt, innerhalb dessen die tariflich vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden muss. Um die Arbeitszeit für den einzelnen Arbeit-

nehmer zu einem Mindestmaß sozialverträglich zu gestalten, sollte auf verstetigtes Entgelt und Planungssicherheit durch lange Ankündigungsfristen geachtet werden.

### **Arbeitszeitmodelle**

... können starr oder flexibel sein. Bei starren Arbeitszeitsystemen sind Dauer und Lage festgelegt; sie sind weder durch Arbeitgeber noch durch Arbeitnehmer veränderbar. Flexible Arbeitszeitsysteme sind dagegen in den einzelnen > Dimensionen der Arbeitszeit veränderlich.

### **Arbeitszeitverkürzung**

... kann für ganze Branchen (über tarifliche Regelungen der Wochenarbeitszeit) oder individuell (über Teilzeitregelungen) umgesetzt werden. Von der Arbeitszeitverkürzung verspricht man sich noch am ehesten beschäftigungssichernde und -fördernde Auswirkungen. Ihre Gefahr liegt in der Arbeitsverdichtung.

### **Ausgleichszeitraum**

... legt den Zeitraum fest, in dem die regelmäßige tarifliche oder arbeitsvertragliche Arbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden muss. Grenzen der Ausgleichszeiträume für die tägliche Arbeitszeit sind im > Arbeitszeitgesetz (24 Wochen oder sechs Monate) oder davon abweichend in den Tarifverträgen festgelegt. Anfang und Ende von Ausgleichszeiträumen können kalendarisch unabhängig vom Stand des Arbeitszeitkontos festgelegt werden. Bei verhältnismäßig kurzen Ausgleichszeiträumen gibt es die Möglichkeit des dynamischen Ausgleichszeitraums: Hier beginnt der neue Ausgleichszeitraum immer dann, wenn das Zeitkonto ausgeglichen ist.

### **Bereitschaftsdienst**

... ist die Verpflichtung des Arbeitnehmers, außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit auf Abruf die Arbeit aufzunehmen. Üblicherweise kann der Arbeitgeber den Ort bestimmen, an dem sich der Ar-

beitnehmer zur Zeit des Bereitschaftsdienstes aufhalten muss. Bereitschaftsdienst unterliegt wie die > Rufbereitschaft der Mitbestimmung des Betriebsrates.

### **Dienstpläne**

... sind Schichtpläne, die in Dienstleistungsbereichen erstellt werden. Meistens wird für einen Zeitraum von vier bis acht Wochen geplant. Durch die Berücksichtigung der individuellen Arbeitszeitwünsche, Urlaubszeiten etc. ist die Erstellung oft zeitaufwändig.

### **Dimensionen der Arbeitszeit**

... werden als Dauer (Wie lange wird gearbeitet?) sowie Lage und Verteilung der Arbeitszeit (Wann wird gearbeitet?) beschrieben. Mit zunehmender Flexibilisierung wird es wichtig, die Schwankungsbreite (Ober- und Untergrenzen der möglichen Arbeitszeitdauer), den > Ausgleichszeitraum sowie den Entscheidungsspielraum (Wer darf unter Anwendung welcher Regeln über die Arbeitszeit entscheiden?) festzulegen. Von manchen Autoren wird durch die zunehmende Arbeitsverdichtung auch die Arbeitsintensität genannt (die beispielsweise über die Pausenregelung beeinflusst wird).

### **Dispositionsschichten**

... entstehen durch die Differenz von der (tariflich vereinbarten) Sollarbeitszeit und der (betrieblich festgelegten) Planarbeitszeit. Über die Dispositionsschichten kann entweder der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer verfügen. Bei entsprechender Regelung sind Dispositionsschichten in der Verfügung der Arbeitnehmer eine Möglichkeit, um ihnen eine gewisse Zeitsouveränität im > Schichtdienst einzuräumen.

