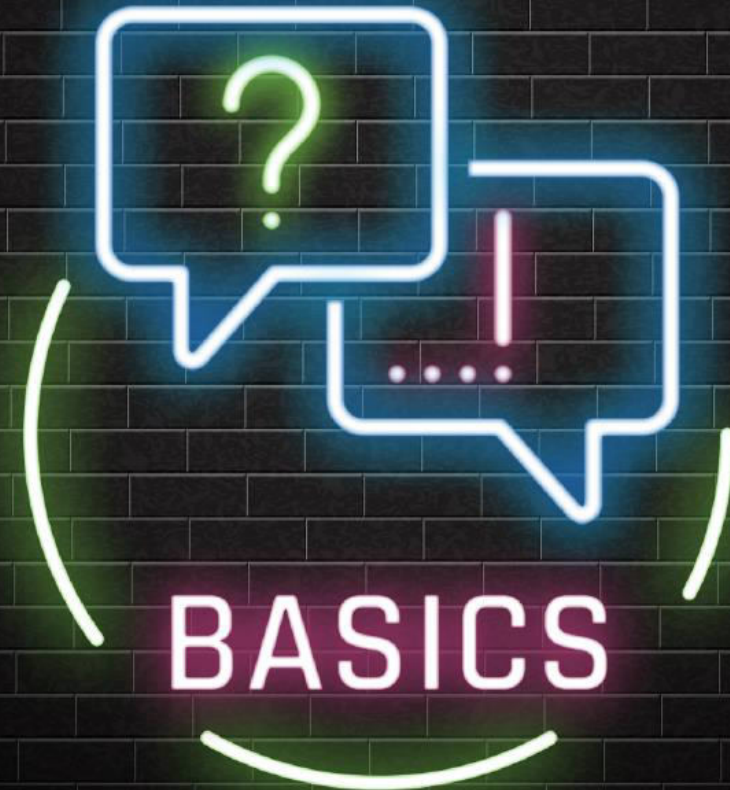


WISSEN
KOMPAKT

FLEXIBLE
ARBEITSZEIT

Arbeitszeit- und
Ampelkonten



Für Personalverantwortliche
und Geschäftsleitungen

MERKMALE UND VERBREITUNG



- Betriebe können saisonal oder konjunkturell bedingte Produktionsschwankungen abfedern, da es eine gute Steuerung des Personaleinsatzes erlaubt.
- Beschäftigte haben die Möglichkeit, die Verteilung ihrer Arbeitszeit mitzugestalten.
- Bei der Variante des Jahresarbeitszeitkontos muss einmal im Jahr der Stundensatz die „Nulllinie“ durchlaufen:
 - Plusstunden werden abgefeiert, ausbezahlt oder auf ein Lebensarbeitszeitkonto übertragen.
 - Minusstunden müssen nachgearbeitet werden.
- Viele Betriebe führen ihr Arbeitszeitkonto als Ampelkonto (siehe Abbildung).

Was bedeutet Ampelkonto?



Rote Phase: meist ab +/- 80 Stunden: Beschäftigte und Vorgesetzte/Personalabteilung und Betriebsrat analysieren gemeinsam den hohen Zeitkonten-Saldo und vereinbaren individuelle Lösungen, die zurück in die Gelbphase führen.

Gelbe Phase: meist ab +/- 40 Stunden: Beschäftigte vereinbaren in ihren Teams und/oder mit dem Vorgesetzten Maßnahmen, die zurück in die Grünphase führen.

Grüne Phase: meist bis +/- 40 Stunden: Beschäftigte verwalten ihr Zeitkonto eigenverantwortlich, unter Beachtung betrieblicher Belange.

Quelle: eigene Darstellung

MERKMALE UND VERBREITUNG



Der Anteil der Betriebe mit Arbeitszeitkonten hat sich von 18 % in 1999 auf 35 % in 2016 fast verdoppelt ([Ellguth et al. 2018](#)).

Betriebsgröße	Betriebe mit Arbeitszeitkonten	Beschäftigte mit Arbeitszeitkonten
1 – 9 Beschäftigte	25	24
10 – 49 Beschäftigte	53	48
50 – 249 Beschäftigte	74	64
250 und mehr Beschäftigte	81	72
Gesamt	35	56

VORTEILE



Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none">• Betriebe können Schwankungen der Auftragslage (Hochphasen und Auftragsflauten) flexibel abfedern.• Betriebe können Kosten sparen durch weniger „Leerzeiten“, weniger Überstundenzuschläge, weniger Personalwechsel, geringere Einstellungs- und Einarbeitungskosten.• Betriebe erreichen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten.• Betriebe steigern ihre Arbeitgeber-Attraktivität durch ein hohes Angebot an Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten.	<ul style="list-style-type: none">• Beschäftigte können ihre Mehrarbeit ansparen und so zusätzliche freie Tage bekommen.• Beschäftigte erhalten mehr Zeitsouveränität.• Die Flexibilität der Arbeitszeitkonten verschafft den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Ehrenamt.• In konjunkturellen Schwächephasen können zuerst die Arbeitszeitkonten abgeschmolzen werden – die Jobs bleiben erhalten.

