

Giotto, Timo; Seifert, Hartmut; Thoemmes, Jens

Research Report

Regelungsstrukturen und Praxis von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich: Acht Fallstudien

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 461

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Giotto, Timo; Seifert, Hartmut; Thoemmes, Jens (2021) :
Regelungsstrukturen und Praxis von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich: Acht
Fallstudien, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 461, ISBN 978-3-86593-377-5, Hans-Böckler-
Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/234327>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

STUDY

Nr. 461 · Mai 2021

REGELUNGSSTRUKTUREN UND PRAXIS VON ARBEITS- ZEITKONTEN IN DEUTSCH- LAND UND FRANKREICH

Acht Fallstudien

Praxiswissen Betriebsvereinbarung

Timo Giotto, Hartmut Seifert und Jens Thoemmes

Diese Study erscheint als 461. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Nr. 461 · Mai 2021

REGELUNGSSTRUKTUREN UND PRAXIS VON ARBEITS- ZEITKONTEN IN DEUTSCH- LAND UND FRANKREICH

Acht Fallstudien

Praxiswissen Betriebsvereinbarung

Timo Giotto, Hartmut Seifert und Jens Thoemmes

Danksagung

Wir danken der Agence nationale de la recherche (ANR-05-CATT-001) in Frankreich und der Hans-Böckler-Stiftung in Deutschland für die finanzielle Unterstützung und die Bereitstellung der Betriebsvereinbarungen. Nur dadurch wurde die vergleichende Studie möglich. Außerdem danken wir Hermann Groß, Manuela Maschke und Sandra Mierich für ihre Teilnahme an diesem Projekt.

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Online-Publikation,
Download unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



„Regelungsstrukturen und Praxis von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich“ von Timo Giotto, Hartmut Seifert und Jens Thoemmes ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Ansprechpartnerin: Sandra Mierich, Hans-Böckler-Stiftung
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-377-5

INHALT

Regelungsstrukturen und Praxis von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich	7
1 Vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen	9
1.1 Einführung	9
1.2 Hintergründe und Forschungsergebnisse zu Arbeitszeitkonten	10
1.3 Zeitautonomie	12
1.3.1 Definition	12
1.3.2 Operationalisierung	13
1.4 Methodik	13
1.5 Regelungen der deutschen und französischen Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeitkonten	17
1.5.1 Allgemeine Regelungen	18
1.5.2 Regelungen des Zeitanparens	23
1.5.3 Regelung der Nutzung von Guthaben	25
1.6 Das typische Arbeitszeitkonto in Deutschland und Frankreich: Giro- oder Sparkonto?	28
1.7 Unterschiede und Gemeinsamkeiten	29
1.7.1 Entstehungsgeschichte von Arbeitszeitkonten in Frankreich und Deutschland	30
1.7.2 Arbeitszeitkonten im Betrieb	32
1.7.3 Industrielle Beziehungen	33
1.8 Fazit	35
2 Fallstudien in Deutschland und Frankreich	38
2.1 Deutschland	39
2.1.1 Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling	39
2.1.2 Metallverarbeitung	43
2.1.3 Kreditgewerbe	48
2.1.4 Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	51

2.2	Frankreich	59
2.2.1	Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	59
2.2.2	Kreditgewerbe	62
2.2.3	Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling	66
2.2.4	Gesundheit und Soziales	69
2.3	Abschließende Ausführungen zum deutsch- französischen Vergleich	73
	Literatur- und Internetverzeichnis	79
	Autoren	82
	Praxiswissen Betriebsvereinbarungen	83
	Abbildungsverzeichnis	
	Abbildung 1: Verteilung der analysierten Vereinbarungen nach ihrem Abschlussjahr	16
	Abbildung 2: Verteilung der analysierten Betriebsvereinbarungen nach wirtschaftlichen Sektoren	16
	Abbildung 3: Laufzeiten der Betriebsvereinbarungen	18
	Abbildung 4: Hauptziele der Betriebsvereinbarungen	20
	Abbildung 5: Gründe für den Ausschluss von Mitarbeitenden	21
	Abbildung 6: Initiative zur Kontoeröffnung	22
	Abbildung 7: Erfassung des Zeitanparens	23
	Abbildung 8: Maximale Ansparvolumina	25
	Abbildung 9: Verfahren der Bewilligung von Zeitentnahme vom Arbeitszeitkonto	27

REGELUNGSSTRUKTUREN UND PRAXIS VON ARBEITSZEITKONTEN IN DEUTSCHLAND UND FRANKREICH

Das vorliegende Forschungsprojekt befasst sich mit Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. Die Auswahl der beiden Länder beruht auf einem unproblematischen Zugang zu Betriebsvereinbarungen. Dieser Zugang steht für andere Länder nicht zur Verfügung oder ist nicht bekannt. Im Fokus stehen vor allen Dingen die Betriebsvereinbarungen, die in beiden Ländern zur Einführung von Arbeitszeitkonten vorgeschrieben sind. Das Verhältnis zwischen diesen ausgehandelten Regeln und der individuellen Nutzung der Konten zeigt die weitreichende Bedeutung dieses Instrumentes für das Arbeitsleben in Deutschland und Frankreich auf. Allgemeines Ziel war es, die Regelungsstrukturen der Arbeitszeitkonten zu untersuchen und durch Praxisbeispiele (Fallstudien) auf ihre Nutzung durch die Beschäftigten zu überprüfen und zu vertiefen. Auch der Frage, ob und wie Arbeitszeitkonten die Zeitautonomie der Beschäftigten erhöhen bzw. einschränken, wurde nachgegangen.

Flexible Arbeitszeiten lösen das lange Zeit vorherrschende Modell starrer Arbeitszeiten ab. Dieser Trend lässt sich europaweit beobachten (vgl. European Commission 2018). Hierzu gehören neben Vertrauensarbeitszeit, Arbeit auf Abruf und Nullstundenverträgen vor allem Arbeitszeitkonten. Sie ermöglichen, die vereinbarte Regelarbeitszeit über die Woche oder den Monat oder sogar das gesamte Erwerbsleben hinweg variabel zu verteilen. Betrieben bieten sie Möglichkeiten, den Arbeitseinsatz genauer mit einer volatilen Nachfrage zu synchronisieren. Beschäftigte können Spielraum dafür gewinnen, berufliche und private Zeitanforderungen besser aufeinander abzustimmen. Ob und in welchem Maße sich beide Ziele miteinander verbinden lassen, hängt auch von den jeweils in den Betrieben ausgehandelten Regelungen zum Einsatz von Zeitkonten ab. Sie stellen die Weichen, ob Beschäftigte im Vergleich zu starren Arbeitszeiten an Zeitautonomie gewinnen oder ob eher das Gegenteil eintritt, ein höherer Grad an Zeitheteronomie.

Diese Analyse schließt an Forschungen an, die sich seit den 1970er Jahren mit der Industrieorganisation in Frankreich und Deutschland beschäftigen. Hier geht es einerseits darum zu verstehen, inwiefern Arbeitszeitkonten in beiden Ländern unterschiedlich ausgehandelt und angewendet werden. An-

dererseits geht es darum darzulegen, inwieweit ein Ländervergleich Aufschluss geben kann, ob Arbeitszeitkonten die Arbeitszeitautonomie der Beschäftigten erhöhen oder einschränken.

Zunächst werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Regelungsstrukturen bei Arbeitszeitkonten aufgezeigt. Dabei wird auf modellbezogene oder institutionelle Ansätze verzichtet, welche die nationalen Unterschiede erklären könnten. Die induktive und empirisch bestimmte Ausrichtung schließt an Tradition und Kritik der ersten Forschungsergebnisse des Laboratoriums für Ökonomie und Arbeitssoziologie an (vgl. Maurice/Sellier/Silvestre 1979).

Der im Anschluss entwickelte Ansatz der „sozialen Regulierung“ (vgl. Reynaud 1979) geht einerseits davon aus, dass industrielle Beziehungen für Regelungsstrukturen bestimmend sind, aber als multiple soziale Systeme aufgefasst werden sollten (vgl. Reynaud 1988, Thoemmes 2011). In diesem Ansatz werden nationale Vorgaben per se nicht als Erklärungsmodell benutzt, sondern verallgemeinernde Elemente werden erst zur Deutung empirischer Erkenntnisse hinzugezogen.

Andererseits definiert dieser Ansatz die soziale Regulierung als ein Aufeinandertreffen von Autonomie, Kontrolle und entsprechenden Gruppen, das konkrete soziale Regeln erschafft, im vorliegenden Fall die Verhandlung und Nutzung der Vereinbarungen bzw. Regeln von Arbeitszeitkonten. Die Zeitautonomie der Beschäftigten ist somit nur ein Teil einer sozialen Regulierung, in der sie auf Heteronomie (Kontrolle) trifft. Die Zeitautonomie der Beschäftigten ist also weder absolut (Zeitsouveränität) noch völlig ausgeschlossen. Sie hängt von den Beziehungen und Handlungssystemen innerhalb der Unternehmen ab, die hier durch die zwischen Arbeitnehmervertretern und Arbeitgebern geschlossenen Vereinbarungen erörtert werden. Die Regelmäßigkeiten, die über den Einzelfall hinausgehen, zeigen Wege auf, gesellschaftliche Unterschiede zu deuten.

1 VERGLEICHENDE ANALYSE VON BETRIEBS- VEREINBARUNGEN

1.1 Einführung

Ist es überhaupt sinnvoll, in Bezug auf Arbeitszeitkonten von nationalen Unterschieden zu sprechen, die zu erklären wären? Zwar ist bei der Arbeitszeit eine Konvergenz beider Gesellschaften durchaus festzustellen, z.B. nach jüngsten Forschungen zur Teilzeit in beiden Ländern (vgl. Clouet 2018). Die Ergebnisse der vorliegenden quantitativen Analyse von Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeitkonten zeigen eine andere Perspektive auf (Kapitel 1 entstammt dem Aufsatz Seifert/Thoemmes 2020). Bei einem vergleichbaren Instrument (Arbeitszeitkonto) und vergleichbaren Betriebsvereinbarungen kommen völlig unterschiedliche Ergebnisse in beiden Ländern zum Vorschein.

Die empirische Basis bilden 587 Dienst- und Betriebsvereinbarungen für Deutschland und 894 für Frankreich. Markante Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Regelungsinhalte. In Deutschland dienen Arbeitszeitkonten vorrangig zur kurzfristigen Variation der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit. Betrieben sollen sie die Möglichkeit bieten, den Arbeitseinsatz enger mit einer schwankenden Nachfrage zu synchronisieren. Gleichzeitig sollen sie Beschäftigten Spielraum für eine stärker eigenverantwortlich gestaltete Arbeitszeit ermöglichen. In Frankreich sind Arbeitszeitkonten primär langfristiger orientiert und globaler ausgerichtet. Beschäftigte haben die Möglichkeit, größere Zeitguthaben anzusparen, um sie eigenverantwortlich für kurze oder längere Auszeiten zu nutzen.

In Deutschland werden Arbeitszeitkonten meist unabhängig von den Beschäftigten eröffnet; in Frankreich werden die Konten auf Antrag des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin eingerichtet. Dementsprechend unterscheiden sich die Regelungsstrukturen: In Frankreich liegt der Schwerpunkt auf den Zeit- und Geldelementen, die angespart werden können, außerdem auf den Verwendungsarten für die Nutzung der Zeitguthaben. In Deutschland geht es vorrangig um Höchstgrenzen für Zeitguthaben und -schulden sowie Ausgleichszeiträume der Kontenstände. Es handelt sich um unterschiedliche Kontentypen: in Frankreich eher nach dem Muster von Sparkonten, in Deutschland eher von Girokonten.

1.2 Hintergründe und Forschungsergebnisse zu Arbeitszeitkonten

Die vorliegende Analyse konzentriert sich auf die in Deutschland und Frankreich jeweils dominierenden Formen von Arbeitszeitkonten: In Deutschland sind es Konten mit einem Ausgleichszeitraum von maximal 2 Jahren. Knapp 60% der Beschäftigten organisieren ihre Arbeitszeit mithilfe eines solchen Kontos, nur 2% nutzen ein Langzeitkonto (vgl. Ellguth/Gerner/Zapf 2018). Wegen der geringen Verbreitung von Langzeitkonten bleiben diese in der nachfolgenden Analyse ausgeklammert (vgl. Groß/Maschke/Mierich 2019).

Forschungsgegenstand sind Arbeitszeitkonten in Deutschland etwa seit Mitte der 1980er Jahre, als sie im Zuge der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen in unterschiedlichen Varianten eingeführt wurden (vgl. Seifert 1987). Die mittlerweile zahlreichen Analysen zeigen auf Basis unterschiedlicher Datensätze ihre Verbreitung insgesamt und differenziert nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen (vgl. BAuA 2016; Ellguth/Gerner/Zapf 2018) und analysieren die Bestimmungsfaktoren ihrer Nutzung (vgl. Ellguth/Promberger 2004; Bellmann/Gewiese 2004; Zapf 2016). Die Verbreitung von Arbeitszeitkonten steigt mit der Betriebsgröße. Sie wird u. a. positiv beeinflusst durch die Existenz eines Betriebs- oder Personalrats, Tarifbindung, den Anteil qualifizierter Beschäftigter und interne Weiterbildung.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Arbeiten auf Basis von verschiedenen Datensätzen sowie Analysen von betrieblichen Vereinbarungen hinsichtlich der Frage: In welchem Maße bieten Zeitkonten im Vergleich zu einer starren Regelarbeitszeit Beschäftigten Zeitautonomie? (vgl. Seifert 2001; Promberger et al. 2001; Lott 2015; BAuA 2016; Peters et al. 2016; Wanger 2017; Zapf/Weber 2017; Groß/Seifert 2017). Die Ergebnisse sind nicht eindeutig. Teilweise richtet sich die Verwendung von Zeitguthaben nach betrieblichen Belangen, teilweise können aber auch die Beschäftigten ihre Zeitwünsche realisieren. Unklar bleiben die Hintergründe für die unterschiedlichen Befunde. Weitgehender Konsens besteht dagegen über die Beschäftigung sichernde Funktion von Zeitkonten in der Finanzkrise 2008/2009 (vgl. Herzog-Stein/Seifert 2010; Zapf/Herzog-Stein 2011; Bellmann/Crimmann/Evers 2013).

In Frankreich fehlen Statistiken über die Verbreitung von Arbeitszeitkonten. Es gibt weder genaue Angaben über die von den Betriebsvereinbarungen betroffenen Beschäftigten noch über die Anzahl der tatsächlich genutzten Konten. Wir wissen aber: Mehr als 75% der großen Unternehmen in Frankreich mit 3 Millionen Mitarbeitenden können darauf zugreifen. Seit 2002 ist es auch im öffentlichen Dienst möglich, ein Arbeitszeitkonto zu eröffnen, das

damit mehr als 5,4 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich ist. Bei 29,4 Millionen Beschäftigten in Frankreich insgesamt¹ kann davon ausgegangen werden, dass mindestens 24% von ihnen ein Arbeitszeitkonto eröffnen können. Auch die potenzielle Verbreitung in mittleren und kleineren Unternehmen lässt sich nicht abschätzen. Daher stehen die vorliegenden Auswertungen unter dem Vorbehalt, dass hier ausschließlich Regelungsstrukturen der Betriebsvereinbarungen betrachtet werden, ohne Rückschlüsse auf ihre Verbreitung oder Nutzung zu ziehen.²

In Frankreich wurden Arbeitszeitkonten nur wenig erforscht. Nach Einführung der Gleitzeit 1982 legte das [Gesetz Nr. 94-640](#) vom 25. Juli 1994 über die Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen die Einrichtung von Arbeitszeitkonten fest. Diese müssen dann in einem zweiten Schritt verpflichtend konkretisiert und über Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden. Geplant war eine Mindestauszeit von sechs Monaten, auch um Neueinstellungen zu fördern. In Frankreich führten aber zahlreiche praktische Initiativen von Unternehmen dazu, die Konzeption von Arbeitszeitkonten zunehmend den betrieblichen Belangen anzupassen. Schon Mitte der 1990er Jahre war klar: Entgegen dem Gesetz favorisierten Betriebe und Mitarbeitende kürzere Auszeiten (vgl. De Terssac et al. 1998). Die ursprünglich vorgesehene gesetzliche Mindestauszeit von sechs Monaten wurde durch Betriebsvereinbarungen ausgehebelt.

Diese ersten Forschungen zu Arbeitszeitkonten in Frankreich zeigten: Von 58 analysierten Betriebsvereinbarungen verkürzten 29 die Auszeit auf weniger als sechs Monate (ebd.). Zusätzlich zeigte eine Befragung von 28 Unternehmen (rund 200.000 Beschäftigte) mit einer Stichprobe von 786 Nutzern (ebd.): Die tatsächliche Dauer der Auszeit war noch kürzer. 80% nutzen die Guthaben auf ihren Arbeitszeitkonten für weniger als einen Monat, oft nur für wenige Tage. Diese Studie zeigte, dass zumindest der Gedanke des Zeitbedarfs vom Gesetzgeber falsch eingeschätzt wurde. Betriebe und Nutzer von Arbeitszeitkonten einigten sich auf kurzfristigere Auszeiten, entgegen den gesetzlichen Vorgaben zu einem Sabbatical. Die sechsmonatige Min-

1 Vgl. Tableaux de l'économie française, Edition 2019, des Nationalen Instituts für Statistik und Wirtschaftsstudien (Institut national de la statistique et des études économiques – INSEE), <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937>.

2 Indirekte Hinweise auf die Verbreitung von Arbeitszeitkonten liefert die 3. Betriebsbefragung der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen (2013). Gefragt wurde nach der Möglichkeit, Überstunden für freie Tage ansammeln zu können. Sie besteht in Deutschland für knapp 78% und in Frankreich für knapp 58% der Beschäftigten (vgl. European Company Survey/Eurofound 2019, <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey>).

destausszeit ist mittlerweile verschwunden. Sie wurde im Jahr 2000 per Gesetz auf zwei Monate reduziert und im Jahr 2005 völlig abgeschafft (vgl. Giotto/Thoemmes 2016 und 2017). Eine tageweise Nutzung von Arbeitszeitkonten wie in Deutschland ist auch in Frankreich üblich (vgl. De Terssac et al. 1998; Giotto/Thoemmes 2017). Das ursprüngliche Ziel, zusätzliche Beschäftigung zu schaffen oder zu sichern, ist heute kein Gegenstand mehr von wissenschaftlicher Untersuchung.

1.3 Zeitautonomie

1.3.1 Definition

Die Begriffe *Zeitsouveränität* und *Zeitautonomie* kursieren seit gut 40 Jahren in der arbeitszeitpolitischen Diskussion. Dennoch blieben sie bzw. das damit verbundene Konzept seltsam vage, theoretisch kaum fundiert und ihre empirische Bestimmung bislang nur unzureichend operationalisiert. Häufig werden die beiden Begriffe synonym verwendet. Wird nachfolgend Zeitautonomie favorisiert, dann deshalb, weil sie präziser erscheint, wenn man darunter zunächst allgemein ein gewisses Maß an Selbstbestimmung über die drei Dimensionen der Arbeitszeit – Dauer, Lage und Verteilung – versteht.

Im strengen Sinne würde Zeitsouveränität bedeuten, die Arbeitszeit unabhängig von Vorgaben oder Interventionen Dritter – des Betriebes oder anderer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – festlegen zu können. Eine solche Bedingung stellt aber eine wenig realistische Annahme dar in Arbeitsprozessen, bei denen abhängige Beschäftigung unter dem Direktionsrecht und der Weisungsbefugnis des Arbeitgebers steht (§ 611a BGB), die zudem arbeitsteilig organisiert und durch Gesetze und Tarifverträge geregelt ist sowie in weiten Teilen der Wirtschaft durch betriebliche Mitbestimmung beeinflusst werden kann. Demgegenüber bietet der Begriff Zeitautonomie den Vorteil: Er lässt sich als relationale Kategorie verwenden, bei der es um „ein Mischungsverhältnis von autonomer und heteronomer Bestimmung individueller Arbeitszeiten gehen kann“ (Trinczek 2005, S. 385).

Zeitheteronomie beschreibt das Gegenteil von Zeitautonomie: die alleinige Bestimmung der Arbeitszeit durch den Betrieb. Zeitautonomie und auch -heteronomie sind kontextgebunden. Nicht nur der rechtliche Rahmen spielt eine Rolle, sondern auch die jeweiligen Machtverhältnisse und Angebots-Nachfrage-Relationen auf einzelnen Teilarbeitsmärkten sowie familiäre und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Normen und lebensweltliche

Orientierungen. Sie unterliegen zudem Änderungen. Beispielsweise entscheiden sich Teilzeitbeschäftigte überwiegend aufgrund familiärer Umstände, geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, der Steuergesetzgebung oder mangelnder Vollzeitstellen für kürzere Arbeitszeiten (vgl. Brenke 2011).