### **Faktorisierung**

... ist eine Methode, um Arbeit zu ungünstigen Zeiten auszugleichen, indem sie mit einem Zeitfaktor bewertet wird. Wenn der Zeitfaktor für > Nacharbeit beispielsweise 1,5 beträgt, bekommt der Ar-



beitnehmer für eine Stunde Nachtarbeit 1,5 Stunden angerechnet, also eine halbe Stunde mehr. In diesen Fällen erhalten die Arbeitnehmer, die die Faktorisierung in Anspruch nehmen, keine Zulagen mehr.

### **Fehlzeiten**

... werden in flexiblen Arbeitszeitmodellen entweder nach dem Ausfallprinzip oder nach dem Durchschnittsprinzip berücksichtigt. Das Ausfallprinzip (auch „Glück-Pech-Prinzip“ genannt) geht von der Arbeitszeit aus, die der Arbeitnehmer in seiner Fehlzeit eigentlich geleistet hätte. Bei Anwendung des Durchschnittsprinzips hingegen wird die anteilige Vertragsarbeitszeit berechnet (Wochenarbeitszeit geteilt durch die Arbeitstage), unabhängig davon, wie viel der Arbeitnehmer gearbeitet hätte.

184

### **Funktionszeit**

> Ansprechzeit

### **Gleitzeit**

... war die erste Form flexibilisierter Arbeitszeit. Sie ermöglichte ursprünglich den Arbeitnehmern, lediglich Anfang und Ende ihres Arbeitstages, also die Lage ihrer Arbeitszeit, in bestimmten Grenzen selbst zu bestimmen (Gleitzeitspanne). Üblicherweise musste eine vorgegebene > Kernarbeitszeit (mit Anwesenheitspflicht) eingehalten werden; außerdem war häufig ein Zeiterfassungssystem installiert. Inzwischen gibt es viele Varianten über die > qualifizierte Gleitzeit bis hin zur > Vertrauensarbeitszeit ohne > Zeiterfassung.

### **Höchstarbeitszeit**

... am Werktag sind nach dem Arbeitszeitgesetz acht Stunden, wobei diese tägliche Arbeitszeit auf zehn Stunden erhöht werden kann, wenn der Ausgleich innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen erfolgt.

## **Ist-Zeitkonten**

... erfassen die Differenz der täglichen Ist-Arbeitszeit zu der anteiligen Vertragsarbeitszeit oder zu einer festgelegten Planarbeitszeit.

## **Jahresarbeitszeit**

... bezeichnet den auf ein Jahr festgelegten Arbeitszeitumfang des individuellen Arbeitsvertrages (= „Brutto-Jahresarbeitszeit“). Die „Netto-Jahresarbeitszeit“ ergibt sich, wenn Feiertage, Urlaub und Arbeitszeitverkürzungstage heraus gerechnet werden). Jahresarbeitszeit im Sinne einer Bemessungsgrundlage gehört zu den > Teilzeitvarianten. Vorteile für die Arbeitnehmer könnten je nach Ausgestaltung in der selbstbestimmten bzw. aufgabenorientierten Planung und Verteilung ihrer Arbeitszeit liegen. Nachteile könnten im Wegfallen der Überstundenzuschläge liegen, da Mehrarbeit/ Überstunden in der Regel erst nach dem Überschreiten des Jahresarbeitszeitbudgets zum Tragen kommen.

Der Begriff „Jahresarbeitszeitmodell“ wird allerdings uneinheitlich gebraucht: Neben der gerade beschriebenen Bedeutung werden auch > Kurzzeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum von einem Jahr darunter verstanden.

## **Job-Sharing**

... ist eine Arbeitsform, bei der ein Arbeitsplatz durch zwei oder mehrere Teilzeitbeschäftigte besetzt wird. So können sich z. B. zwei Arbeitnehmer eine Stelle teilen. Dauer und Lage der Arbeitszeit können zwischen den Stellenteilenden oft individuell abgesprochen werden.

## **Kernzeit**

... ist die Zeitspanne innerhalb eines > Gleitzeitmodells, in der alle Arbeitnehmer anwesend sein müssen. Die Kernzeit wird inzwischen häufig von der > Ansprechzeit oder Servicezeit abgelöst.

## **Kurzarbeit**

... ist die vorübergehende Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit und unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrates

## **Kurzzeitkonten**

... sind Zeitkonten mit dem Ziel einer fortlaufenden Rückführung (Gleitzeitkonten, > Ampelkonten, > Jahresarbeitszeitkonten).

