

## Mögliche Schrittfolge für die von Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam angestrebte Einführung eines Arbeitszeitkontos

---

### 1. Zielentwicklung

Mit Zielen muss offen umgegangen werden! Deshalb: offene Benennung, Klärung, wo Einigkeit und wo Uneinigkeit besteht. Das Kommuniqué lautet: Was nicht als Ziel benannt und vereinbart wurde, wird verhindert! (Hierfür werden dann später Maßnahmen vereinbart!)

Dieses Einvernehmen wird noch vor der Aufnahme von Verhandlungen über konkrete Vorschläge herbei geführt. Hierzu kann ein gemeinsamer Workshop oder auch eine zu diesem Zweck eingerichtete Arbeitsgruppe dienen.

Mögliche wirtschaftliche Ziele:

- Änderung der Betriebszeiten (Zu welchen Zeiten soll in Zukunft gearbeitet werden?)
- Änderung der Einsatzzeiten (Welche?)
- Einsparung (wieviel und wodurch?)
- Reaktion auf Auslastungsschwankungen (Vorhersehbarkeit?)

usw.

Mögliche Ziele zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen:

- Zeitsouveränität (Umfang?)
- Vollständige Anerkennung aller gearbeiteten Zeiten (Arbeitsverdichtung?)
- Ansparmöglichkeit (Zeit/Geld)
- Einhaltung Ausgleichszeitraum (Tarifvertrag? ArbZG?)

usw.

Benennung der Kollisionen: Welche Ziele scheinen miteinander nicht vereinbar zu sein.

### 2. Ermittlung des Status Quo

An zweiter Stelle steht die Beurteilung des Status Quo. Häufig entspricht die Arbeitszeitpraxis schon nicht mehr den Regelungen, sondern hat sich den formulierten Zielen bereits angenähert. Solche Inseln können für die Weiterentwicklung der Arbeitszeit aller verwendet werden. Diese Arbeit wird von den Betriebsparteien getrennt - möglichst unter Einbeziehung von Beschäftigten in den jeweiligen Abteilungen - gemacht.

Wenn die Beschäftigten schon Erwartungen an ihre Arbeitszeit geäußert haben, müssen diese in alle folgenden Erwägungen mit einbezogen werden. Ggf. kann hierzu eine Erhebung durchgeführt werden. (Achtung: Keine Abfrage von Wünschen!)

### 3. Modellentwicklung

Im nächsten Schritt werden mögliche Modelle entwickelt. Dies sollte zunächst ohne große Rücksichtnahmen passieren. Nur dann lassen sich die Folgen auch wirklich benennen und können unerwünschte Begleiterscheinungen ausgeschlossen werden.

Hier muss sich zeigen, ob nur ein Konto, also eine neue Form der Zeitbuchhaltung oder auch eine andere Arbeitsweise eingeführt werden soll.

Soweit über die Ziele Einvernehmen besteht, kann dieser Schritt in paritätisch besetzten Arbeitsgruppen vollzogen werden. Soweit nicht, arbeiten beide Betriebsparteien unabhängig voneinander.

### 4. Prüfung der Modelle

#### 4.1. Wirtschaftliche Folgen

Ebenso offen wie mit den Zielen muss mit den nachteiligen Folgen für die Beschäftigten umgegangen werden. Dazu zählen etwa eine Bezifferung der Einbußen oder in Zukunft erforderliche zusätzliche Einsätze in ungünstigen Zeiten. Hierfür sollten zunächst Alternativen gesucht und - wenn diese sich nicht finden lassen - Kompensationsangebote gemacht werden. (Evt. Einsatz eines Bewertungsschemas, s.u.)

#### 4.2. Rechtliche Bedingungen

Die Modelle müssen auf ihre Vereinbarkeit mit dem durch Arbeitsverträgen, Tarifverträgen und Gesetzen vorgegebenen Rahmen hin überprüft werden.