NACHTEILE



Aus Betriebssicht

- Betriebe müssen für alle Beschäftigten die Arbeitszeitkonten führen und Regelungen vereinbaren (organisatorischer und finanzieller Aufwand).
- Betriebe müssen ihre Führungskräfte wegen der Regelungen der Ampelkonten schulen.
- Manchmal entstehen Konflikte zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten wegen möglicher „Zeithamsterei“ oder wegen des Unwillens zum Abfeiern von Zeiten nach betrieblicher Vorgabe in der Rotphase.
- Es ergibt sich ein höherer Koordinationsaufwand für Freizeit.

Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte können die maximale Obergrenze der vereinbarten Zeitguthaben schnell erreicht haben und müssen dann Stunden oder Tage abfeiern.
- Erhöhte Anforderung an die Selbstorganisation ist für manche Beschäftigte eine Herausforderung.
- Zuschläge fallen weg.

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 Kunden 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:

- Die Bremer Landesbank legte den grünen Bereich in den 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 beziehungsweise mehr als 20 Stunden zu wenig auf dem Konto waren. Dies war die Achtung-Phase.
- In der Rotphase, sobald die Beschäftigten zwischen 30 und 40 Plus- oder Minusstunden hatten, war die Führungskraft gefordert, zusammen mit ihrem Teammitglied nach Lösungen zu suchen, um die Ampel wieder auf Gelb zu stellen.

Quelle: [Kiel 2015](#)

PRAXISBEISPIEL



ZUFALL Logistics Group

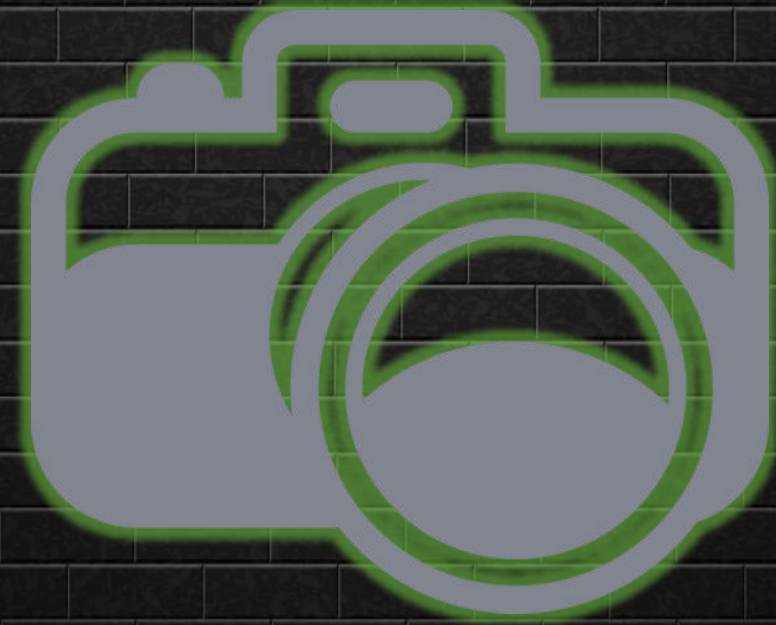
Die ZUFALL logistics group ist ein weltweit agierender Logistikdienstleister mit rund 2.000 Mitarbeiter*innen. Das Unternehmen hat insgesamt elf Standorte in Südniedersachsen, Hessen, Thüringen und Baden-Württemberg.

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](#)

IM FOKUS

Gleitzeitmodelle



MERKMALE UND VERBREITUNG



- Bei Gleitzeitmodellen können Beschäftigte innerhalb eines zeitlichen Rahmens, sogenannten Gleitspannen, ihren Arbeitsbeginn und das Arbeitsende selbst festlegen.
- Zusätzlich sind Kernarbeitszeiten möglich, in denen alle Beschäftigten anwesend sein müssen.
- Das Gleitzeitkonto erfasst sowohl Plus- als auch Minusstunden.
- Die Ausgleichszeiten und die Anzahl der erlaubten Plus- und Minusstunden legen Unternehmen mit Betriebs- oder Personalrat fest.
- Gleitzeit ist in vielen öffentlichen Verwaltungen meist noch das Flexi-Standardmodell, in der Privatwirtschaft haben vielfach die Jahresarbeitszeitkonten schon das Gleitzeitmodell abgelöst, weil damit mehr Flexibilität möglich ist.

Tipp

Mit dem Leitfaden Arbeitszeitgestaltung will die Agentur Mark Betrieben aufzeigen, wie sie neue Arbeitszeitarrangements im Unternehmen als Win-win-Situation gestalten können. Dabei spielen auch Arbeitszeitkonten eine wichtige Rolle. Der 2014 veröffentlichte Leitfaden enthält zudem zahlreiche zusätzliche Downloads zum Thema und kann [hier](#) kostenlos heruntergeladen werden.