## **Mehrarbeit**

... ist ein Sammelbegriff für die über die vertragliche oder tarifliche Arbeitszeit hinaus geleistete Arbeit. Sie ist in Tarifverträgen bzw. Betriebs- und Dienstvereinbarungen unterschiedlich geregelt. Die finanzielle Regelung von Mehrarbeit ist nicht gesetzlich verankert, sondern bleibt den Tarif- und Betriebsparteien überlassen. Mehrarbeit ist übrigens auch die Arbeit, die Teilzeitbeschäftigte leisten, wenn sie mehr als vereinbart, aber weniger als Vollzeitbeschäftigte arbeiten.

## **Mehrfachbesetzungssysteme**

... sind Schichtsysteme, bei denen Arbeits- und Betriebszeit völlig entkoppelt sind. Durch diese Systeme werden (im Gegensatz zur traditionellen einzelarbeitsplatzbezogenen > Schichtarbeit) Gruppen von Arbeit Gruppen von Arbeitsplätzen zugeordnet. Mehrfachbesetzungssysteme bieten je nach Ausgestaltung die Chance zur Zeitsouveränität der Arbeitnehmer (> Zeitfenster-System).

## **Nachtarbeit**

... im Sinne des > Arbeitszeitgesetzes ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst. Nachtzeit bezeichnet in der Regel den Zeitraum zwischen 23:00 Uhr und 6:00 Uhr.

## **Plan-Zeitkonten**

... entstehen aus der Differenz zwischen der anteiligen Vertragsarbeitszeit und einer real geleisteten (vom Arbeitgeber vorgegebenen) Planarbeitszeit: Beispielsweise führen regelmäßige Schichten von acht Stunden täglich bei einer Vertragsarbeitszeit von 7,5 Std. zu einem täglichen Ansparen von einer halben Stunde.

## **Qualifizierte Gleitzeit**

... ist eine Gleitzeitform, in der Lage und Dauer der Arbeitszeit von den Arbeitnehmern unter Berücksichtigung der > Kernzeit und der > Ansprechzeiten selbst bestimmt werden können.

## **Rahmenzeit**

... gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen ein Arbeitnehmer arbeiten und gegebenenfalls Zeit ansparen darf.

## **Rolliersysteme**

... sind starre Schichtsysteme, die eine meist tariflich vorgeschriebene Fünf-Tage-Woche auf sechs oder sieben Tage verteilt. Dabei wandern die jeweils zwei freien Tage im Block von Woche zu Woche vorwärts. Auf diese Weise kommt es für jeden Arbeitnehmer nach einigen Durchläufen zu einem verlängerten Wochenende. Diese Systeme finden vor allem im Handel und in der Gastronomie Anwendung.

## **Rufbereitschaft**

... ist eine gelockerte Form des > Bereitschaftsdienstes, in der der Arbeitnehmer seinen Aufenthaltsort frei wählen kann, sofern er dort abrufbar ist. Rufbereitschaft unterliegt wie der > Bereitschaftsdienst der Mitbestimmung durch die Interessenvertretung.

## **Ruhezeit**

... zwischen zwei Arbeitsschichten soll nach dem Arbeitszeitgesetz elf Stunden betragen. Durch tarifvertragliche Regelungen kann die Ruhezeit bis um zwei Stunden gekürzt werden, wenn die Art der Arbeit das erfordert und diese Kürzung innerhalb eines festzulegenden Ausgleichszeitraums ausgeglichen wird.

## **Sabbatical**

... ist eine längere zusammenhängende „Aus-Zeit“ („Blockfreizeit“ oder „Sabbatical“ bis hin zum „Sabbatjahr“) aufgrund von Zeitguthaben. Diese freien Zeiten werden entweder dadurch angespart, dass im Vorfeld mehr als die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit gearbeitet wird. Oder die vertragliche Wochenarbeitszeit und damit das Entgelt wird bei gleichbleibender realer Arbeitszeit reduziert (> Wahlarbeitszeit).

