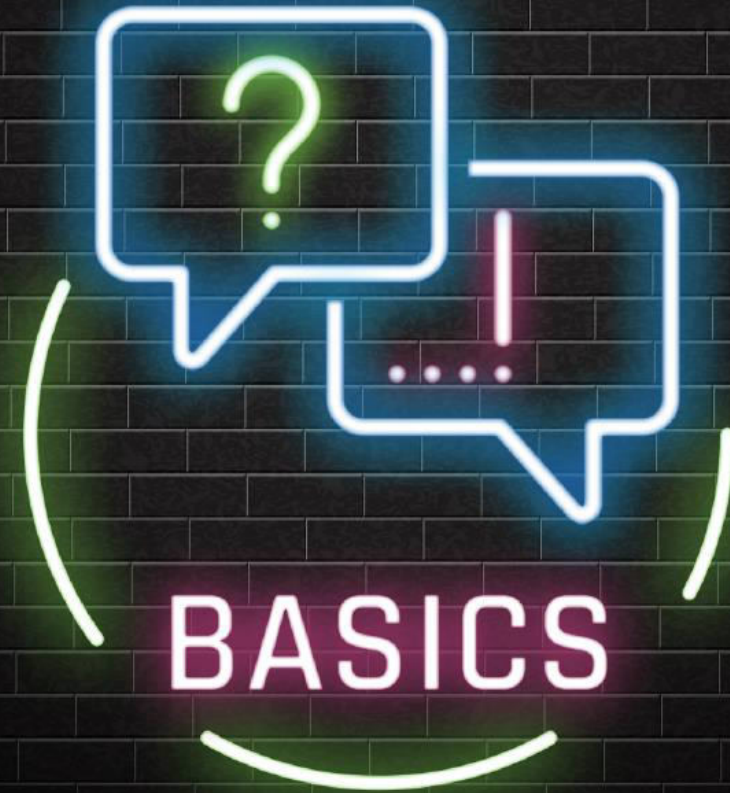


WISSEN
KOMPAKT

FLEXIBLE
ARBEITSZEIT

Arbeitszeit- und
Ampelkonten



Für Betriebsrat
und Personalrat

MERKMALE UND VERBREITUNG

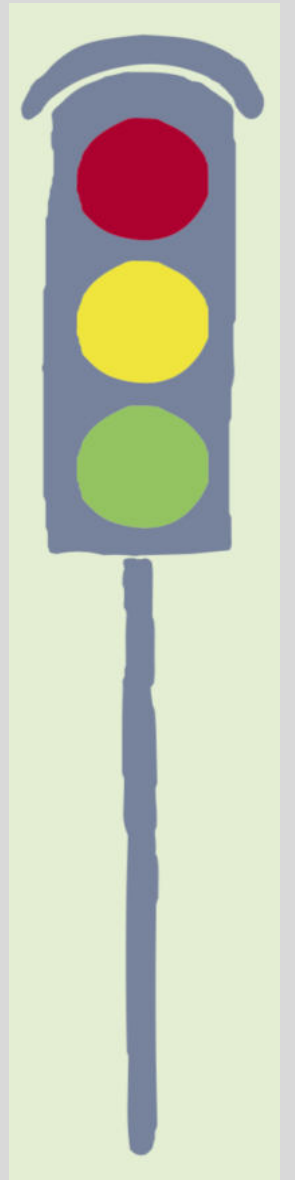


- Arbeitszeitkonten können eine Win-win-Situation und damit Vorteile für Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen bieten:
 - **Betriebe:** Produktionsschwankungen die saisonal oder konjunkturell bedingt sind, können abgedeckt werden. So lässt sich der Personaleinsatz gut steuern, Personalengpässe und Personalüberhang vermeiden.
 - **Beschäftigte:** Arbeitszeitkonten geben den Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit mitzugestalten.
- Arbeitszeitkonten ermöglichen die variable Verteilung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit mit Ausgleichszeiträumen von i.d.R. bis zu einem Jahr. Sie eröffnen „kleine Zeitfreiheiten“ im Arbeitsalltag.
- Es besteht die Möglichkeit, Arbeitszeitguthaben und -schulden zu bilden und bei Bedarf stunden- oder tageweise abzubauen, ohne dafür Urlaubstage nehmen zu müssen. So ist es beispielsweise möglich, die Arbeit früher oder später zu beginnen und früher oder später zu beenden.
- Arbeitszeitkonten sollen Beschäftigten Zeitautonomie und Betrieben Flexibilität ermöglichen. Um die gegebenen Spielräume angemessen nutzen zu können, ist Zeitkompetenz erforderlich.
- Der Balanceakt zwischen betrieblichen Interessen (Marktanforderungen) und Beschäftigtenwünschen erfordert eindeutige Verfahrensregelungen für die Bewirtschaftung der Zeitkonten.
- Das Spannungsverhältnis bewegt sich also zwischen Zeitautonomie und seinem Gegenteil – der „Zeitheteronomie“, also der zeitlichen Abhängigkeit allein von betrieblichen Vorgaben.
- Etwa 35 % der Betriebe und 60 % der Beschäftigten verfügen über ein Arbeitszeitkonto ([Ellguth et al. 2018](#))

MERKMALE UND VERBREITUNG



- **Ampelkonten** sind eine besondere Form der Arbeitszeitkonten:
 - Grün:** Gewünschter Bereich von Guthaben oder Schulden
 - Gelb:** Weiteren Anstieg von Guthaben oder Schulden eindämmen
 - Rot:** Nur in Ausnahmefällen; Guthaben oder Schulden unverzüglich abbauen