1.3.2 Operationalisierung

Schwierigkeiten bereitet es, Zeitautonomie zu messen. Um unterschiedliche Arbeitszeitkonstellationen, Verfügungszugriffe und Wirkungen vergleichen und bewerten zu können, kommt man an Quantifizierungen nicht vorbei. Für diese Mess- und Bewertungsanforderungen fehlt eine allgemein akzeptierte Skala oder ein Maßstab, mit dessen Hilfe sich Grade oder Stufen an Zeitautonomie und -heteronomie bestimmen und einzelne Formen flexibler Arbeitszeiten in ihren Wirkungen auf Zeitautonomie unterscheiden lassen.

Vergleichsweise einfach erscheint es, die Pole auf dem Kontinuum zwischen Zeitautonomie und -heteronomie zu bestimmen. Denkbar ist: Entweder die Beschäftigten legen fest, wann (zu welchen Zeiten) und wie lange sie arbeiten möchten, oder der Arbeitgeber verfügt über Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Der erste Fall ist allein schon durch das Direktionsrecht des Arbeitgebers und eine arbeitsteilige Arbeitsorganisation praktisch ausgeschlossen. Ebenso relativieren das Arbeitszeitgesetz (und andere zeitrelevante Gesetze wie das Jugendarbeitsschutzgesetz) sowie die Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen den theoretischen Extremfall der alleinigen Gestaltung der Arbeitszeit durch den Arbeitgeber. Von allen in der betrieblichen Praxis verbreiteten Arbeitszeitformen kommt Vertrauensarbeitszeit dem ersten Fall und Arbeit auf Abruf dem zweiten Fall am nächsten. Diese beiden Varianten markieren die beiden Pole flexibler Arbeitszeiten.

1.4 Methodik

Die vergleichende quantitativ-deskriptive Analyse von deutschen und französischen Betriebs- und Dienstvereinbarungen³ zu Arbeitszeitkonten basiert auf

3 Für Frankreich werden ausschließlich Betriebsvereinbarungen miteinbezogen, da es aufgrund der gewerkschaftlichen Strukturen und unterschiedlichen Gesetzesgrundlagen ausschließlich Betriebsvereinbarungen existieren. Aus redaktionellen Gründen wird im Folgenden für alle ausgewerteten Vereinbarungen beider Länder ausschließlich der Begriff Betriebsvereinbarungen verwendet.

zwei unabhängigen Datensätzen: Die Datengrundlage für Deutschland bilden 587 Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu Arbeitszeitkonten aus den Jahren 1994 bis 2015, die dem [Archiv der Hans-Böckler-Stiftung](#) vorliegen (vgl. Groß/Seifert 2017). Die Auswahl der Vereinbarungen ist nicht repräsentativ. Aus der repräsentativen WSI-Betriebsrätebefragung der Hans-Böckler-Stiftung geht hervor, dass mehr als zwei Drittel aller Betriebe mit Betriebs- oder Personalrat eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung über Arbeitszeitkonten abgeschlossen haben (vgl. Baumann/Mierich/Maschke 2018). Die vorliegenden Befunde gelten nur für Beschäftigte in Betrieben mit Betriebs- oder Personalrat. Trotz dieser Einschränkung liefern sie zumindest Anhaltspunkte für den Spielraum, über den Beschäftigte und Arbeitgeber bei der Gestaltung von Arbeitszeitkonten verfügen können.

Die Sammlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen in der Hans-Böckler-Stiftung stellt keine repräsentative Datenbasis dar, ist aber in ihrer Art und Weise deutschlandweit einzigartig. Die Vereinbarungen werden auf freiwilliger Basis durch Mitbestimmungsgremien zur Verfügung gestellt und systematisch im nicht öffentlichen Archiv Betriebliche Vereinbarungen verwahrt. Die dort archivierten Betriebsvereinbarungen zum Thema Arbeitszeitkonten wurden in vollem Umfang in die Auswertung einbezogen, um eine vergleichbare Basis zu französischen Daten zu erhalten. Nicht in die Auswertung einbezogen wurden Vereinbarungen zu Langzeitkonten.

Im Folgenden handelt es sich um eine vornehmlich deskriptive Analyse von Dokumenten nach wissenschaftlich-qualitativen Kriterien, die numerisch dargestellt werden. Sämtliche Daten wurden anonymisiert. Für die Analyse der Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten ist diese Datenbasis einzigartig, da vergleichbare Datensätze fehlen.

Die in den Vereinbarungen enthaltenen Informationen wurden anhand eines standardisierten Fragebogens ermittelt, um Auswertungen zu ermöglichen. Auf der Grundlage einer simulierten Befragung wurden die Vereinbarungen als „antwortende Einheiten“ betrachtet. Ihre Informationen wurden standardisiert und für Analysen aufbereitet. Der Fragebogenkonstruktion ging ein gründlicher Pretest voraus.

Für Frankreich stützt sich die Analyse der Daten auf die Dienste des Arbeitsministeriums, das systematisch abgeschlossene Vereinbarungen zentral archiviert. Um Zugang zu den für den Aufbau der Datenbank erforderlichen betrieblichen Vereinbarungen zu bekommen, wurden die Dienste der Arbeitsaufsichtsbehörde einbezogen (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi – DIRECCTE). Deren Aufgabe ist die Zentralisierung und Validierung der Vereinbarungen.

Für das vorliegende Forschungsprojekt wurde ein langfristiger Zugang gewährt zu der digitalen Datenbank, die alle seit 2006 im nationalen Hoheitsgebiet unterzeichneten Vereinbarungen enthält. Vor 2006 abgeschlossene Betriebsvereinbarungen sind für Forschungszwecke nur einzeln zugänglich. Die Datenbank umfasste im Erhebungszeitraum 390.982 Betriebsvereinbarungen.

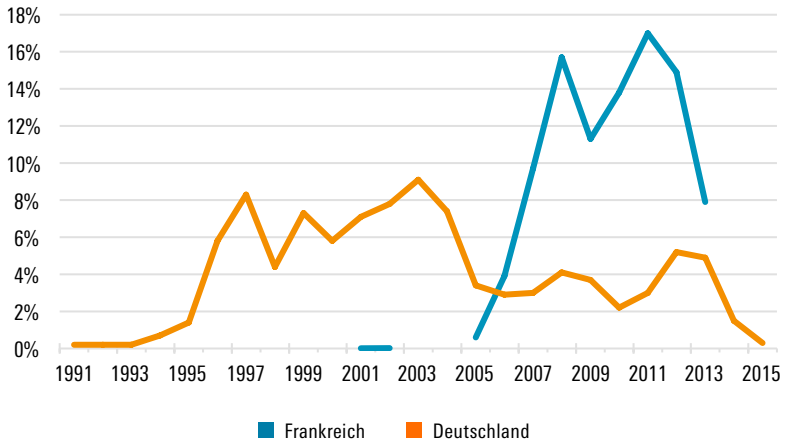
Um eine Auswahl von 1.000 Betriebsvereinbarungen seit 2006 zu erhalten, wurde eine Methode entwickelt, die berücksichtigt, dass Vereinbarungen über Arbeitszeitkonten nicht direkt identifiziert werden können, sondern nur als Unterpunkt zum Stichwort Arbeitszeiten. Es erfolgte eine Auswahl nach Stichwörtern und geographischen Bereichen (vgl. Giotto/Thoemmes 2016 und 2017). Die Datenbank erkennt 50.039 Betriebsvereinbarungen zum Stichwort Arbeitszeiten in ganz Frankreich. Es gibt keine Statistiken, die es ermöglichen, den Anteil der seit 2006 in Frankreich unterzeichneten Arbeitszeitkonto-Vereinbarungen oder deren territoriale Verteilung zu bestimmen. Deshalb wurde ein Untersuchungsbereich eingerichtet ausgehend von den Départements (= Gebietskörperschaften), in denen sich die wichtigsten französischen Agglomerationen befinden. Diese wurden dann mit dünner besiedelten Départements ergänzt, um potenzielle Auswirkungen des ländlichen Raumes einzubeziehen. Hatte ein Betrieb über den Zeitraum 2006 bis 2013 mehr als eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, wurden alle Vereinbarungen in die Analyse einbezogen. Analysiert wurden also die Betriebsvereinbarungen aus 16 Départements, insgesamt 9.979. Davon enthielten 894 verwertbare Angaben zu Arbeitszeitkonten und stellen das vorliegende Untersuchungsmaterial dar.

Anschließend wurde ein an die deutschen und französischen Vereinbarungen angepasstes Codierungsraster erstellt. Dieses ermöglicht, alle in den Texten enthaltenen Informationen binär zu transkribieren (Code: Präsenz oder Fehlen der jeweiligen Modalität). Wesentliche Variablen beziehen sich auf allgemeine Angaben zu den Vereinbarungen, auf die Ziele, die mit den Vereinbarungen realisiert werden sollen, auf die Grenzwerte für Zeitschulden bzw. -guthaben, Ausgleichszeiträume, Rahmenzeiten und schließlich Elemente (= Zeiten wie Urlaub, Überstunden etc. oder Entgelt), die angespart bzw. genutzt werden können, sowie auf Verfahrensregelungen.

Mit diesem Raster wurden alle zugrunde gelegten Vereinbarungen verschlüsselt. Die Datensätze am Ende der Auswahlphase, in der unvollständige Vereinbarungen ausgeschlossen wurden (wie z. B. Vereinbarungen, die nicht von Arbeitnehmervertretern unterzeichnet wurden), ergaben schließlich 894 Vereinbarungen für Frankreich und 587 für Deutschland. Die Stichprobe be-

Abbildung 1

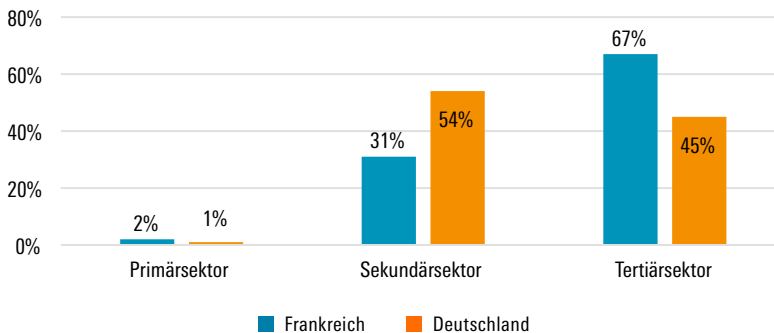
Verteilung der analysierten Vereinbarungen nach ihrem Abschlussjahr



Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung – Grundgesamtheit: 587 Dienst- und Betriebsvereinbarungen für Deutschland, 894 für Frankreich.

Abbildung 2

Verteilung der analysierten Betriebsvereinbarungen nach wirtschaftlichen Sektoren



Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

inhaltet Unterschiede in den Vertragsunterzeichnungsperioden (vgl. [Abbildung 1](#)) und den wirtschaftlichen Sektoren: primär, sekundär und tertiär (vgl. [Abbildung 2](#)). Die in Frankreich unterzeichneten Abkommen konzentrieren sich auf den Zeitraum 2006 bis 2013, als bereits die gesetzliche Verpflichtung bestand, digitale Archive zu besitzen. Demgegenüber sind die deutschen Abkommen über den längeren Zeitraum von 1994 bis 2015 verteilt, da der gesamte vorhandene Bestand einzuschließen war, um in etwa vergleichbare Datenbestände zu erhalten. Denn anders als in Frankreich besteht in Deutschland keine gesetzliche Pflicht, Betriebsvereinbarungen bei den Arbeitsaufsichtsbehörden oder anderen Organen zu dokumentieren.

1.5 Regelungen der deutschen und französischen Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeitkonten

Für Analysen im Zusammenhang mit Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen ermöglicht der Begriff der sozialen Regel (vgl. Reynaud 1989), die Inhalte der Vereinbarungen aufzuschlüsseln, Bereiche abzugrenzen, Ziele zu beschreiben und schließlich eine Gesamtinterpretation vorzuschlagen. Schematisch lassen sich a) die allgemeinen Regelungen von Vereinbarungen unterscheiden von b) den Regelungen, die das Ansparen von Zeit auf diesen Konten betreffen, und c) von den Regelungen, welche die Nutzung der Konten (Urlaub⁴/Geld) festlegen.

Für die Auswertung der Vereinbarungen ist zu beachten: Betriebliche Regelungen erfolgen überwiegend auf der Basis von tariflichen Vereinbarungen, die einen Rahmen vorgeben. In Frankreich müssen prioritär Betriebsvereinbarungen ausgehandelt oder tarifliche Vereinbarungen direkt angewendet werden. Tarifabkommen in der Metallindustrie (1998) oder auch für Beamte (2002) legen teilweise einen Rahmen für die Betriebsvereinbarungen fest. Die inhaltlichen Vorgaben der Tarifverträge in Deutschland unterscheiden sich stark (vgl. Bispinck/Tarifarchiv 2016). Unterschiede lassen sich feststellen z.B. hinsichtlich Obergrenzen für Zeitguthaben bzw. -schulden und Zeiträume für den Ausgleich der Kontenstände. In seltenen Fällen lassen sie auch die Auszahlung der Guthaben zu. Der tarifliche Rahmen bietet

4 Der im Französischen verwendete Begriff Urlaub bezieht sich nicht auf den gesetzlichen oder tariflichen Urlaub, sondern auf freie Tage oder Wochen für die Nutzung von Zeitguthaben, auf Freistellungs- oder Auszeiten.

betrieblichen Akteuren, Management und Interessenvertretungen Spielraum, betriebsspezifische Regelungsinhalte auszuhandeln, die nachfolgend dargestellt werden

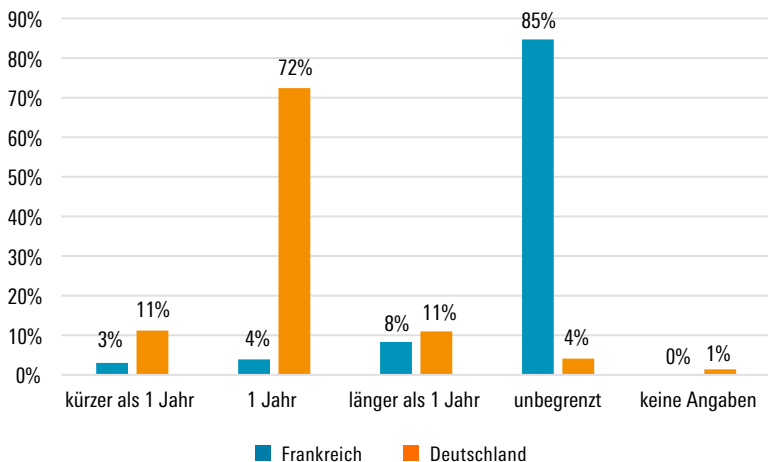
1.5.1 Allgemeine Regelungen

Geltungsdauer

Bei den Regelungen des allgemeinen Geltungsbereichs geht es zunächst um die Laufzeit der Vereinbarungen. In Deutschland ist sie in mehr als 83% der Vereinbarungen auf ein Jahr begrenzt, in Frankreich hingegen in 85% der Fälle unbegrenzt (vgl. [Abbildung 3](#)). Die unterschiedlichen Laufzeiten haben aber eher formalen Charakter. Sie relativieren sich dadurch, dass die deutschen Vereinbarungen oft implizite automatische Verlängerungsklauseln enthalten, also nicht immer neu verhandelt werden. Daraus lässt sich schließen, dass die deutschen Verhandlungsführenden sich das Recht vorbehalten, diese Vereinbarungen jedes Jahr zu überprüfen, ihre Relevanz zu reflektieren

Abbildung 3

Laufzeiten der Betriebsvereinbarungen



Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

und gegebenenfalls ihren Inhalt anzupassen. In Frankreich sind diese Abkommen in ihrer Konzeption dauerhafter, obwohl jede Vereinbarung immer von einer der beiden Parteien gekündigt werden kann.

Ziele

Zu den allgemeinen Elementen gehören vor allem die Ziele der Vereinbarungen. Sie sind in den Präambeln formuliert, die sich im Grad der Detailliertheit unterscheiden. Ihr Umfang kann von wenigen Absätzen bis zu mehreren Seiten am Beginn des Textes reichen. Bei der Kodifizierung wurden die in den Präambeln genannten Ziele zu fünf Komplexen gebündelt: 1) Verbesserung der Produktion und der Dienstleistung (Marktanforderungen), 2) Sicherung der Beschäftigung, 3) Vereinbarkeit sozialer Zeiten und Zeitautonomie, 4) Erhöhung der Arbeitszeit, 5) Erhöhung des Einkommens (vgl. [Abbildung 4](#)). Diese generellen Ziele werden im zentralen Teil der Vereinbarungen detailliert beschrieben. Letztere listen mehrere Ziele nebeneinander auf, allerdings mit unterschiedlicher Häufigkeit.

Betrachtet seien zunächst die zwei für jedes Land meistgenannten Ziele⁵: Für Deutschland werden die Verbesserung von Produktion und Dienstleistungen⁶, die Verbesserung der Zeitautonomie und die Vereinbarkeit sozialer Zeiten⁷ genannt. In Frankreich stehen die Verlängerung der Arbeitszeit (ohne genauere Bestimmung) und die Vereinbarkeit sozialer Zeiten an der Spitze. Offensichtlich geht es in Deutschland eher um eine größere Flexibilität für den Betrieb, in Frankreich um eine mögliche Verlängerung der Arbeitszeit. Aus anderen Analysen ist bekannt, dass die Verlängerung der Arbeitszeit in Frankreich durch Monetisierung von freier Zeit und durch längerfristiges Ansparen von gesetzlichem Urlaub oder von ausgleichenden Ruhezeiten ermöglicht wird (vgl. Giotto/Thoemmes 2017).

In Deutschland spielt außerdem das Ziel der Beschäftigungssicherung eine Rolle, anders als in Frankreich. Diese Funktion übernahmen Arbeitszeit-

5 Hierbei handelt es sich um Zielkomplexe, die über Unterthemen und entsprechende Erwähnungen in den betrieblichen Vereinbarungen zusammengefasst wurden.

6 Das Ziel „Marktanforderungen“ ist in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen von Dienstleistungsbetrieben mit der nahezu gleichen Häufigkeit genannt wie in den Betrieben des verarbeitenden Gewerbes (vgl. Groß/Seifert 2017).

7 Das Ziel „Vereinbarkeit sozialer Zeiten“ beinhaltet Zeiten, die den unterschiedlichen Lebensbereichen gewidmet sind. Die zugehörigen Unterthemen für Deutschland sind Familie und Beruf, Arbeitszeitautonomie und Pflegezeiten. In Frankreich wird der Begriff der Vereinbarkeit sozialer Zeiten dem Begriff Zeitautonomie vorgezogen.

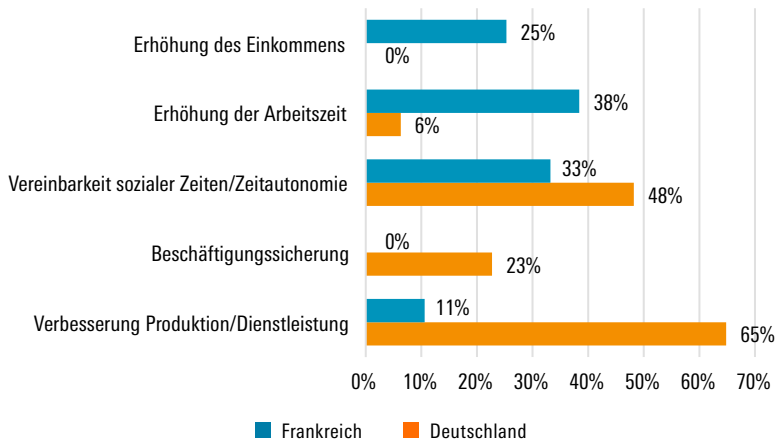
konten in der Wirtschaftskrise 2008/2009: Zeitguthaben wurden aufgelöst und Zeitschulden verbucht, so dass Entlassungen vermieden werden konnten (vgl. Herzog-Stein/Seifert 2010; Zapf/Herzog-Stein 2011). Beschäftigungsziele kommen in den französischen Abkommen nicht vor.

Auf der anderen Seite gibt mehr als ein Viertel der französischen Abkommen die Auszahlung der angesparten Zeit in Geld als zentrales Ziel an. Umgekehrt kommt die Monetisierung der angesparten Zeit in den deutschen Verträgen nur sehr selten vor. Der Beschäftigungssicherung in den deutschen Betriebsvereinbarungen steht die Einkommenssteigerung für französische Arbeitnehmende gegenüber. Diese Ziele unterscheiden sich insofern grundlegend.

Auf beiden Rheinseiten sind die Vereinbarkeit sozialer Zeiten der Beschäftigten und die Erhöhung der Zeitautonomie wichtige gemeinsame Ziele. Auffallend ist: Eine deutliche Mehrheit der deutschen Vereinbarungen erwähnt den Begriff Zeitsouveränität bzw. -autonomie als Ziel (vgl. Groß/Seifert 2017), während er in den französischen Regelungen so gut wie nicht auftaucht.