## **Schichtarbeit**

... ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts gegeben, wenn eine bestimmte Arbeitsaufgabe länger braucht, als ein Arbeitnehmer arbeitet, und das über einen erheblichen, längeren Zeitraum. Die Aufgabe muss daher von mehreren Arbeitnehmern oder Arbeitnehmergruppen in einer geregelten zeitlichen Reihenfolge erbracht werden. Sie findet entweder vollkontinuierlich rund um die Uhr oder teilkontinuierlich (z. B. im Zweischicht-System oder nur Montag bis Freitag) statt. Auch in der Schichtarbeit gibt es Möglichkeiten zur Zeitsouveränität der Arbeitnehmer beispielsweise durch > Gleitzeit oder > Zeitfenster-Systeme, allerdings meistens im Rahmen von > Mehrfachbesetzungssystemen, in denen Arbeits- und Betriebszeit völlig entkoppelt sind.

## Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung

... berührt Fragen der Existenzsicherung, der Arbeitsgestaltung und des Ausgleichs von Freizeit und Arbeitszeit. Unter anderem birgt sie Möglichkeiten zur Kommunikation, persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und berücksichtigt die sozialen Belange der Arbeitnehmer. Die > Arbeitszeit sollte keine gesundheitlichen Schäden körperlicher, geistiger oder seelischer Art hervorrufen und den Fähigkeiten und Neigungen des Arbeitnehmers entsprechen. Dreh- und Angelpunkt der sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung ist die > Zeitsouveränität des Arbeitnehmers, denn sobald er auf seine Arbeitszeit Einfluss nehmen darf, kann er seine Belastungen vermindern.

## Stand-By-Dienst

... bedeutet das Bereithalten zum Dienst bei erst am Tag des Dienstes bekannt werdenden Ausfällen und soll also plötzlichen Personalausfall absichern. Von den Beschäftigten eines Bereiches wird jeweils für einen Arbeitstag ein Arbeitnehmer freigestellt, der sich zu bestimmten Rufzeiten (beispielsweise 1,5 Stunden vor der Spätschicht) einsatzbereit hält. Die Anzahl der Stand-By-Dienste im Monat sowie der finanzielle und/oder zeitliche Ausgleich bei Abruf und Nicht-Abruf sollten geregelt werden.

## Teilzeit

... ist Arbeit, für die eine kürzere regelmäßige Arbeitszeit als die vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebs vereinbart ist. Teilzeitmodelle können starr und flexibel sein. Inzwischen gibt es verschiedene Teilzeitformen wie etwa die > Altersteilzeit, > Job Sharing und die > Wahlarbeitszeit. Aber auch > Arbeit auf Abruf, > Jahresarbeitszeit und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse gehören zu den Teilzeitvarianten.

## Überstunden

... werden in Tarifverträgen meist als die Arbeitszeit definiert, die über die im Tarifvertrag festgelegte regelmäßige Wochenarbeitszeit hinausgeht (im Gegensatz zur > Mehrarbeit, d. h. Teilzeitbeschäftigte leisten zwar manchmal oder sogar häufig > Mehrarbeit, aber selten Überstunden!). In Ausnahmefällen sind Überstunden auch die über die tägliche Arbeitszeit hinaus geleisteten Arbeitsstunden. Überstunden müssen (meistens) durch den Arbeitgeber angeordnet werden und sind auf dringende Fälle zu beschränken. Es gibt aber auch den Begriff der „grauen“ oder „geduldeten“ Überstunden, die nicht angeordnet, aber vom Arbeitgeber bewusst toleriert werden. Beide Arten unterliegen der Mitbestimmung der gesetzlichen Interessenvertretungen.

Zuschläge für Überstunden gibt es nur, wenn dies auf tariflicher, betrieblicher oder einzelvertraglicher Ebene geregelt wurde. Auch die Höhe der Zuschläge ist unterschiedlich.