- Sie dienen der kontrollierten Steuerung der Zeitguthaben und -schulden und erfordern die aufmerksame Kontrolle der Guthabenentwicklung durch die Vorgesetzten, Beschäftigten und Interessenvertretungen.
- Wenn Ampelkonten verantwortlich gesteuert werden, sind sie geeignet, überlange Arbeitszeiten und entsprechende Belastungen zu verhindern.



VORTEILE



Aus Betriebsicht

- Flexible Steuerung des Personaleinsatzes nach Auftragslage ohne Personalanpassungen.

Aus Beschäftigtensicht

- Bessere Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und sozialem Leben durch Selbststeuerung.
- Keine dauerhafte Arbeitszeitverlängerung.
- Vermeidung von Überstundenverfall, sofern keine Kappzeiten.

NACHTEILE



Aus Betriebsicht

- Verwaltungs- und Planungsaufwand bei der Einrichtung und Pflege von Arbeitszeitkonten.

Aus Beschäftigtensicht

- Risiko fehlender Planbarkeit durch starke Orientierung an betrieblichen bzw. dienstlichen Interessen.
- Wegfall von Überstundenzuschlägen.

PRAXISBEISPIEL



Bremer Landesbank

Die Bremer Landesbank stand nach der Herabsetzung der Wochenarbeitszeit auf 39 Stunden Anfang der Neunzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts vor der Herausforderung, die Servicezeiten nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern zusätzlich auszubauen. Um mehr Zeit für die Kund*innen zu haben, ohne neue Stellen zu schaffen, entschieden sich die Verantwortlichen für flexible Arbeitszeiten. Im Dialog mit den Angestellten wurden Funktionszeiten eingeführt, gekoppelt mit Ampelkonten:

Der grüne Bereich lag im Korridor von 20 Plus- und 20 Minusstunden. In diesem Bereich hatten die Beschäftigten eigene Verfügungsgewalt.

Die Ampel wurde gelb, sobald sich über 20 Mehrstunden angesammelt haben bzw. mehr als 20 Stunden zu wenig auf dem Konto waren. Dies war die Achtung-Phase. Zwischen 30 und 40 Plus- oder Minusstunden lagen die Beschäftigten in der Rotphase. Die Führungskraft war gefordert, zusammen mit ihrem Teammitglied nach Lösungen zu suchen, um die Ampel wieder auf Gelb zu stellen.

Quelle: [Kiel 2015](#)

PRAXISBEISPIEL



ZUFALL Logistics Group

Die ZUFALL logistics group ist ein weltweit agierender Logistikdienstleister mit rund 2.000 Mitarbeiter*innen. Das Unternehmen hat insgesamt elf Standorte in Südniedersachsen, Hessen, Thüringen und Baden-Württemberg.