Abbildung 4

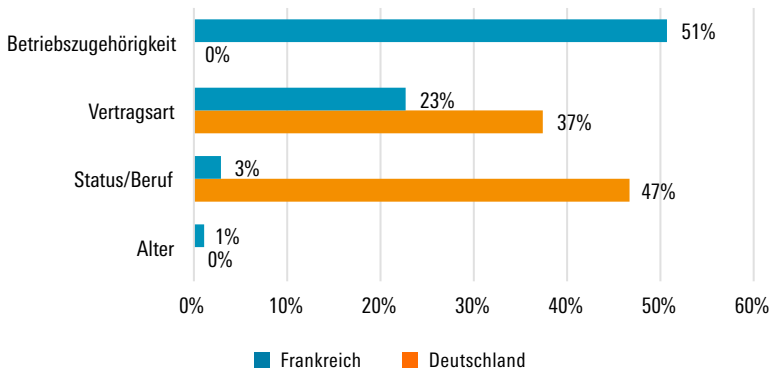
Hauptziele der Betriebsvereinbarungen



Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

Abbildung 5

Gründe für den Ausschluss von Mitarbeitenden



Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

Mitarbeiterausschluss

Ein weiterer Aspekt der allgemeinen Regelungen betrifft den Geltungsbereich der Arbeitszeitkonten. Die französischen Vereinbarungen schließen am häufigsten Arbeitnehmende aus, die nicht über eine Mindestbeschäftigungsdauer verfügen (mindestens ein oder zwei Jahre). In 51 % der Vereinbarungen ist dies der Fall. In Deutschland sind es dagegen eher Status- oder Berufsmerkmale (vgl. *Abbildung 5*). Dies gilt für 47 % der Vereinbarungen. Sie betreffen vorrangig leitende Angestellte, außertarifliche Angestellte und Auszubildende. Für die beiden erstgenannten Gruppen gelten häufig Vertrauensarbeitszeiten, bei denen Arbeitszeitkonten nicht in Frage kommen. Ungeachtet dieser Unterschiede setzt in Frankreich (23 %) und Deutschland (37 %) ein Teil der Vereinbarungen einen unbefristeten Arbeitsvertrag voraus, um ein Arbeitszeitkonto führen zu können. Ein Mitarbeiterausschluss aus Altersgründen kommt in beiden Ländern kaum vor.

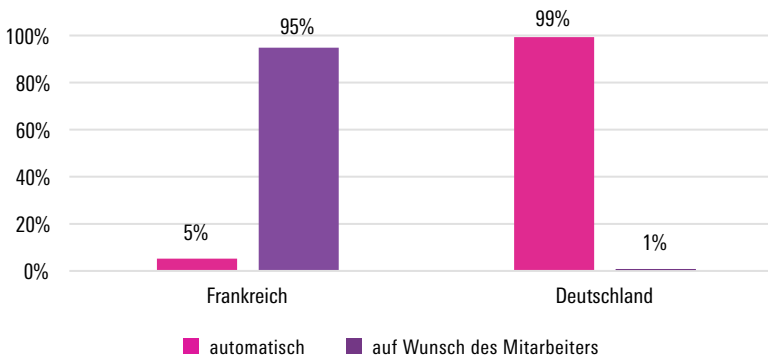
Initiative der Kontoeröffnung und des Zeitansparens

Zu den allgemeinen Regeln gehört schließlich die Initiative zur Eröffnung von Konten. Die französischen Vereinbarungen legen sie zu mehr als 99 % in die Verantwortung der Mitarbeitenden. Sie haben die Option, ein Konto zu

eröffnen oder auch nicht. Ein ähnlich hoher Prozentsatz (95%) sieht bei den deutschen Regelungen eine automatische Eröffnung des Kontos vor, sobald die bzw. der Arbeitnehmende vom Geltungsbereich der Betriebsvereinbarung betroffen ist (vgl. [Abbildung 6](#)); den Beschäftigten bleibt also keine Wahl. In Frankreich ist die Eröffnung der Arbeitszeitkonten mit einer gesetzlich garantierten persönlichen Initiative verbunden. Eine betriebliche Vereinbarung ist notwendig, sie muss aber das individuelle Recht der Arbeitnehmenden respektieren (nach diesem Prinzip sind in Deutschland auch Langzeitkonten bzw. Wertguthaben geregelt). Die deutschen Arbeitszeitkontenmodelle lassen den Beschäftigten in dieser Hinsicht im Unterschied zu den französischen keine Zeitautonomie. Dieser allgemeine Unterschied spiegelt sich auch in der Initiative zur Kontoeröffnung und der Erfassung der Zeiten wider (vgl. [Abbildung 7](#)): In Frankreich beruhen sie weitgehend auf einer Selbstinitiative bzw. -erfassung (79,1%); in Deutschland erfolgt die Erfassung meist automatisiert über technische Hilfsmittel (72,6%). Nach den dargestellten allgemeinen Regelungen werden nun die Regelungen zum detaillierten Inhalt der Betriebsvereinbarungen präsentiert. Diese bestimmen, wie mit den Zeitelementen auf den Konten umgegangen werden soll. Unterschieden werden die Regelungen des Zeitansparens auf den Arbeitszeitkonten von denen der Zeitentnahme.

Abbildung 6

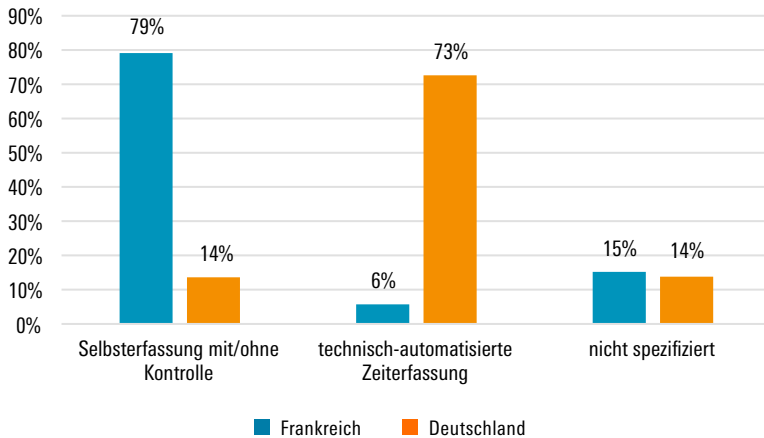
Initiative zur Kontoeröffnung



Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

Abbildung 7

Erfassung des Zeitanparens



Anmerkungen: Abweichungen in der Summe von 100% sind rundungsbedingt

Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

1.5.2 Regelungen des Zeitanparens

Die französischen Vereinbarungen listen alle Zeitformen auf, die auf den Konten verbucht werden können. Die deutschen Vereinbarungen verzichten hierauf weitgehend. In Frankreich können angespart werden: Jahresurlaub, Arbeitszeitverkürzung, ausgleichende Ruhezeit, Dienstzeit, Urlaub, Überstunden, Gleitzeit usw. Für die deutschen Vereinbarungen fehlen diese Erwähnungen. In Deutschland werden in den meisten Fällen zusätzliche Arbeitsstunden automatisch auf das Arbeitszeitkonto gebucht. In Frankreich geht die Übertragung in acht von zehn Fällen per Selbsterfassung auf die Initiative der bzw. des Mitarbeitenden zurück (vgl. [Abbildung 7](#)). Bei zuschlagspflichtiger Überstundenarbeit gelten dann unterschiedliche Regelungen, die ermöglichen, Stunden und/oder Zuschläge auf das Konto zu buchen oder auszubezahlen. In Frankreich überlässt man es den Beschäftigten (mit oder ohne Kontrolle der Vorgesetzten), ob die Stunden auf dem Arbeitszeitkonto vermerkt werden sollen.

Deutsche Vereinbarungen legen die maximale Höhe der Zeitguthaben und -schulden fest. Außerdem regeln sie Verfahren, falls die Grenzwerte überschritten werden. Die emblematische, wenn auch nicht mehrheitliche Figur dieser Art von Vereinbarung ist das Ampelkonto (24% der Arbeitszeitkonten in den untersuchten deutschen Betriebsvereinbarungen sind Ampelkonten, vgl. Groß/Seifert 2017).

Drei Phasen (Grün, Gelb, Rot) definieren genau die Grenzen der zulässigen Guthaben bzw. Schulden. Für die grüne Phase (z. B. 40 Stunden) sind Bewegungen ohne Einschränkung erlaubt. Werden diese Beträge überschritten, geht das Konto in die gelbe Phase über. Sie bedeutet eine Beobachtungsphase, in der Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu angehalten werden, in die grüne Phase zurückzukehren. Die gelbe Phase sieht Diskussionen vor, um das Ansparen von Zeit zu reduzieren. Die letzte Stufe ist die rote Phase. Sie markiert, wenn der definierte Höchstwert überschritten wird. Vorgesehen sind dabei mehr Zwangsmittel gegenüber dem Arbeitgeber oder gegenüber der bzw. dem Arbeitnehmenden. Der Betriebsrat kann informiert werden und behält sein Mitbestimmungsrecht.

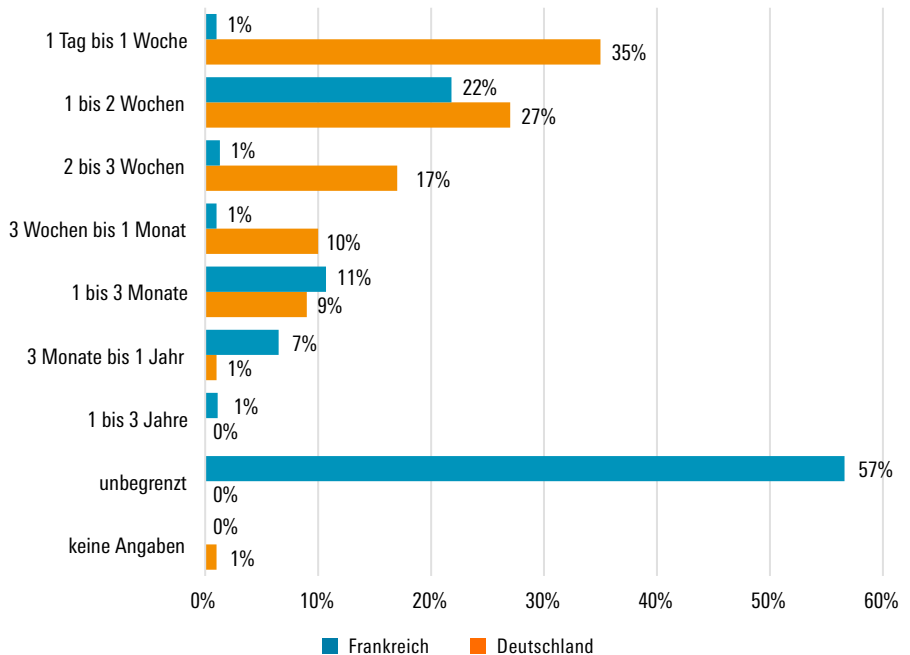
Dieses Beispiel zeigt: Französische Abkommen präzisieren, was angespart wird, während deutsche Abkommen das Augenmerk darauflegen, dass die Konten nicht missbräuchlich verwendet werden, um die Arbeitszeit zu erhöhen.

Im Durchschnitt beschränken die deutschen Betriebsvereinbarungen die maximalen Guthaben auf gut 100 Stunden. Mehr als die Hälfte (62%) begrenzt das Ansparvolumen auf maximal 2 Wochen. Demgegenüber öffnen die französischen Betriebsvereinbarungen die Türen des Ansparens weit. Nur ein Viertel zieht die Obergrenze bei einem geleisteten Monat. Die meisten erlauben unbegrenzte Guthaben (57%), wodurch Guthaben von mehreren Jahren Arbeitszeit möglich sind (vgl. [Abbildung 8](#)).

In Frankreich können im Unterschied zu Deutschland auch monetäre Größen verbucht werden (so in 28% der untersuchten Vereinbarungen). Dagegen ist es in Deutschland möglich, Zeitschulden zu bilden. In diesem Fall schuldet der Arbeitnehmer seinem Arbeitgeber bereits vergütete aber noch nicht geleistete Arbeitszeit. Er kann beispielsweise Tage freinehmen und diese Zeit später nacharbeiten, um das Konto auszugleichen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Unterschiede festhalten: In Frankreich werden die Regeln des Ansparens detailliert über die Art der Zeitformen festgelegt und außerdem monetäre Elemente einbezogen. In Deutschland richtet sich das Augenmerk der Regeln auf die Grenzwerte der Kontobewirtschaftung und die dabei vorgesehenen Verfahren. Die franzö-

Maximale Anspannvolumina



Anmerkung: Um anschauliche und vergleichbare Zahlen mit unterschiedlichen Branchen- und Ländervorgaben darzustellen, wurde der Arbeitstag hier mit 8 Stunden (Wochenarbeitszeit: 40 Stunden) bewertet.

Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

sischen Vereinbarungen ermöglichen es, bestimmte Zeitersparnisse zu steuern, und sie regen das Zeitanhäufen an. Bei den deutschen Vereinbarungen steht die Kontrolle der Arbeitszeiten im Vordergrund.

1.5.3 Regelung der Nutzung von Guthaben

Auch die Nutzung der Guthaben auf den Arbeitszeitkonten folgt einem ähnlichen Muster. In Deutschland ist der Zweck der Zeitverwendung nicht festgelegt. Das Augenmerk liegt stärker auf der Frage: Was geschieht am Ende

des Ausgleichszeitraums? In Frankreich wird jeder Verwendungszweck der Freizeitentnahme genau überwacht und in jeder Vereinbarung festgelegt. Möglich sind: Erziehungsurlaub, Pflegezeiten, ein Sabbatical, Zeit für eine Unternehmensgründung, Teilzeitbeschäftigung, Karriereende, Ausbildung, Altersteilzeit, persönliche Belange; Auszeiten, die an einen unbezahlten Urlaub angehängt werden⁸; internationale Solidarität wie z.B. Einsatz für die Entwicklungshilfe im Ausland. Bei bestimmten Freistellungsarten, wie z.B. der Beendigung der beruflichen Laufbahn, kann der Arbeitgeber die Ersparnisse auch finanziell begünstigen.

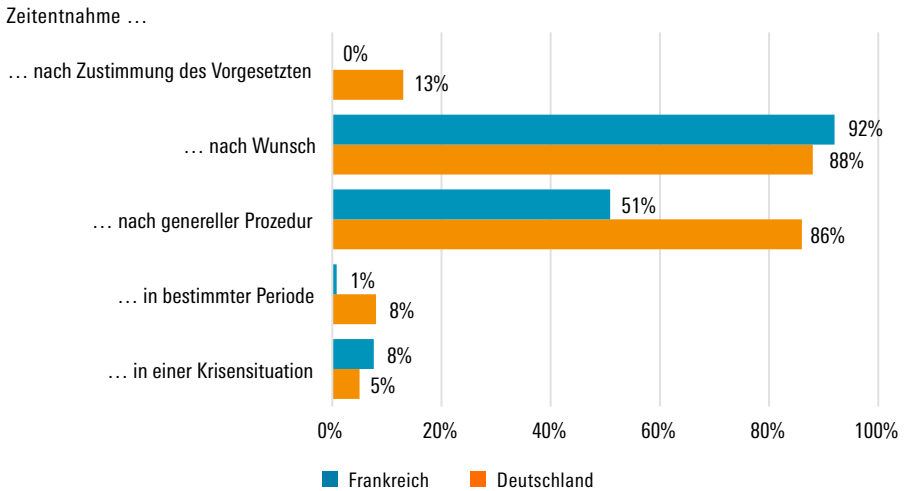
Diese detaillierten Regeln, die in Frankreich dem Zweck der Freistellung gewidmet sind, gibt es in Deutschland nicht bzw. nur bei den hier nicht einbezogenen Langzeitkonten. Die Vereinbarungen über Arbeitszeitkonten überlassen es in Deutschland den Beschäftigten, für welche Aktivitäten sie Zeitguthaben für Auszeiten verwenden. Die Aufmerksamkeit gilt in Deutschland der Verwendung der Zeit, falls die Grenze des Ausgleichszeitraums erreicht ist: Übertragung in die nächste Periode, Auszahlung von Guthaben, Kappzeiten.

Die Regelungen der Nutzung und des Ansparens von Zeit sind also in beiden Ländern sehr unterschiedlich. Sie enthalten Angaben zu den Zeitararten (in Frankreich) und zu den Volumina (in Deutschland). Genauer vergleichbar sind die Einschränkungen, die mit der Zeitentnahme verbunden sind: Können Beschäftigte autonom über freie Zeit entscheiden? Oder entscheidet der Betrieb für die Mitarbeitenden? Die Ergebnisse sind relativ ähnlich. Ungefähr neun von zehn Vereinbarungen sehen in beiden Ländern vor, dass Arbeitnehmende selbst über die Nutzung von freien Zeiten entscheiden können, falls es keine größeren betrieblichen Vorbehalte gibt (vgl. [Abbildung 9](#), Zeitentnahme nach Wunsch).

In 13 % der Fälle hängt in Deutschland die Verfügung über Freizeit von der Zustimmung der Vorgesetzten ab oder ist auf bestimmte Perioden beschränkt (8%). In Frankreich spielen diese Regelungen keine Rolle. Der Unterschied zwischen den beiden Ländern liegt mehr im Detail der Regelungen. In Deutschland folgt die Zeitentnahme in neun von zehn Vereinbarungen einem allgemeinen Verfahren, unabhängig von der Art der Zeitverwendung. Umgekehrt sind die französischen Verfahren für jede Art von Zeitentnahme spezifisch.

⁸ Es geht hierbei darum, einen unbezahlten Urlaub (z.B. einen Monat) durch Auszeiten über das Arbeitszeitkonto (z.B. zwei Monate) zu verlängern. Während der gesamten Periode (z.B. drei Monate) bleibt dann das Einkommen gleich (z.B. 66% der vorherigen Bezüge).

Verfahren der Bewilligung von Zeitentnahme vom Arbeitszeitkonto



Quelle: eigene Darstellung; Datenbasis: Archiv des Französischen Arbeitsministeriums und Archiv der Hans-Böckler-Stiftung

Ein deutlicher Unterschied zeigt sich in der Möglichkeit, Zeitguthaben in Geld umzuwandeln: So erlauben 77% der französischen Verträge, die angesparten Zeitguthaben auch auszuzahlen, während dies nur 12% der deutschen Vereinbarungen gestatten. Zeit und Geld sind in Deutschland seltener konvertierbar als in Frankreich.

Die Autonomie der Beschäftigten, über ihre Zeit verfügen zu können, ist also im Frankreich-Deutschland-Vergleich kein signifikantes Unterscheidungsmerkmal. In beiden Ländern können ungefähr neun von zehn Beschäftigten eine kürzere Zeitentnahme auf eigenen Wunsch tätigen. Die Verhandlungsparteien messen in Frankreich jedoch dem Verwendungstyp von Ersparnissen einschließlich ihrer monetären Verwendung eine größere Bedeutung bei. In Deutschland geht es eher um die Kontrolle und Steuerung der Kontenstände.

1.6 Das typische Arbeitszeitkonto in Deutschland und Frankreich: Giro- oder Sparkonto?

Die bisherigen Ausführungen legen die Unterschiede in den allgemeinen Regelungsinhalten dar. Der nun folgende Schritt versucht, die Teilregelungen zu vergleichen, um eine idealtypische Sichtweise (vgl. Weber 1934) von Arbeitszeitkonten für beide Länder zu erhalten. Natürlich gibt es in der vorliegenden Stichprobe Beispiele für Vereinbarungen, die in beiden Ländern in etwa gleich sind. Insgesamt aber sind die Vereinbarungen in beiden Ländern sehr heterogen, weshalb die Einzelbetrachtung wenig über länderspezifische Unterschiede verrät. Ziel ist es jedoch, anhand der Auswertungsergebnisse typische Regelungen aufzuzeigen. Aus dieser Perspektive wird deutlich: Die Arbeitszeitkonten, die auf einem gemeinsamen Prinzip des Ansparens und Verbrauchens von Zeitguthaben beruhen, sind letztlich unterschiedliche Instrumente. Im Folgenden werden Vergleichslinien dargestellt und eine Analogie mit finanziellen Instrumenten erörtert.

Unter diesen Vorbehalten kommt das französische Arbeitszeitkonto einem Sparkonto nahe. Es handelt sich um ein individuelles Konto, dessen potenzieller Inhaber die Wahl hat, es zu eröffnen. Die Konten ermöglichen es, Zeit mit hohen Volumina und langen Laufzeiten anzusparen. Gleichzeitig fördern sie die Verlängerung der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit, aber auch kurzfristige Auszeiten oder ein zusätzliches Einkommen sind möglich. Die wesentlichen Regeln betreffen Anspar- und Verbrauchsarten von Zeit. Die Konten werden regelmäßig mit Zeit- oder Geldelementen angereichert, insbesondere mit Tagen, die sonst der Arbeitszeitverkürzung oder dem Jahresurlaub zugutekämen.