## Vertrauensarbeitszeit

... bedeutet, dass die Arbeitnehmer selbst für die Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit verantwortlich sind. Auf betriebliche > Zeiterfassung wird teilweise verzichtet, z.T. werden die Arbeitszeiten durch Selbstaufschreibung durch die Arbeitnehmer dokumentiert, damit der Arbeitgeber seiner gesetzlichen Aufzeichnungspflicht nachkommen kann. Auch wenn der einzelne Arbeitnehmer seine Arbeitszeiten nicht aufschreiben muss, ist dies doch empfehlenswert, um ein Maß für die eigene geleistete Arbeit zu haben.

Die Vertrauensarbeitszeit soll aus Sicht einschlägiger Unternehmensberatungen die > (Ist-)Zeitkonten ablösen mit dem Ziel, die Arbeitnehmer vom Minutendenken weg hin zu einem sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit zu lenken. Regelungen zur Arbeitszeit sollen auf ein Mindestmaß reduziert werden. Die Aufgabenorientierung soll die Zeitorientierung ersetzen, der Arbeitnehmer soll (statt eine bestimmte Arbeitszeit abzuleisten) ein bestimmtes Ergebnis erbringen. Einerseits liegt in der Vertrauensarbeitszeit die Chance zur umfassenden > Zeitsouveränität. Andererseits werden viele Nachteile befürchtet: Da die Arbeitnehmer auf diese Weise unternehmerische Verantwortung überneh-

men, werden traditionelle Merkmale des Arbeitnehmerstatus in Frage gestellt. Für den einzelnen Arbeitnehmer besteht die Gefahr der Selbst- und Fremdausbeutung, vor allem, wenn Möglichkeiten fehlen, immer weitere Anforderungen und Erwartungen von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden zurückzuweisen.

### **Wahlarbeitszeit**

... ist ein Angebot für die Arbeitnehmer, das Arbeitszeitvolumen und ihre Verteilung immer wieder neu zu wählen. Insofern ist sie eine Art Teilzeitregelung. Innerhalb bestimmter Grenzen und Fristen können die Arbeitnehmer wählen, wie viel Arbeitszeit sie ableisten wollen und in welchen Rhythmen (z. B. 50 Prozent in halben Tagen oder abwechselnd eine Woche Arbeit und eine Woche frei).

Die Wahlarbeitszeit wird häufig im Zusammenhang mit einem > Langzeitkonto eingesetzt, wobei die Vertragsarbeitszeit (und damit auch das Bruttogehalt) auf Wunsch der Arbeitnehmer bis zu einem gewissen Prozentsatz ihrer bisherigen Vollarbeitszeit reduziert, die volle Arbeitszeit aber beibehalten wird. Der Arbeitnehmer finanziert damit sein Langzeitkonto durch Lohnverzicht selbst.

### **Zeitautonome Gruppen**

... sind in der Regel Arbeitsgruppen, die ihre Arbeitszeit selbständig unter Beachtung der betrieblichen Vorgaben organisieren. Die Vorgaben setzen sich aus den Aufgabenstellungen sowie dem abzudeckenden zeitlichen Rahmen zusammen. Zeitautonome Gruppen sind vor allem im Produktions- und im Dienstleistungsbereich zu finden.

### **Zeitkonto**

> Arbeitszeitkonto



## Zeitbudgetkonto

... ist eine Art > Ampelkonto, das darauf abzielen soll, das Bewusstsein für die Arbeitszeit als knappe Ressource zu schärfen. Persönliche Zeitguthaben sind eher unerwünscht und bekommen ein Minus, im Gegensatz zu herkömmlichen Zeitkonten. Der Arbeitnehmer hat ein gewisses Zeitbudget zur Verfügung (die vertraglich festgelegten täglichen bzw. jährlichen Arbeitsstunden) und arbeitet dieses ab (er „verbraucht“ sie). Bleibt er unter der festgelegten Arbeitszeit, ist ein Plus auf dem Konto - er hat also noch Arbeitszeit zur Verfügung. Wer mehr Stunden arbeitet, als ihm zustehen, macht Minus. Die „Ampel“ ist nur auf der Minusseite „aufgestellt“.