#### 4.3. Praktischer Abgleich

Ein neues Arbeitszeitsystem hat in der Regel Folgen für den Arbeitsalltag. Daher müssen die Auswirkungen aller Modelle für die Arbeitsabläufe ermittelt werden. (Z.B. Neue Organisation von Meetings, Absprachensystem, Teamorganisation, informelle Kommunikation)

#### 5. Priorisierung

An Hand der bislang ermittelten Ergebnisse sollte eine Auswahl der zu bevorzugenden und der zu verwerfenden Modelle (bzw. Bestandteile) möglich sein. Sofern noch Alternativen verbleiben, erfolgt eine Festlegung der Betriebsparteien auf das zu bevorzugende Modell.

#### 6. Umsetzungsplanung

Die Umsetzung des Arbeitszeitkontos erschöpft sich in der Regel nicht im Abschluss einer Vereinbarung. Mögliche Anforderungen sind hier:

- Anpassung der Arbeitsweise
- Verhandlungen mit Arbeitnehmern und Tarifvertragsparteien über die Anpassung von Arbeitsverträgen und Tarifverträgen
- Qualifizierung

usw.

In diesem Stadium sollten - je nach Anforderungen - auch weitere Kreise an der Entwicklung des Arbeitszeitkontos beteiligt werden. Insbesondere betriebliche Vorgesetzte sind hier gefragt, wenn diesen später eine Schlüsselrolle bei der Steuerung zukommt.

#### 7. Regelung

Erstellung der Betriebsvereinbarung, ggf. Anpassung von Arbeitsverträgen und Tarifverträgen.

#### 8. Werbung

Neue Arbeitszeiten müssen wie ein neues Produkt beworben werden. Medium hierfür ist zunächst die Abteilungs- bzw. Betriebsversammlung, zu denken ist aber auch an entsprechende kleine Broschüren oder zeitlich befristete Modellprojekte, die in einzelnen Abteilungen durchgeführt werden.

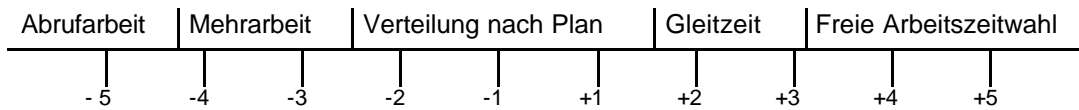
---

Bewertungsschema zur Festlegung von Ausgleichsmaßnahmen für Belastungen, die mit der Einführung eines Arbeitszeitkontos entstehen.

Interessen der Beschäftigten mit Gewichtung:

Thema	Wertung
Zusammenhängende Freizeiten	+5
Mehr Freizeit	+4
Freies Wochenende	+3
Höheres Einkommen/Zuschläge	+2
Kürzere Tagesarbeitszeit	+1
Freizeitangebote	-1
Kürzere Wochenarbeitszeit	-2
Vermeidung von Kurzarbeit	-3
Gleichbleibende Arbeitszeit	-4
Freie Brückentage	-5

Beispiel für eine Wertung des Arbeitszeitmodells:



**Wertung der mit einem Arbeitszeitsystem verbundenen Belastungen und Ausgleichsmaßnahmen:** Die Reihenfolge der Themen wird nach der Anzahl der Nennungen bei einer Belegschaftsbefragung der Punktskala zugeordnet. In der selben Weise kann der Arbeitgeber seine Prioritäten festlegen. Die Wertung des Arbeitszeitmodells geschieht durch gemeinsame Einschätzung von Betriebsrat und Arbeitgeber. Als Pole fungieren jeweils diejenigen Formen, die für Arbeitnehmer bzw. Arbeitgeber die meisten Belastungen bzw. Risiken bilden. Je höher die Belastung, desto höherwertig muss auch der Ausgleich sein und umgekehrt.

## Checkliste:

### Elemente des Arbeitszeitkontos

---

Zum Abhaken: Sind alle in Kapitel "Basisinformationen" vorgestellten Elemente eines Arbeitszeitkontos daraufhin überprüft worden, ob und in welcher Form sie umgesetzt werden sollen?

Anlageform	
Grenzwerte	
Arbeitszeitlage	
Mindestanforderungen	
Maximale Kontostände	
Laufzeiten	
Füllstoff	
Führung in Zeit oder Geld	
Verfügungsgewalt	
Steuerung	