Die Konten ähneln einem mehrjährigen Darlehen, das die bzw. der Arbeitnehmende dem Arbeitgeber gewährt. Der theoretische Zinssatz ergibt sich aus

- steuerlichen „Erleichterungen“, indem Einkommen erst später versteuert werden, oder aber aus Steuerbefreiungen bei Verwendung für Betriebsparpläne oder Renten,
- Unternehmenszuschüssen, die bestimmte Ziele wie z.B. Familienpflege besonders subventionieren können, und aus
- Stundenloohnerhöhungen, die im Laufe der Zeit der Vermögensbildung dienen.

Es handelt sich also in Frankreich, wenn auch nicht ausschließlich, um mittel- und langfristige Konten. Ein großer Teil dieser Konten ermöglicht auch

eine Nutzung zum vorzeitigen Ruhestand (62%). Diese „Lebensversicherung“ ist vor einer Unternehmensinsolvenz geschützt (durch die allgemeine Lohnversicherung der Arbeitgeber) und kann in bestimmten Fällen zwischen Unternehmen übertragen werden (Portabilität).

Die deutschen Arbeitszeitkonten ähneln eher Girokonten. Sie sind für die Beschäftigten verbindlich, sobald eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung abgeschlossen ist. Die Eröffnung erfolgt automatisch für die Arbeitnehmenden. Der Zweck des Kontos besteht darin, der Produktion, der Beschäftigung und der Vereinbarkeit sozialer Zeiten sowie der Zeitautonomie zu dienen. Die Konten sind nahezu ausschließlich für das Ansparen und Verbrauchen von Zeit reserviert. Transfers zwischen Zeit und Geld sind selten. Die Konten sind eher kurzfristig und lassen vergleichsweise geringe Sparvolumina zu. Sie sollen Schwankungen der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit ermöglichen.

Die Begriffe Ampelphase und Obergrenze haben eine große Bedeutung. Sie erlauben den Arbeitnehmenden auch Zeitschulden (Überziehungskredit) und ermöglichen so freie Zeiten, bevor die Arbeit für den Betrieb erbracht ist. Die meisten Regelungen dienen dazu, den Wert von Zeitschulden und -guthaben zu regulieren. Die „Girokonten“ sind selten gegen Insolvenzen versichert⁹ und nicht zwischen Unternehmen transferierbar. Guthaben werden nicht verzinst, umgekehrt sind für Zeitschulden keine Sollzinsen zu leisten.

1.7 Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Der geschilderte Vergleich anhand von Betriebsvereinbarungen erbrachte einige zentrale Unterschiede in den Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Welche Gründe veranlassten die Verhandlungsparteien, Arbeitszeitkonten nach unterschiedlichen Prinzipien und Mustern zu regeln? Welche Aspekte sprechen auf der französischen Seite dafür, langfristige Zeit-Ansparziele in den Vordergrund zu rücken? Warum stehen in Deutschland kurzfristige, produktionsorientierte Ziele im Vordergrund?

Es ist davon auszugehen, dass jede Seite spezifische Interessen verfolgt. Die Unterschiede resultieren aus Kompromissen, die unterschiedlichen Interessen

⁹ Der kurzfristige Charakter und die vergleichsweise geringen Ansparmöglichkeiten dürften das Fehlen einer Insolvenzsicherung erklären, die bei Langzeitkonten auch in Deutschland zwingend vorgeschrieben ist.

und Konzeptionen von Arbeitszeitkonten entsprechen (vgl. Reynaud 1988). Der vorliegende Ansatz verzichtet, wie bereits ausgeführt (vgl. [Regelungsstrukturen und Praxis](#)), auf Gesellschaftmodelle oder Modelle von industriellen Beziehungen. Dies ist auch ein Grund, warum auf eine systematische Betrachtung von Akteuren, Regeln, Systemen oder Verhandlungen verzichtet wird. Demgegenüber sollen Elemente der Analyse neu beleuchtet werden, um erste Erklärungsversuche zur Diskussion zu stellen.

Diskutiert werden drei Faktoren, die die Unterschiede erklären könnten: der Ursprung der Vereinbarungen, betriebliche und wirtschaftliche Kontexte und Elemente industrieller Beziehungen.

1.7.1 Entstehungsgeschichte von Arbeitszeitkonten in Frankreich und Deutschland

Um den Unterschied zwischen Regelungen zu verstehen, sind sie zunächst in ihren historischen Kontext einzuordnen. Sie basieren auf Entwicklungen und werden von sozialen Zwängen und Beziehungen geprägt. Man könnte von einer „Trägheit der Entscheidung“ sprechen (vgl. Reynaud/Richebé 2007). In Frankreich kam der Gleitzeit (*horaires variables*) 1982 bei der Arbeitszeitreduzierung von 40 auf 39 Stunden pro Woche eine besondere Bedeutung zu (erste Form des Arbeitszeitkontos).

Das eigentliche Arbeitszeitkonto wurde aber erst 1994 per Gesetz eingeführt (vgl. [Kapitel 1.2](#)). Es hatte zwei Ziele: Es sollte eine Mindestauszeit von sechs Monaten erlauben und gleichzeitig eine Neueinstellung als Urlaubsvertretung ermöglichen. Das Ziel „Beschäftigung durch Auszeit“ Mitte der 1990er Jahre ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Mangel an Beschäftigungsmöglichkeiten ein ernstes Problem darstellte, generelle Arbeitszeitverkürzungen aber nicht mehr auf der politischen Agenda standen. Die Beschäftigungsziele wurden jedoch nicht erreicht. Die ab 1998 eingeführte generelle 35-Stunden-Woche führte dann einerseits zu positiven Beschäftigungseffekten. Andererseits wurden zahlreiche betriebliche Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten abgeschlossen, die es ermöglichen sollten, die Arbeitszeitverkürzung betriebsnah umzusetzen.

Die 35-Stunden-Woche in Frankreich seit Ende der 1990er Jahre (vgl. Bloch-London 2000) verursachte bei ihrer Umsetzung organisatorische Probleme, die durch das Ansparen auf Arbeitszeitkonten teilweise aufgefangen wurden. Viele Betriebe hielten an der 39-Stunden-Woche fest und die Konten wurden mit der Differenz gefüllt. Diese Praxis entspricht der in Deutschland.

Nach der Einführung einer Jahresarbeitszeit in Frankreich (1607 Stunden seit dem Jahr 2000) wurde mittlerweile die mehrjährige Verteilung der Arbeitszeit ermöglicht.

Die Gesetze [Nr. 2005-296](#) (vom 31. März 2005 zur Reform der Arbeitszeitor-
ganisation im Unternehmen), [Nr. 2008-111](#) (vom 8. Februar 2008 über Kauf-
kraft), [Nr. 2016-1088](#) (vom 8. August 2016 in Bezug auf Arbeit, Modernisie-
rung des sozialen Dialogs und Sicherung beruflicher Karrieren) erlauben
nicht nur durch Betriebsvereinbarungen, die Arbeitszeit auf eine dreijährige
Zeitspanne zu verteilen. Sie erlauben auch, dass auf dem Arbeitszeitkonto an-
gesparte Zeit bis zum Ende dieser Periode nicht mehr als zuschlagspflichtige
Überstunden bewertet wird. Das Gesetz von 2016 besagt schließlich, dass
Vereinbarungen, die vor 2008 abgeschlossen wurden und die dem gesetzli-
chen oder tariflichen Rahmen der jährlichen Festlegung der Arbeitszeiten
nicht folgten, jetzt auch offiziell anerkannt werden.

Diese Vorgehensweise zeigt die zentrale Rolle von Betriebsvereinbarun-
gen und eine Dezentralisierung der industriellen Beziehungen. Die in diesem
Beitrag aufgezeigten Ziele der sozialen Vereinbarkeit von Zeiten und das
langfristige Sparen von Arbeitszeit wurden nicht durch das Gesetz, sondern
erst durch Betriebsvereinbarungen zu den zentralen Antriebskräften der fran-
zösischen Arbeitszeitkonten.

In Deutschland kamen Gleitzeitkonten in den 1960er Jahren auf, um das
bei einem gleichzeitigen Arbeitsbeginn und -ende sich bildende erhöhte Ver-
kehrsaufkommen zu entzerrern. Sie bildeten die Urform der Arbeitszeitkonten,
die mittlerweile in zahlreichen Varianten (Überstunden-, Flexi-, Ampel-, Jah-
resarbeitszeit-, Langzeitkonto usw.) große Verbreitung gefunden haben.
Über 56% der Beschäftigten organisieren heute hierzulande ihre Arbeitszeit
mithilfe eines Arbeitszeitkontos, und 2% nutzen ein Langzeitkonto (vgl. Ell-
guth/Gerner/Zapf 2018).

Im Gegensatz zu Frankreich haben Arbeitszeitkonten in Deutschland ein
tarifpolitisches Hintergrund. Ihre große Stunde der Ausbreitung schlug
in Deutschland im Zusammenhang mit den Verkürzungen der tariflichen
Wochenarbeitszeit Mitte der 1980er Jahre. Die als ein Kompromiss zwischen
kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten ausgehandelten Tarifverträge in der
Metallindustrie delegierten die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung von
zunächst 40 auf 38,5 Stunden an Betriebsparteien, Management und Be-
triebsräte. Sie überließen ihnen die Form der Arbeitszeitverkürzung, ob
kleinteilig in täglicher Portionierung festgelegt oder über mehrere Wochen
angespart in Form von freien Tagen, die entweder individuell gewählt wer-
den konnten oder (teilweise) für die Gesamtbelegschaft vereinbart wurden.

Viele Betriebe behielten die 40-Stunden-Woche bei und richteten Arbeitszeitkonten ein, auf denen die Differenz zwischen der (längeren) tatsächlichen und der vereinbarten (kürzeren) Arbeitszeit angespart wurde (vgl. Seifert 1987).

Das Ansparen von Zeiten ist mehr auf Veränderungen der letzten 30 Jahre als auf die Ursprungsregel zurückzuführen. Arbeitszeitverkürzungen in Deutschland und Frankreich, die Krisenbewältigung von 2008 und auch die Einführung von Langzeitkonten in Deutschland sind wichtige Elemente des Kontextes.

1.7.2 Arbeitszeitkonten im Betrieb

Denkbar ist ferner, dass trotz der großen Unterschiede die Datensätze, die dieser Untersuchung zugrunde liegen, eine unterschwellige Konvergenz der deutschen und französischen Situation tendenziell unterschätzen könnten. Da keine Analyse zu verschiedenen Zeitpunkten getätigt wurde, kann die Hypothese einer Konvergenz nicht getestet werden. Aber angesichts der fundamentalen Unterschiede, welche die Analyse zeigt, scheint es zumindest unwahrscheinlich, dass eine langsame und beständige Konvergenz stattfindet. Es ist anzunehmen, dass die beobachtete Differenz bei den Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten sich auch auf den Betriebsalltag bezieht, der auf beiden Rheinseiten nicht identisch zu sein scheint.

Arbeitszeitkonten in Deutschland können als Zeitsteuerungsinstrument betrachtet werden, das dazu dient, die Arbeitszeit an die Nachfrageanforderungen anzupassen, aber auch dazu, Beschäftigten einen gewissen Spielraum für Zeitautonomie zu sichern. Flexibilität für Betriebe und für Beschäftigte beschreiben einen Austauschprozess, den Arbeitszeitkonten ermöglichen sollen.

Die Vorherrschaft von Industrieunternehmen in der vorliegenden Stichprobe, insbesondere im deutschen Fall, zeigt einerseits betriebliche Belange und einen Rationalisierungsdruck, der sich auf Zeitersparnis gründet. Andererseits bieten Arbeitszeitkonten für die Mitarbeitenden freie Zeit „à la carte“, welche die Zeitautonomie erhöht. Die Konten bewegen sich in diesem Spannungsverhältnis. Die Möglichkeit, durch Abbau von Zeitguthaben und Zeitverschuldung auf Wirtschaftskrisen (wie die von 2008/2009) zu reagieren oder durch Zeitguthaben auf Vollbeschäftigungssituationen in bestimmten Regionen, verweist darauf, dass Betriebe kurzfristige wirtschaftliche Puffer benötigen, um durch interne Flexibilität auf unterschiedliche Arbeitsbedarfe

rasch und kostengünstig zu reagieren. Betriebe in Deutschland sind stark von der Industrie, ihren Exporten und dem internationalen Handel abhängig. Sie sind anfälliger für externe Schocks als die französische Wirtschaft. Der Kompromiss zwischen variabler Produktion und zeitlicher Autonomie scheint somit auf der internen Anpassung an eine veränderte Produktnachfrage zu beruhen.

In Frankreich spielen Beschäftigungsaspekte nur eine untergeordnete Rolle bei der Regulierung von Arbeitszeitkonten. Zwar war die Einführung der 35-Stunden-Woche eine externe Einschränkung für Betriebe; aber Arbeitszeitkonten werden heute nicht mehr für Beschäftigungsziele konzipiert, wie dies auch die Auswertung der Präambeln verdeutlicht hat (vgl. [Abbildung 4](#)). Auch die Bildung von Zeitschulden spielt in Frankreich keine Rolle, um Krisen wie in Deutschland abzufangen, und steht derzeit auch nicht zur Diskussion. Negative Kontosalde müssen am Ende des Jahres ausgeglichen werden. Der Beschäftigte schuldet dem Arbeitgeber keine Zeit und hat auch nicht mit Zeitschulden für eventuelle konjunkturelle Risiken zu haften. Daher sind auch Kappzeiten eher unbekannt. Denn Arbeitszeiten dürfen dem Arbeitgeber nicht ohne Entgelt zur Verfügung gestellt werden.

Im Zusammenhang mit Beschäftigung sei auch erwähnt, dass die Bildung großer Zeitguthaben wahrscheinlich eine negative Rolle beim Abbau der Arbeitslosigkeit in Frankreich spielt. Zusätzlicher Arbeitsbedarf wird nicht durch Einstellungen, sondern durch Arbeitszeitverlängerung mithilfe von Arbeitszeitkonten bereits Beschäftigter abgedeckt (vgl. Giotto/Thoemmes 2017). Die Konten bieten französischen Betrieben darüber hinaus Lösungen für spezifische Probleme. Die bekanntermaßen langen Arbeitszeiten von Führungskräften und die Anhäufung ihrer Zeitguthaben über einen sehr langen Zeitraum ermöglichen es Unternehmen beispielsweise, berufliches Engagement durch Arbeitszeitkonten zu belohnen, ohne Einstellungen vorzunehmen. Auch die hohen Sozialabgaben für Arbeit in Frankreich favorisieren diesen Trend zur Zeitanhäufung seitens bereits Beschäftigter. Jüngste Entwicklungen (2018) zur steuerlichen Befreiung von Überstunden im Betrieb gehen in die gleiche Richtung der Zeitanhäufung.

1.7.3 Industrielle Beziehungen

Schließlich gilt es, die Arbeitszeitkonten auch aus Sicht der industriellen Beziehungen zu beleuchten. Das Zusammenwirken von Staat, Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen führte zu unterschiedlichen Gleichgewich-

ten in den beiden Ländern. Die betriebliche Interessenvertretung ist in beiden Ländern prinzipiell sehr unterschiedlich (vgl. Artus 2010). Wie erwähnt, spielte der Gesetzgeber in Frankreich eine aktivere Rolle bei den Vereinbarungen: Er erließ 1994 das Arbeitszeitkonten-Gesetz (vgl. Kapitel 1.2), begann mit der Verkürzung der Arbeitszeit auf 35 Stunden und greift beispielsweise in die Tarifautonomie ein, indem er geltende Tarifverträge auf die meisten Unternehmen in Frankreich ausdehnt (Allgemeinverbindlichkeitserklärungen).

Andererseits ist die Gesetzesinitiative seit den **Auroux-Gesetzen** von 1982 und der daraus resultierenden Arbeitszeitverkürzung von 40 auf 39 Stunden pro Woche vor allem bestrebt, die Verhandlungen in Unternehmen und die Dezentralisierung zu fördern (vgl. Thoemmes 2013). Es überrascht daher nicht, dass der Gesetzgeber die Einführung von Arbeitszeitkonten im Jahr 1994 an das Bestehen einer entsprechenden Betriebsvereinbarung knüpfte.

In Frankreich beansprucht der nicht gewählte Gewerkschaftsdelegierte (entsprechend der Repräsentativität der Organisation, der er angehört), grundsätzlich auf der Arbeitnehmerseite zu verhandeln. Der Managementvertreter steht häufig einer Gruppe von Delegierten verschiedener Gewerkschaften gegenüber, um Vereinbarungen auszuhandeln. In Frankreich ist nach den jüngsten zur Verfügung stehenden Daten die Mehrheit der Beschäftigten über einen Tarifvertrag abgesichert (98,5% im Jahr 2014; Deutschland: 56% im Jahr 2016)¹⁰.

Dies ist den Allgemeinverbindlichkeitserklärungen zu verdanken. Sie ermöglichen es dem Arbeitsminister, die Bestimmungen einer Branchenvereinbarung für alle Beschäftigten verbindlich zu machen. Sie gelten für alle Unternehmen einer Branche, auch für solche, die nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbands sind. In Deutschland ist diese Vorgehensweise weniger stark ausgeprägt und zurückgehend, weil das Prinzip der Tarifautonomie den Arbeitgebern, anders als in Frankreich, in solchen Verfahren ein Vetorecht einräumt. Neben der Tarifautonomie ist auch die betriebliche Mitbestimmung ein Unterscheidungsmerkmal.

Der deutsche Betriebsrat hat umfassende Rechte in Bezug auf Beratung und Mitbestimmung. Insbesondere die Genehmigung von Überstunden und die Akzeptanz von Flexibilität im Unternehmen sind Ressourcen, mit denen diese Institution die Interessen der Arbeitnehmenden wahrnehmen kann, auch weil das Streikrecht auf die Tarifebene verlagert ist. Die Aushandlung von Löhnen und Arbeitszeiten ist das Vorrecht der Tarifpolitik. Die Regeln

10 Vgl. International Labour Organisation (ILO), <https://ilostat.ilo.org/data/country-profiles/>.

der Arbeitszeitkonten profitieren daher, anders als in Frankreich, von einer Perspektive, die andere Faktoren wie Lohnerhöhungen, die auf der Tarifebene ausgehandelt werden, ausblendet. In dieser Situation bemüht sich der Betriebsrat darum, das reibungslose Funktionieren des Betriebes für die Arbeitnehmenden zu gewährleisten, ohne jedoch auf die Dauer der tariflichen Arbeitszeit Einfluss zu nehmen und ohne sein Recht auf die Genehmigung von Überstunden aufzugeben. Ampelkonten sind in diesem Sinne die „Idealform“ von kurzfristigen und begrenzten Arbeitszeitkonten.

Die industriellen Beziehungen und die Interessen ihrer Akteure zeigen also generelle Differenzen auf: Unterschiede zwischen Gesetz, Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung; den Unterschied zwischen Langfristigkeit und Kurzfristigkeit, die Trennung/Vereinigung von Zeit und Geld, die Vertretung individueller und kollektiver Interessen, die Frage der Schulden und der Grenzen des Sparens, die Frage der Arbeitslosigkeit und der Beschäftigung, die Verringerung und Verlängerung der Arbeitszeit.

Die drei Ansätze, die hier zusammengefasst wurden, liefern erste Hinweise für einen Erklärungsbeitrag zu den aufgezeigten Unterschieden. Die Entwicklung der Gesetze (Arbeitszeitkonten in Frankreich, Langzeitkonten in Deutschland), vor allem aber die Betriebs- und Dienstvereinbarungen modifizieren die Regelungen entsprechend dem Kräfteverhältnis und den Interessen der verhandelnden Akteure. Die betriebliche Mitbestimmung, die in dieser Form in Frankreich nicht existiert, trägt zur spezifischen Ausprägung der Arbeitszeitkonten in Deutschland bei. Bei der Prüfung der Rechtsnormen zeigt sich eine gewisse Konvergenz. Doch diese kann die grundsätzlichen Unterschiede der Konten in beiden Ländern nicht verbergen.