## Zeiterfassung

... kann manuell oder mechanisch bzw. elektronisch erfolgen. Die Zeit kann minutengenau oder halbstündlich erfasst werden; es können die genauen Kommt-Geht-Zeiten oder nur die Differenz aufgezeichnet werden. Auch Pausen können pauschal abgezogen oder mit exakter Uhrzeit „gestempelt“ werden. Zeiterfassungssysteme dienen üblicherweise der Kontrolle der Arbeitgeber, aber auch dem Schutz der Arbeitnehmer. Werden Zeitkonten geführt, ist ein weiteres und sehr wichtiges Ziel die regelmäßige Information der Arbeitnehmer über ihren jeweiligen Kontostand, Freizeitansprüche usw. Zu beachten ist der Datenschutz („Verfolgen“ von Wegen innerhalb des Geländes, Zugriffsberechtigungen, Vernetzung mit anderen Datensystemen ... ). Neuerdings ist eine Tendenz weg von der Zeiterfassung hin zur > Vertrauensarbeitszeit zu beobachten, in der die Aufgabenerfüllung stärker betont wird als die zeitliche Anwesenheit.

## Zeitfenster-Systeme

... gehören zu den > Mehrfachbesetzungssystemen im Rahmen der > Schichtarbeit. Hier können Arbeitsgruppen im Rahmen bestimmter Besetzungsvorgaben (z. B. „an jedem Arbeitstag muss ein Teammitglied frei nehmen“) selbständig entscheiden, welches Gruppenmitglied an welchem Arbeits-

## Bausteine zur Gestaltung der Arbeitszeit

tag frei hat. Auf dem Plan erscheint ein leeres Zeitfenster, das von der Gruppe dann entsprechend ausgefüllt wird.

### **Zeitsouveränität**

... ist das Ausmaß, mit dem der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin ihre eigene Arbeitszeit gestalten darf. Durch das Vorhandensein dieser Gestaltungsfreiheit können Belastungen vermieden oder in ihren Auswirkungen abgeschwächt werden. Arbeitszeitmodelle mit relativ hoher Zeitsouveränität sind > Gleitzeit oder > Ist-Zeitkonten. Im anderen Extrem findet man bei der > Arbeit auf Abruf (KA-POVAZ) weder Zeitsouveränität des Arbeitnehmers noch eine ausreichende Planungssicherheit.

nach: **Lange / Bässler (2000)**

## Quellen, weiterführende Literatur und Informationen im Internet

**Lange, Kirsten / Bässler, Christel (2000):** Flexible Arbeitszeit – von der Idee zur Wirklichkeit, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

**Stöckel, Lena / Wulff, Manfred (2011):** Arbeitszeit: Eine Definition, in: Arbeitsrecht im Betrieb 12/2011

*Internet-Links zur Altersteilzeit:*

**Chronos Arbeitszeitberatung (2013):** Arbeitszeitglossar:

<http://www.chronosagentur.de/AZB/index.htm>

## **Ansprechpartner und Adressen**

### **Beratung für Betriebs- und Personalräte**

In Fragen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung:

***BEST e. V. c/o Arbeitskammer des Saarlandes***

Fritz-Dobisch-Straße 6 - 8, 66111 Saarbrücken

Telefon: 0681-4005 249

Mail: [best@best-saarland.de](mailto:best@best-saarland.de)

In Fragen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes:

***Arbeitskammer des Saarlandes***

Abteilung Gesellschaftspolitik

Referat Betrieblicher Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz

Fritz-Dobisch-Straße 6-8, 66111 Saarbrücken

E-Mail: [gesellschaftspolitik@arbeitskammer.de](mailto:gesellschaftspolitik@arbeitskammer.de)

### **Beratung für Arbeitnehmer**

***Arbeitskammer des Saarlandes***

Haus der Beratung, Trierer-Straße 22, 66111 Saarbrücken

Arbeitsrecht-Hotline 0681-4005 111

Internet: <https://arbeitskammer.beranet.info/>

**Aufsichtsbehörde**

*Landesamt für Umwelt- und Arbeitsschutz (LUA)*

Geschäftsbereich 3: Gewerbeaufsicht, Don-Bosco-Straße 1, 66119 Saarbrücken

Telefon: 0681-8500 0

E-Mail: [lua@lua.saarland.de](mailto:lua@lua.saarland.de)

Internet: <http://www.lua.saarland.de>