ZUFALL logistics führte im Jahr 2001 das Ampelkonto ein. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten alle Beschäftigten feste Arbeitszeiten. Aber das Unternehmen brauchte mehr Flexibilität: Überstunden waren insbesondere durch starke saisonale Schwankungen nicht zu vermeiden. So liegen im Herbst und Frühjahr die Hochzeiten des Speditionsgeschäftes. Die bezahlten Überstunden waren ein hoher Kostenpunkt für das Unternehmen, aber auch eine hohe Belastung für die Mitarbeiter*innen. Daher war das Ampelkonto die richtige Lösung, um die saisonalen Schwankungen auszugleichen.

Quellen: [RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. 2011](#)

HINWEISE UND QUELLEN



Weitere
Informationen
zum Thema

Ellguth, Peter; Gerner, Hans-Dieter; Zapf, Ines (2018): Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger. Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen, in: IAB-Kurzbericht Nr.15, Nürnberg, in: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1518.pdf>

Kiel, Christoph (2015): Digitaler Mittelstand: Wahlarbeitszeit:Arbeitszeitmodelle im Vergleich, in: <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/wahlarbeitszeit-arbeitszeitmodelle-im-vergleich-121>

RKW Hessen (2011):ArbeitsZeitGewinn. ZUFALL logistics group, in: http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/Ergebnisse/2011_Praxisbeispiel_Zufall.pdf

RKW Hessen (o.J.):Arbeitszeit klug gestalten.Alles zu Arbeitszeitmodellen, in: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/>

RKW Hessen (o.J.):Arbeitszeit klug gestalten. Praxisbeispiele, in: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/praxisbeispiele/>

In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zu flexiblen Arbeitszeiten:



[Trainingsunterlagen](#)



[Schritt-für-Schritt-Vorgehen](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)

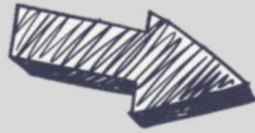


[Empfehlungen für Teams](#)

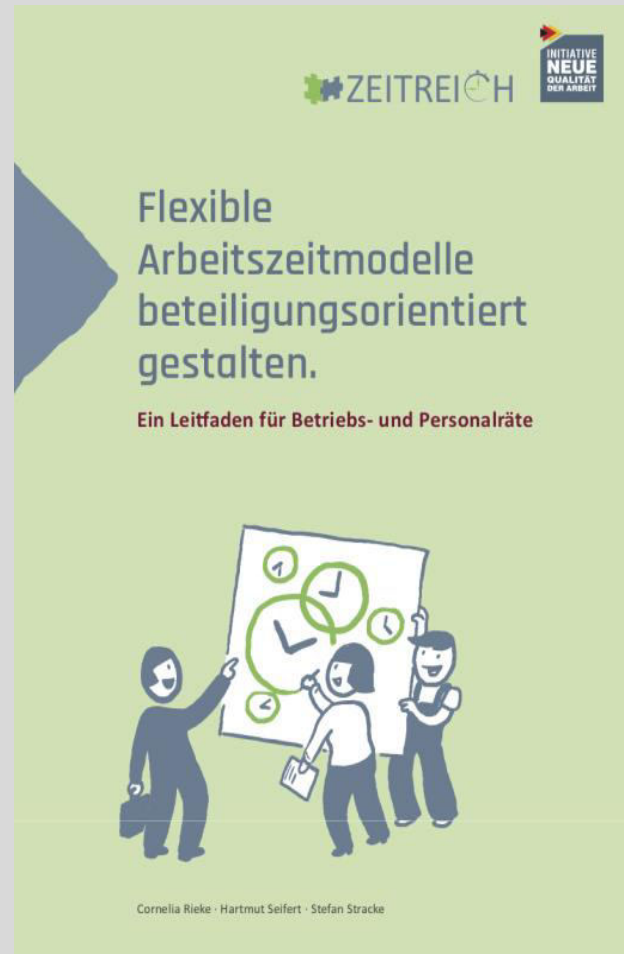


[Empfehlungen für Sozialpartner](#)

Darüber hinaus zahlreiche Beispiele guter Praxis und Wissen kompakt zu weiteren Arbeitszeitmodellen.



[Lesen Sie mehr ab Seite 32...](#)



Autorenteam:
Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

1. Auflage 2021

2. Bildnachweis: istockphoto.com

IMPRESSUM



Förderer und Partner