1.8 Fazit

Die bisherigen Ausführungen vergleichen auf der Basis von Dokumentenanalysen Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten in Frankreich und Deutschland. Die Analyse ergibt: Es handelt sich um unterschiedliche Typen von Arbeitszeitkonten; in Deutschland eher um kurzfristige, in Frankreich eher um langfristige Konten, die auch kurzfristig genutzt werden können. Dementsprechend dienen sie unterschiedlichen Zielen. In Deutschland sollen sie den Betrieben vor allem die Möglichkeit bieten, kurzfristige zeitliche Schwankungen im betrieblichen Arbeitseinsatz auszugleichen; gleichzeitig sollen sie den Beschäftigten etwas mehr Zeitautonomie ermöglichen. Letztere steht in beiden Ländern ähnlich unter dem Vorbehalt der betrieblichen

Belange. Inwieweit es gelingt, dieses Spannungsverhältnis unterschiedlicher Zeitanforderungen auszugleichen, lässt sich mithilfe der hier zugrunde gelegten Analyse von Betriebsvereinbarungen nicht beantworten. Hierzu sind Beschäftigtenbefragungen erforderlich.

In Frankreich handelt es sich um einen globaleren Ansatz, der nicht zwischen Kurz- und Langzeitkonten unterscheidet. Von kurzen Freizeiten bis hin zur Vorruhestandsregelung ist alles inbegriffen. Wie auch bei Sparkonten, ist es in Frankreich möglich, kurzfristig Tage oder Geld zu entnehmen. In Deutschland ist dies prinzipiell bei Langzeitkonten nicht möglich (vgl. Groß/Maschke/Mierich 2019). Diese wurden hier aber wegen ihrer geringen Verbreitung nicht einbezogen. Historisch war das Arbeitszeitkonto in Frankreich seit 1994 (vgl. Kapitel 1.2) auch ausgerichtet als ein Langzeitkonto, das aber in Zeit geführt wird. Durch längere Auszeiten sollte es für zusätzliche (befristete) Einstellungen sorgen, um den Arbeitsmarkt zu entlasten. Im Unterschied zu Deutschland verfolgte der Gesetzgeber mit der Einführung von Arbeitszeitkonten ursprünglich ein beschäftigungspolitisches Ziel. Wie in Kapitel 1.2 gezeigt, wurde diese französische Ursprungsregel jedoch durch Gesetzesrevidierungen (Abschaffung der Mindestauszeit usw.) und durch betriebliche Vereinbarungen (kein Beschäftigungsziel usw.) wesentlich geändert. Als langfristige Konten schließen sie mittlerweile die kurzfristige Nutzung ein, um Zeitautonomie zu fördern, ohne aber bestimmte Regelungen wie in Deutschland (Ampelkonten, Zeitschulden) zu übernehmen.

In Frankreich scheint der Spielraum für Zeitautonomie etwas größer als in Deutschland. Beschäftigte können dort immerhin entscheiden, ob sie ein Arbeitszeitkonto führen, während diese Entscheidung in Deutschland allein dem Arbeitgeber obliegt. Ansonsten ergibt der Ländervergleich bei der Nutzung der Guthaben keine markanten Unterschiede für Zeitautonomie.

Die sehr unterschiedliche Ausprägung von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich sagt noch nichts über zukünftige Entwicklungen aus. Gesetzesinitiativen zeigen Konvergenzpotenziale auf. Höhere Volumina und Langzeitkonten auf deutscher Seite und die stärkere Einbindung kurzfristiger Arbeitszeitänderungen (negative Saldi) in Frankreich könnten diese Entwicklungen in den kommenden Jahren beeinflussen.

Die sehr unterschiedlichen Muster der Arbeitszeitkonten in beiden Ländern dürften vor allem mit ihrer spezifischen Entstehungsgeschichte, den jeweiligen betrieblichen Besonderheiten sowie Unterschieden in den industriellen Beziehungen zu tun haben. In Deutschland sind die Konten auch ein Ergebnis des tariflichen Kompromisses in der Auseinandersetzung um die Arbeitszeitverkürzungen Mitte der 1980er Jahre. Die Gewerkschaften muss-

ten flexible Arbeitszeiten hinnehmen, um im Gegenzug generelle Arbeitszeitverkürzungen durchsetzen zu können. Aus betrieblicher Perspektive gelten Arbeitszeitkonten in Frankreich als eine Möglichkeit, die Arbeitszeit zu verlängern und dadurch Kosten für zusätzliche Einstellungen zu sparen. In Deutschland dienen sie vor allem dazu, den Einsatz des vorhandenen Personals mit einem schwankenden Arbeitsbedarf zu synchronisieren und Beschäftigten gleichzeitig etwas mehr Zeitautonomie zu gewähren. Ferner ist es der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland, die in dieser Form in Frankreich fehlt, zuzuschreiben, dass die Regelungsstrukturen stark auf Begrenzung und Kontrolle der Arbeitszeiten ausgerichtet sind, während es in Frankreich um ein Abwägen von Einkommen und Zeit geht.

2 FALLSTUDIEN IN DEUTSCHLAND UND FRANKREICH

Der zweite Teil des vorliegenden Forschungsprojekts besteht in der Analyse der Nutzung von Arbeitszeitkonten durch die Beschäftigten gemäß den lokalen Verhandlungen in acht ausgewählten Unternehmen (vier in Frankreich, vier in Deutschland). In jedem Unternehmen wurde der Inhalt der Betriebsvereinbarungen analysiert; mit den Beschäftigten wurden halbdirektive Interviews (mit einer durchschnittlichen Dauer von 90 Minuten) durchgeführt (zehn für jedes Unternehmen, insgesamt 80 Interviews). Jedes Interview wurde aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet. Für alle Interviews wurde eine thematische Analyse vorgeschlagen. Mit der Sammlung von ergänzenden Dokumenten für jedes Unternehmen (monographische Analyse) wurde über dessen Besonderheiten mittels Fallstudien berichtet. Soweit wie möglich wurden in beiden Ländern Betriebe vergleichbarer Branchen ausgewählt, die in folgender Übersicht anhand der Branchenbezeichnungen des Archives der Hans-Böckler-Stiftung dargestellt sind.

Deutschland:

- A: Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling
- B: Metallverarbeitung
- C: Kreditgewerbe
- D: Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge

Frankreich:

- E: Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge
- F: Kreditgewerbe
- G: Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling
- H: Gesundheit und Soziales

Alle Fallstudienbetriebe sind von A bis H gekennzeichnet. Befragt wurden in jedem Betrieb jeweils ein Betriebsratsmitglied, eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter der Personalabteilung sowie acht Beschäftigte (= Kontonutzer). Aus Gründen der Anonymität werden weder die Funktionen/Positionen der Mitarbeitenden noch die zugehörigen Betriebe genauer dargestellt. Für alle folgenden Interviewausschnitte werden nur die Branchenzugehörigkeit (A bis H) und die Reihenfolge der getätigten Interviews (1 bis 10) angezeigt, z. B. A1.

2.1 Deutschland

2.1.1 Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling

Betrieb

Es handelt sich um einen städtischen Betrieb (Anstalt des öffentlichen Rechts) einer mittleren Großstadt mit etwa 1.600 Beschäftigten, davon 1.100 im gewerblichen Bereich. Zu den Aufgaben gehören Abfallentsorgung, Stadtreinigung, Stadtentwässerung, Planung und Unterhaltung der Spielplätze, Betrieb der städtischen Friedhöfe und des Krematoriums, Pflege der Grünflächen, der städtischen Infrastruktur wie Straßen usw.

Interviews

Die Interviews wurden mit dem Vorsitzenden des Personalrats, dem Leiter der Abteilung Personal und Entgeltabrechnung sowie mit neun Beschäftigten aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen geführt. Es wurden Langzeit-, Lebensarbeitszeit- und Jahreskonten thematisiert.

Arbeitszeiten

Die tarifliche Regelarbeitszeit ist für alle Bereiche mit 39 Stunden für alle Beschäftigten gleich. Anfangs- und Endzeiten der täglichen Arbeitszeit variieren jedoch je nach Bereich. Beispielsweise gibt es im Grünflächenbereich saisonabhängige Zeiten, bedingt durch die variierenden Hell- und Dunkelphasen. Bei der Müllabfuhr gibt es Nachholtage, wenn infolge von Feiertagen Samstagarbeit anfällt.

Regelung der Arbeitszeitkonten

Im Betrieb existieren drei Varianten von Arbeitszeitkonten: Kurzzeitkonto, Langzeitkonto und Lebensarbeitszeitkonto.

Das Kurzzeitkonto mit einem Ausgleichszeitraum von einem Jahr gilt für alle Beschäftigten mit Ausnahme der Schichtarbeitenden. Es soll dazu dienen, Überstunden zu vermeiden und den Beschäftigten Zeitautonomie zu bieten. Im kaufmännisch-technischen Bereich liegen die Grenzwerte bei 20 Stunden minus und 40 Stunden plus, bei der Straßenreinigung und der Abfallwirtschaft bei 80 Stunden. In diesen Bereichen kann der Arbeitsanfall besonders stark schwanken, so z. B. nach Feiertagen bei Vor- oder Nacharbeiten oder bei Winterdiensten.

Das Langzeitkonto soll Beschäftigten die Möglichkeit bieten, für einen befristeten Zeitraum Teilzeit zu arbeiten oder längere Freistellungen einzule-

gen unter Beibehaltung der bisherigen Bezahlung. Das Wertguthaben ist auf Guthaben in Höhe von drei Monaten Arbeitszeit begrenzt, Minusstunden sind ausgeschlossen.

Das Lebensarbeitszeitkonto dient dem gleitenden Übergang in die Rente. Das Wertguthaben ist auf einen Gegenwert von maximal sieben Jahren begrenzt, Minusstunden sind ausgeschlossen. Das jährliche Ansparsvolumen ist unbegrenzt.

Die Einrichtung der beiden zuletzt genannten Konten ist freiwillig. Alle unbefristet Beschäftigten – mit Ausnahme der Beamten, für die nach dem Landesbeamtengesetz Sonderregelungen über Sabbaticals gelten – können ein Konto beantragen. Während beim Langzeitkonto eine Verzinsung ausgeschlossen ist, gibt es sie beim Lebensarbeitszeitkonto in Höhe von 2% zusätzlich des jeweiligen Leitzinssatzes. Auf den Konten können vorrangig Geldwerte angespart werden: Prämienzahlungen, Jubiläumszuwendungen, tarifliche Sonderzahlungen und bis zu 15% des laufenden Entgelts; außerdem der über den gesetzlichen Urlaub hinausgehende Urlaubsanspruch. Die Guthaben können in Form einer Voll- oder Teilfreistellung abgebaut werden. Während der Freistellungsphase erfolgen weder Gutschriften für Urlaubs- noch für Krankheitstage.

Nutzung: 17 Beschäftigte nutzen ein Langzeitkonto, 19 ein Lebensarbeitszeitkonto, jeweils im mittleren und höheren Einkommensbereich.

Ausgangspunkt für die Einführung des Langzeit- und Lebensarbeitszeitkontos war die Überlegung, den Beschäftigten nicht nur monetäre Verbesserungen, sondern auch zusätzliche zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten zu bieten. Denn wiederholt äußerten sie den Wunsch, über mehr Freizeit verfügen zu können. Aber auch der Arbeitgeber war interessiert, um seine Attraktivität für neue Bewerberinnen und Bewerber zu erhöhen.

Praxis der Zeitkonten

Aus Sicht der Personalleitung und des Betriebsratsvorsitzenden blieb die Nutzung der Konten konfliktfrei. Bei mehreren Beschäftigten richtet sich die Arbeitszeit flexibel nach den zu leistenden Aufgaben. Das gilt für den täglichen Arbeitsbeginn und das tägliche Arbeitsende. Auch die Zeitkonten sind wesentlich aufgabengesteuert. In Teilbereichen wird die Arbeit im Team organisiert. Deshalb müssen die Teammitglieder zur gleichen Zeit die Arbeit beginnen. Das Arbeitsende kann in diesem Betrieb daher flexibel gestaltet werden. Auch bei Projektarbeit bestimmen letztlich die Arbeitsanforderungen den Rahmen der Arbeitszeit. Innerhalb dieses Rahmens besteht aber Spielraum für Zeitautonomie.

So ist es durchaus möglich, hin und wieder Zeitguthaben durch freie halbe oder ganze Tage abzubauen. Das geschieht in kurzfristiger Abstimmung mit dem Vorgesetzten: „... mein unmittelbarer Vorgesetzter hat da vollständiges Vertrauen zu mir. Das heißt, wenn ich sage, ich gehe jetzt, dann sagt er: Ciao Junge, bis morgen. Das ist überhaupt kein Thema“ (A7). Ähnlich ist die Situation bei einem anderen Befragten, der sich mit einem anderen Mitarbeiter gegenseitig vertritt und deshalb ohne Schwierigkeiten auch mal einen Tag freinehmen kann (A2).

Ein anderer Beschäftigter, tätig in der Projektplanung, entscheidet weitgehend selbst über die Entnahme von Zeitguthaben:

„Wenn ich ein verlängertes Wochenende mache und ich nehme mir den Freitag frei, dann gucke ich natürlich nicht so sehr auf die Arbeit. Dann nehme ich den Tag, weil ich da weg muss. Das hole ich entweder in der Vorarbeit oder in der Nacharbeit raus“ (A3).

Wichtig für die Inanspruchnahme von Zeitguthaben ist auch die Abstimmung mit Arbeitskollegen:

„Da spreche ich grundsätzlich mit meinem Kollegen, weil einer von uns beiden muss ja grundsätzlich immer präsent sein und ich sage aber auch meinem Vorgesetzten Bescheid“ (A4).

Ein Beschäftigter berichtet, dass auf seinem Kurzzeitkonto immer wieder Stunden verfallen, wenn die Grenzwerte überschritten werden und ein Zeitausgleich wegen des Arbeitsanfalls nicht möglich ist. Er bestätigt aber auch, dass er keinen Antrag gestellt hat, die Zeitguthaben auf das Lebensarbeitszeitkonto zu übertragen. Gewünscht wird deshalb eine automatische Übertragung dieser Guthabenelemente auf das Lebensarbeitszeitkonto. Generell aber gilt: Wie mit Zeiten, die über die Grenze von 50 Plus-Stunden hinausgehen, zu verfahren ist, ist mit den Führungskräften zu regeln.

Minusstunden sind unüblich. Auf die Frage, warum er bislang nicht die Möglichkeiten zu Minusstunden genutzt habe, antwortet ein Befragter: „Weil ich das nicht möchte. Weil das liegt nicht in meiner Natur“ (A2).

Langzeitkonto

Das Langzeitkonto dient wesentlich für verlängerte Urlaubsreisen: „Ich habe eine Woche mal genommen, um meinen Urlaub zu verlängern. Und so wird es auch die nächsten Jahre passieren“ (A3). Ein Befragter nutzte es auch für Weiterbildungszwecke, um sich auf eine Prüfung vorzubereiten. Ohne diese freigestellte Zeit hätte er die Prüfung nicht vorbereiten können.

Keiner der Befragten gibt an, häusliche Pflegeaufgaben zu übernehmen und deshalb die Arbeitszeit zu verringern oder gar zu unterbrechen.

Lebensarbeitszeitkonto

Das Lebensarbeitszeitkonto wird ausschließlich mit dem Ziel angespart, vorzeitig das Arbeitsleben beenden zu können. „Der Wunsch ist: So schnell wie möglich in Rente. Aber nur deswegen, weil ich private Ziele habe. Das ist was anderes“ (A3). Ein Befragter äußert, er würde gerne beim Eintritt in den Ruhestand, der mit Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze erfolgen soll, das angesparte Guthaben in Geld und nicht in entsprechender Zeit in Anspruch nehmen (A1).

Dagegen nutzt ein Beschäftigter im Alter Mitte 50 ein Lebensarbeitszeitkonto, um vorzeitig das Arbeitsleben beenden zu können. Bei seiner sparsamen Lebensweise bleibt am Ende des Monats stets Geld übrig, das er auf dem Lebensarbeitszeitkonto spart:

„Ich möchte es irgendwie besser nutzen und ich sage jetzt mal: Spätestens mit der Entscheidung der Bundesregierung, die Arbeitszeit von 65 auf 67 Jahre hochzusetzen, war das für mich der Anlass zu sagen: Okay, das kann man jetzt revidieren auf meine Weise“ (A7).

Ein anderer Beschäftigter (Alter 57), der ebenfalls ein Lebensarbeitszeitkonto führt, plant in Altersteilzeit zu gehen. Hierfür spart er die Zeit der Nachholtage an, die für Feiertage zu leisten sind. Diese Stunden müssen beantragt und genehmigt werden. Er spart aber keine Geldbestandteile an (A2).

Alltägliche Zeitbedarfe

Keiner der Befragten hatte bislang Probleme, unvorhergesehene kurzfristige Zeitbedarfe auch zu realisieren. Offensichtlich herrscht in den verschiedenen Arbeitsbereichen ein gutes Klima unter den Beschäftigten und deshalb auch eine hohe Bereitschaft, sich gegenseitig zu vertreten. Die Möglichkeiten zur Zeitautonomie hängen nicht nur von der Vertretungslage und -bereitschaft innerhalb der Teams ab, sondern auch vom Grad der selbstbestimmten Arbeitsgestaltung, von den Arbeitsabläufen und der Arbeitsorganisation sowie von den Gestaltungsmöglichkeiten, die sie bieten.

Insgesamt ist der Grad der Zufriedenheit mit der Arbeit hoch. Für diese Einschätzung steht folgende Antwort:

„Ich arbeite grundsätzlich gerne hier. Ich denke, wir haben einen guten Arbeitgeber. Es ist ein sehr sozialer Arbeitgeber, ja, auch so die Umgangsformen mit den Kollegen, mit den Vorgesetzten sind gut“ (A4).

Die Regelarbeitszeit wird von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als nicht zu lang empfunden. Eine Person denkt darüber nach, in Teilzeit zu wechseln, um mehr Zeit für private Verwendungen zu haben (A8).

Zeitnot scheint ein untergeordnetes Problem zu sein. Bis auf einen Interviewten geben die Befragten an, mit ihrer Zeit gut zurechtzukommen:

„Ich habe meine Zeiten, zu denen ich regelmäßig aufstehe, um genügend Zeit zu haben, mich vorzubereiten, zur Arbeit zu fahren und andere Dinge zu erledigen. So wie ich zum Abend hin mir die Zeit nehme zu wissen, es ist Zeit ins Bett zu gehen, um morgens wieder rauszukommen. Privat habe ich keinerlei Probleme, meinen Job machen zu können; dass ich aus irgendwelchen Gründen mit Familie, Kindern und Enkelkindern so eingeschränkt bin, dass meine berufliche Arbeitszeit darunter leidet“ (A5).

Zusammenfassung

Aufgrund der großen Heterogenität der Arbeitsanforderungen und Arbeitsabläufe in den einzelnen Bereichen des Unternehmens differiert auch der Grad der Zeitautonomie. Kurzzeitkonten bieten – stets unter Berücksichtigung der Arbeitsanforderungen und der Abstimmung mit anderen Kollegen und Kolleginnen – Raum für kleine Zeitfreiheiten. Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonto werden als vorteilhaft für größere Freizeiten mit unterschiedlichen Verwendungszwecken und den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben angesehen.

2.1.2 Metallverarbeitung

Unternehmen

Das Unternehmen mit ca. 600 Beschäftigten ist im Bereich der metallverarbeitenden Industrie tätig. Die Produktpalette ist breit gestreut und reicht von hochwertiger Badezimmerausstattung über Eingangsmatten für Büro- und Handelshäuser bis zum Elektroroller. Das Unternehmen hat einen Haustarifvertrag mit der IG Metall abgeschlossen, es hat einen Betriebsrat, dessen Vorsitzender und Stellvertreter der IGM angehören. Beide sind freigestellt.

Interviews

Die Interviews wurden geführt mit dem Personalleiter, dem Vorsitzenden des Betriebsrats und seinem Stellvertreter sowie mit zehn Beschäftigten (Frauen und Männern) aus unterschiedlichen Abteilungen und Funktionen und in unterschiedlichem Alter.

Regelungen der Arbeitszeitkonten

Das Arbeitszeitkonto wurde Mitte der 1990er Jahre eingeführt. Die Initiative lag beim Betrieb, der mithilfe des Kontos phasenweise längere Arbeitszeiten ermöglichen wollte, ohne dafür die Zuschläge für Überstunden zahlen zu müssen. Im Gegenzug sollten die Beschäftigten mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit erhalten. Überstunden mit Zuschlägen sind mittlerweile selten. Sie kommen vor, wenn sie vom Betrieb angeordnet und vom Betriebsrat gebilligt werden. Überwiegend handelt es sich bei guter Auftragslage um Sonderschichten z. B. am Samstag. Die Beschäftigten können wählen, ob sie die Stunden einschließlich der Zuschläge ausgezahlt bekommen wollen oder ob die Stunden auf dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Ähnlich wird mit Zuschlägen für Nachtarbeit verfahren, wenn es sich um Überstunden handelt, die in den Nachtbereich fallen. Eine Beschäftigte sieht in der Zeitgutschrift den Vorteil, dass sie keine Auswirkungen auf die Steuerprogression hat (B9).