VORTEILE



Aus Betriebsicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none">• Betriebe bieten den Beschäftigten flexible Anfangs- und Endzeiten an und verschaffen sich einen Imagegewinn und damit bessere Arbeitgeber-Attraktivität.• Betriebe stellen sicher, dass die jeweiligen Organisationseinheiten genau dann ansprechbar sind, wenn Kund*innen oder Geschäftspartner*innen den Kontakt suchen.	<ul style="list-style-type: none">• Beschäftigte erhalten mehr Zeitsouveränität und damit eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf.• Beschäftigte haben eine höhere Flexibilität bei Arbeitsbeginn und -ende.• Beschäftigte können persönliche Vorlieben in Bezug auf den Tagesrhythmus (Frühaufsteher*in/ Spätaufsteher*in) berücksichtigen.

NACHTEILE



Aus Betriebsicht

- Betriebe haben oft nicht genügend Flexibilität bei der Gleitzeit, sei es, dass der Ausgleichsrahmen zu kurz ist (oft nur drei Monate) oder dass die Stundenzahl kaum Flexibilität erlaubt.
- Gleitzeit mit Kernzeit entspricht vielfach nicht mehr dem betrieblichen Bedarf, weil die Kernzeit manchmal nicht an die Kundenerwartungen angepasst ist, sondern als starre Regelung erfolgt.

Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte haben nur wenig Flexibilität wegen der kurzen Ausgleichszeiträume oder der geringen Guthabensalden, die aufgebaut werden dürfen.
- In manchen Betrieben und Verwaltungen können die angesammelten Stunden nicht als „Gleittag“ genommen werden, sondern nur stundenweise als „später kommen“ oder „früher gehen“.

PRAXISBEISPIEL



Bergische Universität
Wuppertal

Die Bergische Universität Wuppertal hat zum 22.8.2018 eine neue Dienstvereinbarung zur Gleitzeit getroffen. Der Gleitzeitrahmen ist von 7:00 Uhr bis 19:30 Uhr festgelegt.

Zusätzlich gibt es sogenannte Ansprechzeiten (ähnlich den Funktionszeiten), in denen die einzelnen Bereiche eine ausreichende personelle Besetzung gewährleisten müssen.

Der Ausgleichszeitraum beträgt zwölf Monate, vom 1.4. bis 31.3., die Obergrenze der anzusammelnden Stunden liegt bei 60 Stunden. Das Gleitzeitkonto ist als Ampelkonto angelegt.

Quelle: [Bergische Universität Wuppertal 2018](#)

HINWEISE UND QUELLEN



Weitere
Informationen
zum Thema

Arbeitszeit Box: Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung, in:

<http://www.arbeitszeitbox.de/index.php/de/arbeitsmodelle-neu.html>

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Praxis (2019): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung (Arbeitszeitkonten ab S. 20; Gleitzeitmodelle ab S. 34), in:

https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=12

Bergische Universität Wuppertal (2018): Leitfaden für die Gleitende Arbeitszeit (GLAZ) an der Bergischen Universität Wuppertal, in: [https://www.pr-tuv.uni-](https://www.pr-tuv.uni-wuppertal.de/fileadmin/prniwiss/Dienstvereinbarungen/Leitfaden_GLAZ_2018.pdf)

[wuppertal.de/fileadmin/prniwiss/Dienstvereinbarungen/Leitfaden_GLAZ_2018.pdf](https://www.pr-tuv.uni-wuppertal.de/fileadmin/prniwiss/Dienstvereinbarungen/Leitfaden_GLAZ_2018.pdf)

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>

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Märkische Region (2014): Leitfaden familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung. Warum sich lebensphasenorientierte Arbeitszeiten lohnen, in:

http://www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum_Maerkische_Region/interessantes/publikationen/Leitfaden_familienfreundliche_Arbeitszeiten_Langfassung_final.pdf

RKW Hessen (2011): ArbeitsZeitGewinn. ZUFALL Logistics Group, in:

http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publicationen/Ergebnisse/2011_Praxisbeispiel_Zufall.pdf

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

[klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/](https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/)

HINWEISE UND QUELLEN



Weitere
Informationen
zum Thema

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

Stippler, Sibylle; Schopen, Anna; Pierenkemper, Sarah; Werner, Dirk (2015): Flexible Arbeitszeitmodelle, Handlungsempfehlung. Institut der deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.), in: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/flexible-arbeitszeiten>

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



[Trainingsunterlagen](#)



[Schritt-für-Schritt-Vorgehen](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)

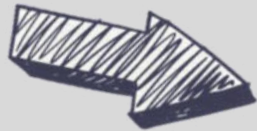


[Empfehlungen für Teams](#)



[Empfehlungen für Sozialpartner](#)

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



[Lesen Sie mehr ab Seite 38 \(Arbeitszeitkonten\)](#)
[bzw. 44 \(Gleitzeitmodelle\)...](#)

IMPRESSUM



Förderer und Partner



Autorenteam:
Christiane Flüter-Hoffmann, Andrea Hammermann,
Oliver Stettes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

1. Auflage 2021

2. Bildnachweis: istockphoto.com