Ein Langzeitkonto existiert nicht, es ist für die Zukunft angedacht. Ein Problem wird von der Unternehmensleitung darin gesehen, dass für die Zeitguthaben, bei denen es sich um geleistete aber noch nicht entgeltete Arbeitszeit handelt, Rückstellungen gebildet werden müssen. Sie belasten die Bilanz und mindern den Gewinn.

Das Arbeitszeitkonto sieht relativ geringe Grenzwerte vor. Sie liegen für die produktionsnahen Beschäftigten bei plus/minus 50 Stunden und die übrigen Beschäftigten bei plus/minus 20 Stunden. Ein Zeitausgleich ist innerhalb eines Jahres vorgesehen. Freizeitausgleich ist in ganzen/halben Tagen möglich.

Die Steuerung der Konten erfolgt in aller Regel in enger Abstimmung der Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten und in Absprache mit den Beschäftigten in der Arbeitsgruppe bzw. im Team.

Erfahrungen mit der Nutzung von Zeitkonten

Die Nutzung der Arbeitszeitkonten in der betrieblichen Praxis variiert zwischen den Arbeitsbereichen und hängt auch stark von den Vorgesetzten ab. Die Arbeitsorganisation bietet in den einzelnen Abteilungen unterschiedliche Möglichkeiten für autonome oder teilautonome Arbeitsgestaltung, wie das bei Teamarbeit der Fall ist. Dementsprechend variiert auch der Spielraum für eine selbstbestimmte Arbeitszeit:

„Wir sind zwar ein kleines Team von drei, vier Leuten, was ich eingangs gesagt habe. Deswegen ist das halt auch möglich, dass ich relativ selbstständig über meine Stunden verfüge und sage: Ich mache heute mal so und ich mache heu-

te mal so, ohne dass ich das immer aktiv mit den Kollegen abstimmen muss. Auch Telefonierbarkeit, ich habe ein Mobiltelefon. Wenn mich jemand um 9 Uhr erreichen will, soll er mich auf dem Handy anrufen“ (B10).

Der Personalleiter berichtet von gelegentlichen Konflikten, zu denen es kam, als Beschäftigte ihre Guthaben in Form ganzer Tage abbauen wollten, Vorgesetzte sich hiergegen jedoch sperrten. Nach der geltenden Betriebsvereinbarung ist der Abbau von Zeitguthaben aber in ganzen und nicht nur in halben Tagen möglich. Dann mussten Gespräche mit dem BR für Lösungen sorgen. Die Geschäftsleitung hat wiederholt darauf hingewiesen, dass die Betriebsvereinbarung einen Zeitausgleich in ganzen Tagen vorsieht.

Es gibt keine formalen Regelungen, um Zeitguthaben in Anspruch nehmen zu können, auch keine Fristen für die Ankündigung. „Das wird flexibel gehandhabt“ (Personalleiter).

Personalleiter und Betriebsrat berichten übereinstimmend, dass die Konten nur selten in den Minusbereich gehen. Beschäftigte empfinden Zeitschulden als Makel nach dem Motto: „Der tut ja nicht genug“. Eine Kollegin berichtet über Schwierigkeiten, Zeitschulden zu machen: „Aber meistens lässt die Arbeitssituation das gar nicht zu beziehungsweise der Vorgesetzte“ (B10). Selbst in der Krise 2008/2009 wurden, abgesehen von wenigen Ausnahmen, die Konten nicht in den Minusbereich geführt. Allerdings wurden die Guthaben abgebaut. Das war Voraussetzung, um Kurzarbeitergeld zu erhalten.

Eine Schichtbeschäftigte in einem stark saisonabhängigen Bereich berichtet über größere Zeitschulden in einer Phase geringer Aufträge und schwacher Auslastung (B9). Auf Anordnung des Betriebes wurden Zeitschulden gebildet. Das aber scheint eine Ausnahme zu sein.

Personalleiter und auch Betriebsrat sehen in der Nutzung der Zeitkonten nur wenig Flexibilität. Überwiegend bewegen sich die Guthaben leicht unterhalb der Obergrenze. Sie bleiben aber mehr oder weniger dort. Personalleiter und Betriebsrat wünschen, dass die Beschäftigten die Konten zukünftig flexibler nutzen und hoffen, dass die demnächst erfolgende Einführung von Ampelkonten diesen Effekt bewirken kann. Dass die Guthaben die Nulllinie überhaupt nicht durchlaufen, ist keineswegs selten. Teilweise werden auch Restguthaben ausgezahlt.

Eine Mitarbeiterin berichtet über den Zeitausgleich:

„Laut Betriebsvereinbarung einmal im Jahr, aber es gibt vom Vorgesetzten keinen Zeitraum, wo man das überhaupt mal muss. Wird von ihm auch nicht so kommuniziert“ (B10).

Ein Regelungsmechanismus zur Steuerung der Arbeitszeitkonten fehlt. Beschäftigten zufolge erfolgen Auf- und Abbau der Zeitguthaben in Abstimmung mit dem Abteilungsleiter und den zu erledigenden Arbeitsaufgaben. Das ist vor allem bei Überstunden der Fall: „Überstunden mache ich so, wenn ich dann mal freitags kommen muss, weil es sein muss oder so. Aber die kann ich auch wieder abfeiern“, berichtet eine Teilzeitbeschäftigte, die normalerweise freitags frei hat (B5). In Phasen mit hohem Arbeitsbedarf oder bei Abwesenheiten anderer Kollegen fällt es schwer, Zeitguthaben abzubauen (B3).

Ansonsten ist die Arbeitszeit bei mehreren Beschäftigten eine Mischung aus Aufgaben- und Selbstbestimmung:

„Wenn Mehrarbeit da ist, dann ist es auch nicht so, dass ich sage: Oh, ich muss jetzt nach Hause, ich habe meine 7.40 Stunden voll. Nein, dann mache ich die Arbeit fertig und wenn es halt eine Stunde länger dauert, dauert es eine Stunde länger, dann ist es in Ordnung“ (B4).

Ähnlich auch:

„Das entscheidet die anfallende Arbeit, so viel, wie da zu tun ist. So lange bleibt man dann eben und sieht zu, dass man das eben abgearbeitet bekommt“ (B8).

Es hängt aber auch von der Funktion der Beschäftigten und der Haltung der Vorgesetzten ab, wie flexibel und selbstbestimmt Beschäftigte ihre Arbeitszeit organisieren können.

Eine Beschäftigte aus einem stark saisonabhängigen Bereich berichtet, dass Auf- und Abbau der Zeitguthaben auch von der Auftragslage beeinflusst werden. In der Phase mit schwachem Arbeitsbedarf nehmen die dort Beschäftigten nach der Höhe ihrer Guthaben freie Tage; die Person mit dem höchsten Guthaben beginnt (B8).

Ein anderer Beschäftigter berichtet, dass sein aktueller Kontostand die 50-Stunden-Grenze überschritten hat und er nun zum Zeitausgleich verpflichtet sei:

„Das ist das Problem und deswegen muss ich morgen ab Mittag zu Hause bleiben, obwohl wir eigentlich relativ viel zu tun haben. Aber ist so gewollt, weil, ich sage mal ab 1.2., anscheinend das Projekt [...] anfängt und dann soll man/ soll ich unter 50 starten.“ (B2)

Zeitnot wird von den Beschäftigten nur in Einzelfällen beklagt. Das ist der Fall, wenn das Arbeitspensum im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl zu hoch ist.

Bei kurzfristig auftretenden Bedarfen für außerbetriebliche Zeitanforderungen wird den Beschäftigten Raum zur Wahrnehmung von Terminen eingeräumt. Zudem besteht ein sogenanntes Notfallbetreuungssystem, das eine Tagesmutter zur Verfügung stellt (B1). Die Gleitzeitregelungen bieten darüber hinaus Spielraum für zeitliche Flexibilität. Die Möglichkeit, Arbeitsbeginn und -ende flexibel gestalten zu können, wird als sehr hilfreich empfunden.

Das ist vor allem der Fall bei Beschäftigten, die größere Pendelwege haben. Sie können ihre Fahrzeiten flexibel nach dem jeweiligen Verkehrsaufkommen organisieren.

Aus Sicht einiger Beschäftigter besteht ein Problem in sogenannten Kappzeiten. Wenn Guthaben über den Grenzwerten liegen und die Ausgleichszeiträume erreicht sind, müssen Überstundenanträge gestellt werden – was offensichtlich nicht alle Beschäftigten tun, so dass dann Zeitelemente ersatzlos entfallen.

Als zu lang wird die Kernzeit empfunden, die am Nachmittag um 16 Uhr endet. Sie bietet den Beschäftigten in der Folge nur wenig Spielraum für Flexibilität:

„Weil durch die Kernarbeitszeit 16 Uhr ist man zum Teil doch sehr stark eingeschränkt gewesen in der Vergangenheit. Ich hätte gern mal auch um 15 Uhr die Firma verlassen, was bei unserer Abteilung ja zum Glück relativ flexibel möglich ist, aber eigentlich nicht die Regel sein sollte“ (B10).

Perspektiven

Das Unternehmen hat mit dem Betriebsrat bereits eine neue Betriebsvereinbarung über ein Ampelkonto abgeschlossen. Es sieht erhöhte Grenzwerte sowie durch die Ampelphasen einen Steuerungsmechanismus vor. Die neuen Regelungen sollen dazu dienen, das Arbeitszeitkonto flexibler zu nutzen, sowohl durch den Betrieb als auch die Beschäftigten.

Zusammenfassung

Resümierend lässt sich sagen: Die Bewirtschaftung der Arbeitszeitkonten hängt stark vom jeweiligen Arbeitsanfall, der Arbeitsorganisation und dem Verhalten von Führungskräften ab. Einige Beschäftigte verfügen über relative Zeitautonomie; bei anderen haben Marktanforderungen einen stärkeren Einfluss auf die Zeitgestaltung. In Einzelfällen sind Beschäftigte auch mobil erreichbar.

2.1.3 Kreditgewerbe

Unternehmen

Es handelt sich um eine Großbank mit ungefähr 800 Filialen und mehr als 11 Millionen Privat- und Unternehmerkunden in Deutschland und weltweit über 70.000 Firmenkunden. Die Bank hat weltweit ungefähr 49.000 Beschäftigte. Der im Rahmen des Projekts besuchte Betrieb beschäftigt mehr als 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Interviews

Zehn Interviews wurden durchgeführt; davon zwei mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung als Verhandlungsführer der Betriebsvereinbarung und acht mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen: Frauen und Männern mit verschiedenen Berufsprofilen in der Betriebszentrale und in den Filialen.

Regelung der Arbeitszeitkonten

Die Betriebsvereinbarung, die für mehr als 2.000 Beschäftigte gilt, wurde im Jahr 2010 abgeschlossen. Darin wird das Arbeitszeitkonto unter dem Oberbegriff „variable Arbeitszeit“ thematisiert:

„Die Einführung der variablen Arbeitszeit hat das Ziel, eine optimale Arbeitszeitgestaltung sowohl für den Einzelnen als auch für die Bank zu ermöglichen (Präambel).

Das somit eingeführte Arbeitszeitkonto ist ein Ampelkonto. Drei Phasen (Grün, Rot Gelb) definieren Höchstgrenzen für die Volumina der Konten (40, 50, 60 Stunden). Bei Eintritt in die Rotphase (ab 50 Stunden) tritt ein automatisches Informationsverfahren in Kraft und die drei Parteien (Mitarbeiter/in, Vorgesetzte/r, Betriebsrat) vereinbaren Maßnahmen, um den Zeitsaldo in die Grünphase zurückzuführen. „Ein Erreichen oder Überschreiten der Rotphase sollte vermieden werden.“ (Betriebsvereinbarung).

Das Arbeitszeitkonto hat einen Ausgleichszeitraum von einem Monat. Für die Zeitentnahme gelten folgende Regeln: Stundenweise Abwesenheit wird im Team entschieden; bei einem Tag muss zusätzlich die oder der Vorgesetzte informiert werden; bei mehreren Tagen muss die oder der Vorgesetzte auch zustimmen. Der Betrieb hat eine Rahmenarbeitszeit von 6 bis 20 Uhr, für bestimmte Gruppen gelten Servicezeiten. Die Vereinbarung zielt auf eine grundsätzliche Vermeidung von Mehrarbeit ab. Die Teilzeitquote betrifft mindestens 33 % der Beschäftigten. Diese nutzen sie u. a. dazu, einen zusätzli-

chen Tag in der Woche der Arbeit fernzubleiben. Es gilt eine generelle 39-Stunden-Woche.

Erfahrungen und Wünsche mit der Nutzung von Zeitkonten

Im Betrieb herrscht eine generelle Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitkonto als ein Instrument, das Arbeitszeitsouveränität über kurze Zeiten erlaubt. Auch die Organisation der Arbeitszeit mit Teilzeit kann auf Wunsch angepasst werden. Vereinzelt bestehen Wünsche nach einem höheren Zeitsaldo, einer neuen Vereinbarung vom Monats- zum Jahreskonto, nach Blockfreizeiten und längeren Auszeiten, einem Lebensarbeitszeitkonto und nach mobilem Arbeiten. Als erschwerend für die Ausübung der Zeitautonomie werden bei Teilzeit hohe Pendelzeiten und eine teilweise enge Personaldecke erwähnt.

Der erste Punkt der Erfahrungen betrifft die Erhöhung des möglichen Ansparrvolumens. Die Wünsche zielen auch auf eine Nutzung verlängerter Auszeiten ab, wie folgende Interviewte es darlegen:

„Also ich glaube, dass es eher in Richtung 50 vielleicht sogar 80 Stunden gehen sollte, so 2 Wochen fände ich schon gut, wo man dann aber auch die Möglichkeit hat, die auch irgendwann zu nehmen“ (C3).

„Ich glaube, dass ich es schöner finden würde, wenn die Grenzen nicht so eng gesteckt sind, also nicht dieses Ampelsystem, sondern dass man wirklich jetzt mal eine Stunde aufbaut und dann eventuell auch mal an einem Stück 2, 3, 4 Wochen zu Hause bleibt oder deinen normalen Jahresurlaub um diese Zeit verlängerst“ (C10).

„Ja, wenn man lange bei einem Unternehmen ist, natürlich, wäre doch viel besser, wenn man viel arbeitet, weil viel Arbeit anfällt, dass man es dann auch tatsächlich am Block mal nehmen kann, wie es einem und der Erholung dann auch oder dem Bedürfnis dann auch entspricht“ (C2).

Dieser Wunsch steht für den Betriebsrat unter dem Vorbehalt, dass eine entsprechende Vereinbarung Kontrollmechanismen enthält, um die zusätzlichen Volumina auf den Arbeitszeitkonten auch wieder zurückführen zu können:

„Höheres Ansparguthaben, mehr Flexibilität, vielleicht die beiden Hauptpunkte. Muss man natürlich gucken, dass man das über Kontrolle oder Unterstützung noch umsetzen kann“ (C8).

Auch hohe Pendelzeiten erklären den Wunsch nach tageweisen Auszeiten im Verhältnis zu verkürzten Arbeitstagen. In diesem Zusammenhang äußerten Mitarbeitende auch Arbeitszeitwünsche im Hinblick auf mobiles Arbeiten:

„Pro Tag sitze ich so knappe anderthalb Stunden im Auto, die [sind] abzuziehen, ist meine Freizeit, das ist ja keine Arbeitszeit, die anderthalb Stunden, und wenn ich die zweimal die Woche, sage ich mal, von zu Hause aus arbeiten könnte, fände ich das schon schön“ (C5).

Allgemein steht die Zeitautonomie immer unter dem Vorbehalt, dass wesentliche betriebliche Belange erfüllt sind. Dies ist vor allen Dingen in den Bankfilialen der Fall, für die eine Mindestbesetzung unausweichlich ist. Die Mitarbeitenden sehen diese Einschränkung der Zeitautonomie durchaus:

„Je enger die Personaldecke ist, desto unflexibler sind Sie, wenn Sie in einer Zwei-Mann-Filiale arbeiten und beide sind da, kann man nicht sagen, ich gehe heute mal früher“ (C7).

Ein wichtiger Punkt für Zeitautonomie ist auch die Behandlung von Teilzeitkräften nach den Regeln der geltenden Betriebsvereinbarung. Der hohe Anteil dieser Verträge (mehr als ein Drittel der Beschäftigten) und die proportionale Beschränkung (im Verhältnis zur individuellen Arbeitszeit) des möglichen Sparvolumens auf Arbeitszeitkonten werden als Benachteiligung empfunden. Ein Vertreter der Personalabteilung macht dieses Problem im Detail deutlich:

„Der eine Punkt ist, der wirklich, sage ich mal, vom Grunde eher technischer Natur ist, das ist die Anwendung des Teilzeitfaktors auf das Arbeitszeitkonto. Ich habe sehr viele in HR, klassisch viele Frauen und entsprechend viele auch mit dem Thema Beruf und Familie, die sind teilzeitbeschäftigt, Beispiel 50 Prozent. Das heißt, bei denen beginnt quasi die gelbe Stufe schon bei 20 Stunden und da würde ich mir persönlich, würde ich sagen, mehr Flexibilität wünschen. Ich glaube, mit dem Teilzeitfaktor werden wir der Sache nicht gerecht, weil gerade auch Teilzeitmitarbeiter häufig auch sehr flexibel arbeiten und wenn die mal, in meinem Bereich ist es so, ich habe Teilzeitkräfte mit 50 Prozent, die auch mal dann eine Woche komplett arbeiten oder an mehreren Tagen, weil sie beispielsweise ein Einstellungsverfahren für Auszubildende durchführen. Die gehen immer ganztägig und dann sind die mehrere Tage am Stück da und dann sind die sofort in der roten Stufe. Und sowohl der Betriebsrat als auch ich als Führungskraft müssten uns vom Grunde sofort zusammensetzen und überlegen, wie wir das wieder zurückführen. Und ich glaube, übers Jahr betrachtet, da bräuchte es einfach mehr Ausschlag, um solche Arbeitsspitzen in Bereichen, in denen die Mitarbeiter wirklich nicht linear, sondern mit großen Peaks beschäftigt werden, besser hinzukriegen“ (C9).

Zusammenfassung

Als Fazit dieser Fallstudie lässt sich festhalten: Das Arbeitszeitkonto wird wohlwollend betrachtet und als ein Schritt zu mehr Zeitautonomie verstan-

den. Zum Teil besteht aber auch der Wunsch nach höheren Zeitsalden und längeren Auszeiten. Andere Mitarbeitende sehen aber in der Ausweitung der Konten eine Gefahr. Auch der Betriebsrat befürwortet bisher eine strikte Limitierung der Konten. Die spezielle Problematik der Teilzeit, die anteilig zur jeweiligen individuellen Arbeitszeit das zur Verfügung stehende Ersparnispotenzial reduziert, wurde negativ angesprochen. Eventuelle Ausgleichsregelungen, um dieses Potenzial für Teilzeitkräfte zu erhöhen, wurden vorgeschlagen. Die Mindestbesetzung in Bankfilialen und eine teilweise knappe Ausstattung der Personalbesetzung werden als Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Arbeitszeitautonomie gesehen. Einige Befragte sehen das Thema Mobiles Arbeiten als zukunftsweisend für mehr Zeitautonomie.

2.1.4 Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge

Unternehmen

Das Unternehmen ist ein europäischer Fahrzeughersteller, der in den 1960er Jahren als Konsortium der wichtigsten europäischen Akteure des Sektors gegründet wurde. Der Hersteller beschäftigt mehr als 65.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an rund 20 Standorten. Der im Rahmen des Projekts besuchte Standort umfasst ungefähr 12.500 Beschäftigte. Drei andere Standorte in Deutschland sind von dem untersuchten Haustarifvertrag betroffen.

Interviews

Zehn Interviews wurden geführt: jeweils ein Gespräch mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung; acht weitere mit Frauen und Männern aus unterschiedlichen Teilbereichen des Standortes.

Regelung der Arbeitszeitkonten

Dieses Unternehmen hat einen sehr detaillierten Regelungsrahmen für Zeitkonten. Zusätzlich zu dem angesprochenen Haustarifvertrag (2012) bilden noch vier andere Texte (Konzernbetriebsvereinbarung, Gesamtrahmenbetriebsvereinbarung, Gesamtbetriebsvereinbarung, Betriebsvereinbarung) den Regelungsrahmen für die insgesamt vier unterschiedlichen Zeitkonten. Davon sind drei Zeitkonten im Haustarifvertrag erwähnt:

„Arbeitszeitkonto (AZK)

Das AZK erfasst die reale individuelle Arbeitszeit. Das AZK eröffnet die Möglichkeit, vorübergehende Auslastungsschwankungen besonders im Kurzfristbereich zu überbrücken.

Im Wesentlichen disponieren die Beschäftigten das AZK eigenverantwortlich unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und unter Beachtung der örtlichen Regelungen.

Die Grenzen für Zeitsalden im AZK betragen 50 Minus-Stunden und 100 Plus-Stunden. Diese Grenzen können um ± 20 Stunden nach entsprechender Standortregelung abweichen, wobei zu beachten ist, dass die Summe der Obergrenzen von Arbeitszeit- und Sicherheitskonto ein Volumen von 250 Plus-Stunden nicht überschreitet und die Summe der Untergrenzen ein Volumen von 200 Minus-Stunden nicht überschreitet.

Die Betriebsparteien treffen Regelungen zum Transfer von in der Regel 10 Stunden in das Sicherheitskonto bzw. das Lebensarbeitszeitkonto.

Sicherheitskonto (SIKO)

Das Sicherheitskonto dient dazu, eine mittel- bis langfristige Auslastungsreserve zu schaffen, die bei Mehrbedarf gefüllt und bei Minderbedarf genutzt werden kann. Das Konto unterstützt die aktive Planung und Gestaltung des Arbeitsvolumens und wird mit Zeiten aus dem AZK gespeist. Die Nutzung dieses Instruments zum kollektiven Ausgleich von Minderbedarfen wird durch örtliche Vereinbarungen der Betriebsparteien geregelt. In Einzelfällen kann die Nutzung auf Wunsch des Beschäftigten, sofern es die betrieblichen Anforderungen zulassen, individuell geregelt werden. Im Falle eines festgelegten Abbaus erfolgt ein entsprechender Übertrag auf das AZK.

Die Grenzen für Zeitsalden im Sicherheitskonto betragen 150 Minus-Stunden und 150 Plus-Stunden. Diese Grenzen können um ± 20 Stunden nach entsprechender Standortregelung abweichen, wobei zu beachten ist, dass die Summe der Obergrenzen von Arbeitszeit- und Sicherheitskonto ein Volumen von 250 Plus-Stunden nicht überschreitet und die Summe der Untergrenzen ein Volumen von 200 Minus-Stunden nicht überschreitet.

Lebensarbeitszeitkonto (LZK)

Das Lebensarbeitszeitkonto dient dazu, Wertguthaben aus Arbeitszeit und Entgelt in einem Fonds anzulegen und dem Beschäftigten durch Freistellung von der Arbeit einen vorzeitigen Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen. Bewertete Zeitguthaben werden im Falle ihrer Nutzung zu dem dann aktuellen Bruttoentgelt in Zeit umgerechnet werden. Die Guthaben werden erst bei der Entnahme versteuert und die Sozialversicherungsanteile abgeführt.

Die Einrichtung eines Lebensarbeitszeitkontos setzt eine Betriebszugehörigkeit von mindestens 12 Monaten sowie ein unbefristetes Arbeitsverhältnis voraus.“ (Haustarifvertrag 2012)

Flexibles Wertkonto

Als zusätzliches Konto wurde das flexible Wertkonto eingeführt. Es „gibt den Mitarbeitern während des gesamten Berufslebens die Möglichkeit, sich für einen bestimmten Zeitraum von der Arbeitspflicht freistellen zu lassen. Die

Mitarbeiter können so auf besondere Lebenssituationen reagieren und Arbeits- und Privatleben besser miteinander vereinbaren („Freistellung für sonstige Zwecke“)“ (Konzernbetriebsvereinbarung 2012).

Dieses Konto hat eine Funktionsweise, die einem Sabbatical nahekommt. Es erlaubt eine Freistellung von 100% für bis zu einem Jahr. In dieser Zeit werden dem Mitarbeiter 75% seines Gehaltes weitergezahlt, das ins Minus läuft (negatives Wertkonto). Nach seinem Wiedereinstieg arbeitet er 100%, bekommt aber weiterhin nur 75% seines Gehaltes ausgezahlt. Die 25% Differenz laufen in das Konto, das wieder ausgeglichen wird. Das Konto funktioniert wie ein Darlehen des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter.

Diese insgesamt vier unterschiedlichen Zeitkonten, von denen die ersten beiden in Zeit und die letzten beiden in Geld geführt werden, bilden eine komplexe Struktur, die genauer auf ihre Nutzung untersucht wurde. Ein Transfer von Zeiten des Arbeitszeitkontos in das Sicherheitskonto und das Lebensarbeitszeitkonto ist möglich. Das flexible Wertkonto ist als eine von den drei genannten Kontentypen unabhängige Struktur zu betrachten.

Erfahrungen und Wünsche verbunden mit der Nutzung von Zeitkonten

Allgemein können hohe Kontostände erwähnt werden, die durchschnittlich 260 Stunden pro Person ausmachen. Die Lebensarbeitszeitkonten weisen einen Durchschnittsbetrag von 20.000 Euro pro Mitarbeiter auf, bei einer Nutzung von ungefähr 10.000 Beschäftigten. Schwierigkeiten gibt es bei der Einhaltung der Arbeitszeitkonto-Höchstgrenze (100 Stunden) und mit Kappzeiten. Eine detaillierte Betrachtung zeigt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Kontentyp unterschiedlich bewerten.

Arbeitszeitkonto: allgemeine Zufriedenheit

Ansparen und Entnehmen aus dem Arbeitszeitkonto werden im Allgemeinen als unproblematisch eingestuft. Es gilt als ein wichtiger Schritt in Richtung mehr Arbeitszeitautonomie. Auch das persönliche Umfeld schätzt das sogenannte Gleitzeitkonto. Die Frage, warum sich viele Konten an der Obergrenze bewegen, konnte nicht abschließend geklärt werden: Eigenpuffer, Personalengpass, Produktionsprobleme wurden erwähnt. Handlungsbedarf besteht bei dem Wunsch, längere Auszeiten zu beantragen. Dies scheint im Betrieb schwierig zu sein:

„Also kurzfristig, ein Tag funktioniert schon. Wenn es mehrere Tage sind, muss man natürlich gucken.“ (D1)

„Zwei, drei Tage maximal, am Stück.“ (D3)

„Warum ich nicht drei Tage auf Gleitzeit zu Hause bleiben darf oder kann?“
(D8)

In diesem Fall scheint daher die Zeitautonomie eingeschränkt. Während eine eintägige Freizeit ohne Probleme von jedem Mitarbeiter in Anspruch genommen werden kann, wird die längere Auszeit oft mit dem Vorgesetzten diskutiert und auch aus betrieblichen Gründen vermieden.

Sicherheitskonto: unbeliebt, wird in Frage gestellt

Das Sicherheitskonto dient als ein Puffer (Höchstgrenze 150 Stunden), auf den in wirtschaftlichen Schwierigkeiten zurückgegriffen werden kann. Drei Kritikpunkte wurden von den Mitarbeitenden angeführt:

- Es gilt als ein Filter und ein Einkaufsrecht auf bezahlte Mehrarbeit. Nur wer mindestens 70 Stunden auf seinem Sicherheitskonto angespart hat, darf bezahlte Mehrarbeit ausüben.
- Der Sicherheitsaspekt des Kontos gilt als „unrealistisch“. Zum einen ist die Auftragslage auf viele Jahre hin gesichert. Zum anderen gilt das Sicherheitskonto als unzureichend im Falle von wirtschaftlichen Schwierigkeiten.
- Der dritte Kritikpunkt betrifft die Tatsache, dass viele Mitarbeitende an das Guthaben der Konten nicht so einfach herankommen. Es gilt für manche als „verlorene oder blockierte“ Zeit, wie dies folgende Interviewte veranschaulichen:

„Mein Sicherheitskonto war mal voll. [...] Da hatte ich aber draus geschöpft, weil ich Schulung gemacht habe und bin jetzt aber auch nicht mehr bereit, ins Sicherheitskonto zu schieben, weil ich nicht sehe, dass ich in den nächsten 15, 20 Jahren das Sicherheitskonto brauche. Das ist eine Regelung, die ich eigentlich auch völlig für unsinnig halte. Sie schreiben mir vor, wie viele Stunden ich im Sicherheitskonto habe, damit ich die Stunden bezahlt krieg. Das ist völliger Unsinn.“ (D1)

Der Zeitautonomie nicht dienlich, wird das Sicherheitskonto als ein durch den Arbeitgeber „verschlossenes“ Konto betrachtet:

„Also mit dem Sicherheitskonto habe ich nicht viel Handlungsmöglichkeiten, das ist wohl mal am Anfang aufgebaut worden, hat jetzt seinen maximalen Stand von 150 Stunden und da komme ich alleine nicht ran.“ (D2)

„Sicherheitskonto habe ich was reingepackt, ist aber schwierig wieder das rauszunehmen, weil, das entscheidet ja tatsächlich der Arbeitgeber.“ (D8)

Der Weg und das Ziel der Beschäftigungssicherung sind hierbei für einige Beschäftigte nicht nachvollziehbar:

„Ich weiß jetzt nicht, ob das Sicherheitskonto jetzt wichtig ist, dass man es unbedingt haben muss.“ (D3)

„Bei uns wurde halt das auch noch nie in Anspruch genommen, dass wir auf das Sicherheitskonto zu Hause bleiben mussten oder sollten und deswegen habe ich da auch nicht mehr reingeschoben, weil ich es mir lieber ausbezahlen lasse oder Gleitzeit genommen.“ (D9)

Hinzu kommt die Kritik von Mitarbeitenden, dass bezahlte Mehrarbeit nur bei einem maximalen Sicherheitskonto ausgezahlt wird:

„Und dann hieß es: Ja, ihr könnt die auch ausbezahlen lassen. Dafür müsst ihr aber ein volles Sicherheitskonto haben. Warum gebe ich hier dem Arbeitgeber da einen kostenlosen Kredit?“ (D4).

Darum weigern sich einige Beschäftigte, in dieses Konto einzuzahlen – was natürlich dann auch dazu führt, dass diese Mitarbeitenden sich die Mehrarbeit nicht auszahlen lassen können:

„Also, auf meinem [...] im Sicherheitskonto habe ich nicht eine einzige Stunde, also das ist ja ein Konto für den Fall, dass die Firma Flexibilität braucht, da habe ich nicht eine Stunde drauf“ (D6).

Das Sicherheitskonto gilt bei den Mitarbeitenden als Inbegriff von „unflexiblen“ Arbeitszeitkonten:

„Also da würde ich mir wünschen, dass das so ein bisschen freier ist und es nicht so ein Problem ist, da [...] also es nicht so gesperrt ist, nicht so ein heiliger Gral ist (D7).

Statt des Gedankens, der Zeitautonomie zu entsprechen, erwähnen die Beschäftigten ausschließlich Zwänge, die dieses Konto mit sich bringt.

Lebensarbeitszeitkonto: Zweifel bei geteilter Akzeptanz

Ähnlich wie beim Sicherheitskonto gilt das Lebensarbeitszeitkonto als „blockiert“. Das Prinzip des Lebensarbeitszeitkontos wird aber nicht generell abgelehnt. Es gilt neben dem Ruhestand auch als das Auffangbecken für hohe Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto und gegen Kappzeiten. Zweifel gelten insgesamt der Kapitalstruktur der auf dieses Konto eingezahlten Beträge (Erträge, Sicherheit, Zukunft). Der vereinzelte Wunsch, dieses Konto in Zeit zu führen, resultiert aus diesen Überlegungen. Insgesamt reihen sich diese Zwei-

fel in die Angst vor dem Verfall der Rente ein (Rente, Pensionsplan/Betriebsrente usw.). Folgende Aussagen der Beschäftigten machen diese Probleme deutlich:

„Was das Lebensarbeitszeitkonto betrifft, das kann ich dann erst kurz vor der Rente in Anspruch nehmen und die Frage ist ja: Überlebe ich überhaupt bis dahin? Sagen wir mal, das Lebensarbeitszeitkonto, das wäre was, wo meines Erachtens man eine Option finden sollte, das etwas flexibler zu handhaben“ (D2).

Zwar stellen die Beschäftigten nicht mehrheitlich, aber doch vereinzelt das Prinzip von Lebensarbeitszeitkonten in Frage:

„Was soll ich denn jetzt machen? Ja, dann lässt du dir das alles auszahlen oder packst das auf das Lebensarbeitszeitkonto, wo viele sagen, das wollen wir gar nicht“ (D8).

Bei dieser Sicht vereinzelter Mitarbeitender steht der flexiblere Zugriff, das heißt: mehr Entscheidungsbefugnis über die Guthaben, ganz oben auf der Wunschliste:

„Weil, das ist so [...] will keiner so richtig seine Stunden reinschieben, in dieses Konto. Also der eine Punkt wäre sicherlich, was das Lebensarbeitszeitkonto angeht, dass da vielleicht ein flexiblerer Zugriff drauf möglich wäre, das wäre bestimmt was, was attraktiv wäre meiner Meinung nach“ (D4).

Die Sorge gilt auch den Erträgen von diesen am Kapitalmarkt investierten Konten. Jüngste Entwicklungen zeigen fallende Zinsen und bringen bei Beschäftigten Fragen zur Sicherheit dieser Konten auf:

„Ja, der [Zins] ist sogar runtergegangen. Also da war irgendwie [...] 2,5 Prozent wurden da versprochen, ja, ne 2,5 Prozent plus wurde versprochen und das hat er nicht erreicht. Also, wie viel er jetzt ins Minus gegangen ist, weiß ich nicht. Genau, das war jetzt nicht gerade vertrauenserweckend, ich weiß nicht, warum man das hier gewählt hat und das ist das Ärgerliche, dass man das nicht beeinflussen kann, leider“ (D7).

Als Schlussfolgerung wünschen sich einige Beschäftigte, dass diese Konten in Zeit geführt werden, was regelmäßige Erträge und Sicherheit bieten könnte:

„Zeit muss Zeit bleiben. Also wenn ich heute zehn Stunden reinmache, die haben ja einen gewissen Wert, die haben 400,00 Euro Wert, wenn ich aber jetzt meinen Stundenlohn später denn eben viel höher habe, dann kriege ich ja weniger Stunden raus“ (D6).

Insgesamt dient das Lebensarbeitszeitkonto als ein Auffangbecken für das Gleitzeitkonto, in dem Stunden aus einem „vollen“ Arbeitszeitkonto in das Lebensarbeitszeitkonto „verschoben“ werden. Geschätzt wird, dass diese Zeiten dann nicht verfallen und langfristig Ersparnisse aufgebaut werden. Das Lebensarbeitszeitkonto wird aber auch als ein langfristiges Sparkonto benutzt, in das Geld eingezahlt wird. Diesem am Kapitalmarkt angelegten Geld gelten auch Fragen die zukünftigen Erträge und die Sicherheit dieses Kontos betreffend.

Flexibles Wertkonto: Zufriedenheit oder wohlwollendes Interesse

Anders als die beiden vorausgehenden Konten wird das flexible Wertkonto, ein Konto für Sabbaticals, ebenso wie das Arbeitszeitkonto durchaus positiv gesehen. Auch wenn viele dieses Angebot noch nicht in Anspruch genommen haben, zeigen die Mitarbeitenden ein allgemeines Interesse. Die Aussicht einer längeren Freistellung bei Beibehaltung eines Grundeinkommens (75 %) gilt als „innovativ“ und als eine Möglichkeit, Zeitautonomie zu fördern. Die Auszeit erlaubt die Erarbeitung persönlicher Projekte mehr als Familienpflegezeiten, für die dieses Konto aus dem Programm „Care for Life“ angedacht wurde. Diese Bezeichnung entstammt dem Pflegegedanken (Care), während sich die tatsächliche Nutzung einem allgemeinen Sabbatical angenähert hat. Ein Beschäftigter gab an, es für eine Weiterbildung genutzt zu haben:

„Ja, das habe ich benutzt, auch für diese Schulung, zwei Monate. Du kannst eigentlich für alles Care for Life machen. Du kannst auch sagen: So, ich möchte jetzt ein Jahr Auszeit haben oder ich mache ein Jahr eine Weltreise mit dem Schiff“ (D1).

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das flexible Wertkonto noch nicht in Anspruch genommen haben, zeigen sich interessiert:

„So ein Care for Life wäre natürlich mal eine Geschichte irgendwann, was man gut machen könnte mit der Familie, verreisen für längere Zeit. In der Elternzeit haben wir das gemacht, da waren wir drei Monate unterwegs, das war schon cool“ (D9).

Die Interviews ergaben, dass das flexible Wertkonto noch keine verbreitete Praxis darstellt. Nur zwei von zehn Befragten nutzen es. Aber das Potenzial hinsichtlich der Arbeitszeitautonomie wird auch von anderen Kolleginnen und Kollegen als positiv gewertet.

Arbeitsorganisation

Zum Ende dieser Fallstudie sei einerseits die differenzierte Ansicht zu den vier Konten erwähnt: Arbeitszeitkonto und flexibles Wertkonto finden durchaus positive Bewertungen. Sicherheitskonto und Lebensarbeitszeitkonto werden eher kritisch gesehen. Andererseits seien zusätzliche Punkte und spezielle Probleme hervorgehoben, die bisher nicht erwähnt wurden, die in der Analyse aber zutage traten. Der erste Punkt betrifft die Schichtarbeit, vor allem die Konti-Schicht.

Zwar betrifft diese Frage die Konten nicht direkt; dennoch ist bemerkenswert, dass Beschäftigte in diesem Schichtsystem geringere Möglichkeiten haben, Guthaben aufzubauen – ein Nachteil, der im Betriebsrat wahrgenommen wird. Die Umwandlung von Schichtzulagen in Zeit und die Erhöhung der Anzahl der freien Tage zwischen den Schichten gelten als Kompensationsmöglichkeiten. Ein im Vergleich zur Konti-Schicht höherer Anteil der Beschäftigten arbeitet im Zwei-Schicht-Modell.

Ein Mitarbeiter verwies auf die Möglichkeit einer besseren Koordination zwischen Früh-/Spätschicht und Kollegen, um effektivere Gleitzeit zu ermöglichen. Dieser Punkt der Arbeitsorganisation im Interesse des Mitarbeiters wird verstärkt durch andere Fragen nach einer möglichen Optimierung des Produktionsprozesses, um Fehl- oder Stoßzeiten zu vermeiden. Auch die Vermeidung von Bürokratie und doppeltem Reporting wurde in diesem Zusammenhang angesprochen. Zwei Mitarbeiter erwähnten explizit die Einrichtung oder Nutzung des Arbeitszeitkontos als Weiterbildungskonto, um Personenabhängigkeiten und Hierarchieproblematiken zu vermeiden. Der Betriebsrat kennt viele dieser Probleme, welche die Befragten angeführt haben, und überdenkt seine Position zu den Konten neu.

Zusammenfassung

Die Zeitautonomie wird unterschiedlich nach Kontentypen bewertet. In diesem komplexen Vier-Konten-System werden regelmäßig Zeiten von kurzfristigen auf langfristige Konten verlagert. Während das Arbeitszeitkonto (Gleitzeitkonto) und das flexible Wertkonto (Sabbatical) als eine Förderung von Autonomie verstanden werden, trifft dies bei den langfristigeren Konten (Sicherheitskonto, Lebensarbeitszeitkonto) weniger zu. Festzuhalten ist: Die langfristigen Konten werden nicht generell wegen ihren Laufzeiten oder hohen Volumina abgelehnt. Die Hauptkritik gilt vielmehr den „eingefrorenen“ Guthaben, die den Beschäftigten weniger Spielraum und Sicherheit bieten, diese Guthaben in ihrem Interesse zu nutzen.

2.2 Frankreich

2.2.1 Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge

Unternehmen

Das Unternehmen ist ein europäischer Fahrzeughersteller. Er beschäftigt mehr als 65.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an rund 20 Industriestandorten, davon rund 26.000 im ausgewählten Fallbetrieb, der gleichzeitig Firmenhauptsitz ist. Da der Betrieb eine beträchtliche Größe hat und auf mehrere Standorte verteilt ist, bildet er auch einen der Hauptverursacher für Pendelzeiten in die Stadt und aus der Stadt, was zu erheblichen Schwierigkeiten bei der An- und Abreise und während der Anfangs- und Schließzeiten führt.

Interviews

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden zehn Mitarbeiter befragt, darunter zwei Personalchefs, zwei Personalvertreter, ein Teamleiter, drei Ingenieure mit Projektverantwortung, ein Techniker und ein Mitarbeiter aus dem Dienstleistungsbereich.

Regelung der Arbeitszeitkonten

Das Zeitkonto wurde erstmals 1996 eingeführt und in der Folgezeit mehrmals geändert, da Gesetze verabschiedet wurden und Fusionen stattfanden, um die bereits bestehenden Regelungen zu harmonisieren. Das derzeitige System basiert auf einer 2005 unterzeichneten Rahmenvereinbarung, die viermal geändert wurde. Nur die letzten beiden Versionen wurden von den repräsentativen Sozialpartnern einstimmig ratifiziert. Das Arbeitszeitkonto soll den Beschäftigten ermöglichen, „ihre Tätigkeits- und Ruhezeiten flexibler zu gestalten“ und verspricht dem Unternehmen „eine höhere Motivation der Mitarbeiter und eine gesteigerte Anpassungsfähigkeit an Aktivitätsschwankungen“ (Rahmenvereinbarung 2005).

Dieses System besteht aus einem Konto mit drei Unterkonten:

- ein Konto für die „fünfte Woche“, das auf 30 Tage begrenzt ist und nur mit der fünften Woche des Jahresurlaubs bestückt werden kann;
- ein Konto „Sonstige Rechte“, das ebenfalls auf 30 Tage begrenzt ist, aber finanziert werden kann durch eine Kombination von Zeitelementen (Arbeitszeitverkürzungstage), Gleitzeit, Jahresurlaub, Ausgleichsruhezeiten, Dienstaltersfreizeiten, Dienstreiseausgleichszeiten usw.) oder Geld (Jahresprämien, Gewinnbeteiligung, variabler Teil, Dienstalterszulagen, Gewinnbeteiligung usw.);

- ein „Karriereende-Konto“, das mit den gleichen Posten wie das Konto Sonstige Rechte aufgefüllt werden kann und einen Arbeitgeberbeitrag von bis zu 30% der angesparten Beträge vorsieht, die auf 18 Monate oder 396 Tage begrenzt sind.

Hinsichtlich der Verwendung der Ersparnisse erlaubt das Konto Fünfte Woche nur zeitliche Verwendungen, wie im Gesetz vorgesehen. Das Konto Sonstige Rechte sieht die Nutzung von Zeit oder Geld vor. Für eine Nutzung von weniger oder gleich fünf Tagen müssen die Nutzer das gleiche Verfahren wie für den Jahresurlaub befolgen. Für einen Zeitraum von bis zu vier Wochen müssen sie einen Monat im Voraus ihre Vorgesetzten und die Personalabteilung unterrichten. Für einen längeren Zeitraum bis zu sechs Monaten verlängert sich die Ankündigungsfrist auf vier Monate. Mit Geld können die Nutzer bis zu einem Monat bezahlt werden, in ihre Betriebsrente bis zu zehn Tage im Jahr einzahlen oder in andere Firmensparpläne wechseln.

Das Konto Karriereende kann – außer in Ausnahmefällen, die zur Schließung des Kontos und zum Verlust des Beitrags führen – nur für einen Zweck verwendet werden, der zur Beendigung der beruflichen Tätigkeit führt (Ausnahmen: Tod des Mitarbeiters, krankes Familienmitglied, Behinderung). Das Konto kann bis zu 24 Monate Vollzeitfreistellung (einschließlich Arbeitgeberaufstockung) mit neun Monaten Ankündigungsfrist vorsehen. Es kann auch für die Finanzierung von Teilzeitarbeit für die letzten drei Jahre der Beschäftigung genutzt werden.

Erfahrungen mit der Nutzung von Zeitkonten

Arbeitszeitkonten dienen als Grundprinzip dazu, heute mehr zu arbeiten, um morgen davon zu profitieren. Das Arbeitszeitkonto wird weithin als nützliches Instrument zur Vermeidung des Verlustes von Urlaubsansprüchen angesehen. Vereinzelte Beschäftigte nehmen sich keine Auszeit:

„Im ersten Jahr, in dem ich dem Marketing des Unternehmens beitrug, habe ich mich wie ein Esel vollgestopft, an den Wochenenden gearbeitet und dann habe ich fast keine Auszeit für das Jahr genommen. Dann habe ich zwei Wochen genommen und dann hat sich alles angesammelt, so dass ich seit fünf Jahren mein Arbeitszeitkonto voll habe“ (E1).

Einem Mitarbeiter ist es besonders wichtig, seine Rechte zu behalten:

„Während einer sehr langen Zeit, als ich Techniker war, habe ich meine Gleitzeit, die Stunden, die wir zusätzlich gearbeitet hatten, in das Arbeitszeitkonto eingespeist, bevor sie gekappt werden konnten“ (E2).

Der Verlust von Zeitanprüchen ist ein Hauptgrund für den Einsatz von Arbeitszeitkonten innerhalb des Betriebes. Diese Frage ist umso wichtiger, als die Mitarbeiter erklären, dass sie in diesem Bereich viele Vorteile haben. Bietet das Unternehmen jedoch vorteilhafte Bedingungen für Beschäftigte, die ca. neun Wochen Freizeit pro Jahr haben, ist deren Inanspruchnahme nicht garantiert, da sie teils von der Zustimmung der Führungskräfte und den „Produktionsbelangen“ abhängt.

Dies ist der Fall bei einem Mitarbeiter, dessen Vorgesetzter ihm vorwirft, dass er seinen Urlaub genommen hat:

„Dieses Jahr wurde ich dafür kritisiert, dass ich mir zu viel Freizeit genommen habe. Er erzählte mir, dass er in 20 Jahren in der Branche noch nie jemanden gesehen hat, der sich so viel Freizeit genommen hat. Vor allem seit ich ein hysterisches Jahr hatte: Ich habe im Grunde nie eine Auszeit genommen. Jedes Jahr beende ich mit zehn oder fünfzehn Tagen Arbeitszeitkonto-Minimum“.

Für einen anderen Beschäftigten (E4) ist die Situation komplexer, da er gerade erst den Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens gewechselt hat und einige Monate vor dem Vorstellungsgespräch Vater wurde:

„Das war also psychologisch ein wenig hart, weil du eigentlich ein wenig über dein Engagement bei der Arbeit herausgefordert wirst. Als ob du ein Typ wärst, der zu viele Ferien macht.“

Dieses Modell, das viele Urlaubstage anbietet, aber nicht auch die Möglichkeit garantiert, sie zu nehmen, führt zu einer Ratlosigkeit im Umgang mit Arbeitszeitkonten, wie eine im Personalwesen Beschäftigte erklärt:

„Insgesamt bei Führungskräften, die 25 Tage plus fünf Tage Jahresurlaub haben, denn sobald man ein oder zwei Jahre bei uns ist, hat man schon fünf Tage, also gut, Führungskräfte haben es schwer, jeden Tag zu nehmen, da sind wir oft eher in einem Spiel am Ende des Jahres, das darin besteht, den Stand meines Kontozählers zu betrachten: Verdammte, ich bin schon an der Decke des Arbeitszeitkontos, ich habe X Tage Arbeitszeitverkürzung und X Tage Urlaub. Was soll ich tun?“ (E5).

Das Arbeitszeitkonto ermöglicht es den Mitarbeitenden daher, über ihre berufliche Zeit hinaus zu investieren, ohne ihre Urlaubsansprüche zu verlieren. Darüber hinaus ermöglicht das Drei-Konten-System das Ansparen zusätzlicher Arbeitstage, da das Konto Sonstige Rechte auf nur 30 Tage begrenzt ist, wie ein Mitarbeiter darstellt:

„Entweder sind es die Ameisen, die sagen, dass ich es auf mein Karriereende-Konto lege, weil es dann nicht verloren ist, ich werde es für später haben, oder

die Zikaden, die mit dem Arbeitszeitkonto bezahlt werden, damit sie die freien Tage übertragen können und sie nicht verlieren“ (E5).

Aus dieser Sicht begünstigt das in diesem Unternehmen eingerichtete Arbeitszeitkontensystem die langfristige Nutzung am Ende der Karriere, ohne aber das Renteneintrittsalter zu verschieben, wie ein Mitarbeiter ausführt:

„Die letzte Vereinbarung war eigentlich eine Beschränkung, [...] die Geschäftsleitung wollte die Nutzung der Arbeitszeitkonten rechtzeitig einschränken. Das heißt, sie wollten, dass die Mitarbeiter früher gehen“ (E6).

Zusammenfassung

Das komplexe Drei-Konten-System deckt Zwecknutzungen für jeden Gebrauch ab. Es ermöglicht, Auszeitansprüche aufrechtzuerhalten und nicht zu verlieren. Es wird als Gegenleistung für einen hohen Arbeitseinsatz für den Betrieb verstanden.

Das Arbeitsaufkommen bringt aber viele Beschäftigte in eine Situation, in der die Guthaben nicht in Auszeiten umgewandelt werden können. Deswegen herrscht eine Tendenz zur Verschiebung der Auszeiten zum Karriereende. Dieser Prozess geht auf Kosten von kürzeren oder kurzfristigen Auszeiten, die einen wichtigen Schritt zu mehr Zeitautonomie darstellen würden.

2.2.2 Kreditgewerbe

Betrieb

Der Betrieb des Dienstleistungssektors, ist eine regionale Niederlassung eines großen französischen Bank- und Versicherungsinstituts. Der Betrieb beschäftigt rund 1.650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf die Zentrale und die 154 in der Region eingerichteten „Kontaktstellen“ (darunter 138 lokale Agenturen) verteilen. Das Unternehmen strukturiert sich um, indem es die Anzahl der Beschäftigten in den Filialen reduziert, um seine Online-Präsenz zu stärken. Es beschäftigt fast alle Mitarbeitenden mit Verträgen von 36 Stunden und einer 4,5-Tage-Woche.

Interviews

In diesem Betrieb wurden zehn Interviews durchgeführt, davon acht mit verschiedenen Mitarbeitenden und Nutzern von Arbeitszeitkonten und zwei mit den Verhandlungsführenden der Betriebsvereinbarung.

Regelung der Arbeitszeitkonten

Das Arbeitszeitkonto wurde 1997 beschlossen und im Dezember 2016 in einer intensiven Verhandlungsphase über alle Arbeitsbedingungen innerhalb des Unternehmens neu verhandelt. Die Bedingungen für den Erwerb und die Verteilung des Jahresurlaubs, die Möglichkeiten der Telearbeit, die Entwicklung eines Programms zur freiwilligen Pensionierung wurden bei dieser Gelegenheit ebenfalls von den drei anwesenden Gewerkschaften innerhalb des Betriebes ausgehandelt.

Das Konto kann mit nicht genutzten Urlaubszeiten (Jahresurlaub etc.) und mit Einkommensposten (13. Monat, variablem Anteil, individuellen Boni, Gewinnbeteiligung, Pensionsabfindung) angereichert werden. So können die Prämien teilweise oder ganz angespart werden. Darüber hinaus berechnen die Ersparnisse zu einem Arbeitgeberzuschuss von 10% in Raten von zehn Tagen, die dem Konto gutgeschrieben werden. Diese Beträge sind jedoch nur dann unverfallbar, wenn der Begünstigte tatsächlich Urlaub nimmt. Der Beitrag geht auch im Falle der Beendigung des Arbeitsvertrages verloren, außer bei Pensionierung.

Die angesparten Guthaben können für die Inanspruchnahme von Zeit (gesetzlicher Urlaub, Urlaub aus persönlichen Gründen oder Urlaub am Ende der Laufbahn) verwendet werden, die wiederum von der Personalabteilung bei einer Ankündigungsfrist von zwei Monaten genehmigt werden kann. Der oder die Beschäftigte erhält dann eine monatliche Vergütung, die auf der Grundlage des Bruttolohns zum Zeitpunkt der Nutzung berechnet wird. Die Mitarbeitenden können auch ihre Ersparnisse für eine gewählte Eltern- oder Teilzeitregelung am Ende der Karriere verwenden.

Die Beträge können alle zwei Jahre für zehn Tage in Geldauszahlungen verwendet werden, „ohne ein bestimmtes Ereignis zu rechtfertigen“, oder ganz oder teilweise für bestimmte Ereignisse (Heirat, Wechsel des Wohnsitzes, Tod des Ehepartners oder des Kindes usw.) sowie für andere Ereignisse, „die von Fall zu Fall von der Personalabteilung beurteilt werden“ (Betriebsvereinbarung).

Schließlich kann der Arbeitnehmer wählen, seine Ersparnisse für den Rückkauf von gesetzlichen Zeiten für den Ruhestand zu verwenden und zehn Tage in seine Betriebsrente einzuzahlen.

Erfahrungen mit der Nutzung von Zeitkonten

Im Jahr 2019 besaßen von den 1.650 Beschäftigten im Betrieb 482 (29%) ein „aktives“ Arbeitszeitkonto. Darin waren insgesamt 28.441 Tage angespart, was einem Durchschnitt von fast drei Monaten pro Konto (51 Tagen) ent-

spricht. Diese nicht gedeckelten Konten werden für eine Ersparnis von bis zu vier Jahren von den Mitarbeitenden genutzt. Die so erzielten Ersparnisse orientieren sich an einem Zeiteinsatz, der von der Personalabteilung gesteuert und auf das Karriereende ausgerichtet ist.

Aus der Analyse der Interviews ergeben sich zwei wesentliche Trends. Das Arbeitszeitkonto dient einerseits Vorteilen in der Besteuerung der Einkommen und andererseits zum Management der Alterspyramide, um entsprechende Lohnkosten zu senken. Die finanziellen Effekte des Arbeitszeitkontos haben Vorrang gegenüber der Zeitautonomie.

Im Kontext der Umstrukturierung des Sektors mit umfassendem Zugang zu digitalen Technologien und Fusionen nutzt das Unternehmen das Arbeitszeitkonto, um den Vorruhestand zu fördern und zu beschleunigen. Laut Personalabteilung (F1) ist die Rede von der Notwendigkeit, „die Alterspyramide zu managen“, indem „das Segel verkleinert wird“ im Hinblick auf eine zukünftige Fusion. Ziel des Unternehmens ist es, „die Braut vorzubereiten“, das heißt, möglichst profitabel und gesund zu erscheinen. Vor diesem Hintergrund investiert das Unternehmen stark in die berufliche Weiterbildung zum Thema Digitalisierung, was für einige Mitarbeitende eine Herausforderung ist. Tatsächlich beobachtete die Personalabteilung, dass „ältere“ Arbeitnehmende nicht an digitale Technologien „angepasst“ seien, was die befragten Beschäftigten bestätigten.

Vor diesem Hintergrund haben die Sozialpartner eine Verdreifachung der Rentenabfindung bei einer Kündigung vor Ende Dezember 2020 ausgehandelt. Sie kann auf dem Arbeitszeitkonto angespart werden, um die notwendigen Voraussetzungen für einen vorzeitigen Ausstieg zu erreichen. Dabei können die Beschäftigten mit der Prämie Zeit gewinnen, um mehrere Monate oder sogar Jahre vor dem gesetzlichen Austrittsdatum den Betrieb zu verlassen, ohne ihre Rentenleistungen zu verlieren, wie die Personalabteilung es darlegt:

„Das Abfindungspaket – sie machen es in Zeit, sie legen es auf das Arbeitszeitkonto, damit sie vorzeitig gehen können“ (F1).

Die Personalabteilung bestätigt auch, dass das Arbeitszeitkonto nicht für eine kurzfristige Auszeit im Laufe der Karriere gebraucht wird. Die hohen Freizeiten aus Jahresurlaub, Arbeitszeitverkürzung und die 4,5-Tage-Woche decken kurzfristige Auszeiten ab. Schließlich sieht auch die derzeitige Vereinbarung bei Geldverwendung des Arbeitszeitkontos einen Verlust der Arbeitgeberzuschüsse vor. Wie ein Mitarbeiter zusammenfasst, ist das Arbeitszeitkonto als ein Projekt für das Karriereende und für die Personalkosten organisiert:

„Es wurde zu einem Instrument für den Ruhestand. Am Anfang wurde es mehr als ein Lebensprojekt verkauft. Es war: Sie sparen Tage, um ein Projekt in Ihrem Leben entwickeln zu können“ (F2).

Das Management des Karriereendes wird von der Personalabteilung regelmäßig im Rahmen von Informationsveranstaltungen hervorgehoben. Die Mitarbeitenden schätzen es besonders und nutzen es hauptsächlich zu diesem Zweck. Ein Mitarbeiter hat eine Teilzeit-Frühpensionierung arrangiert und wird in den letzten zwei Jahren seines Arbeitslebens nur vier Tage pro Woche arbeiten. Außerdem hat er sich ein Vierteljahr Rente „zurückgekauft“, das heißt Rentenbeträge nachbezahlt, um eine komplette Rente zu garantieren.

Während das Management das Karriereende als Hauptgrund für das Arbeitszeitkonto betrachtet, schätzen die befragten Beschäftigten das System insbesondere wegen der Steuervorteile. Vier sich ergänzende Strategien zeigen im Detail diese Möglichkeiten auf:

- Der erste Ansatz war im Hinblick auf die Steuervorteile am profitabelsten. Das [Gesetz Nr. 2008-111](#) vom 8. Februar 2008 über Kaufkraft sieht eine Beitragsbefreiung für alle zum 31. Dezember 2007 erworbenen und vor dem 30. September 2008 vergüteten Ansprüche auf Arbeitszeitkonten vor. Schließlich sieht die Einführung der Quellensteuer auf Einkommen aus dem Jahr 2018 ([Gesetz Nr. 2016-1917](#) vom 29. Dezember 2016 über die Finanzen für 2017 (1)) vor, dass außergewöhnliche Einkünfte nicht besteuert werden, um eine Doppelbesteuerung im Jahr 2019 zu vermeiden.
- Der zweite Ansatz beschreibt die Verlagerung von Steuern auf einen späteren Zeitpunkt, wie ein Mitarbeiter es darlegt: „Ich habe ziemlich viel in das Arbeitszeitkonto investiert, weil ich Single und kinderlos bin, und viele Steuern zahle“ (F3).

Diese Steuern werden erst zum Zeitpunkt des Renteneintrittes in einem deutlich niedrigeren Umfang fällig, da die Rente niedriger ist als das vorherige Einkommen. Für diese Beschäftigte geht es also um eine Verschiebung der Besteuerung: „Ich bekomme bestimmt weniger. Ich werde weniger Steuern zahlen müssen als jetzt. Denn heute mit dem Einkommen, das ich habe, auch wenn es nicht riesig ist, fügt man meinen variablen Anteil hinzu, meinen 13. Monat“ (F4).

So können die Arbeitnehmenden auf die Geburt eines Kindes, eine Heirat oder den Verlust des Arbeitsplatzes eines Ehepartners oder jede andere Situation warten, die zu einer für sie günstigeren Berechnung des Steuerersatzes führen würde.

- Der dritte Ansatz besteht darin, das Arbeitszeitkonto zu nutzen, um das zu versteuernde Einkommen, auf dem eine Unterhaltszahlung im Scheidungsfall beruht, zu verringern.
- Der vierte Ansatz zur Reduzierung der Besteuerung durch das Arbeitszeitkonto besteht darin, Zeit mit Boni zu kaufen und diese Zeit dann in die Betriebsrente einzusetzen. Diese Praxis ermöglicht es, dass der Gegenwert von zehn Prämientagen pro Jahr steuerfrei ist. Der Nachteil ist aber für die Beschäftigten, dass „die Verfügbarkeit viel schwieriger ist“ (F5).

Zusammenfassung

Die Nutzung des Arbeitszeitkontos ist zwar weit vom Anspruch des Gesetzgebers entfernt, aber ein Instrument, das von den Mitarbeitenden dieses Bankinstituts ebenso geschätzt wird wie von den Führungskräften. Die Zeitautonomie der Beschäftigten wird vor allem durch andere Mechanismen (4,5-Tage-Woche, hoher Jahresurlaub) erreicht. Das Arbeitszeitkonto erhöht die kurzfristige Zeitautonomie nur mit den angesprochenen Teilzeitregeln. Langfristig profitieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von vorteilhaften Vorruhestandsregeln des Arbeitszeitkontos. Ansonsten können sie zwar Zeit „kaufen“, diese aber nur für sehr kurze Zeiträume oder für die Planung des Karriereendes nutzen.

2.2.3 Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling

Unternehmen

Das besuchte Unternehmen liegt in einem Verbund, der aus 36 Gemeinden am Rande eines großen Ballungsraumes im Südwesten Frankreichs besteht. Die Gemeinde hat fast 74.000 Einwohner, die sich über ein Gebiet von 25.000 Hektar verteilen. Das öffentliche Unternehmen beschäftigt 1.100 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seine Kompetenzen, die durch die staatlichen Dezentralisierungspläne erworben wurden, umfassen u. a. Abfallwirtschaft und Abwasserentsorgung, Straßenreinigung, Stadtpolitik, Pflege von Grünflächen, wirtschaftliche Entwicklung, soziales Handeln, frühkindliche Erziehung oder die Verwaltung von Kultur-, Sport- und Freizeiteinrichtungen. Das Unternehmen beschäftigt teils nach den Regeln des territorialen Beamten- und teils des Privatrechts. Die Vollzeitarbeitszeit beträgt 39 Stunden. Daraus ergeben sich vier Stunden Arbeitszeitverkürzung pro Woche, die zusätzlich zu sechs Wochen bezahltem Urlaub zu weiteren 22 Tagen gebündelt werden können.

Interviews

Geführt wurden zehn Interviews innerhalb dieses Unternehmens mit Beschäftigten, die verschiedene Funktionen besetzen. Befragt wurden ein Mitglied des Präsidiums, ein Gewerkschafter, ein Bereichsstellenleiter, zwei Projektleiter, ein stellvertretender Direktor, eine Betreuungsassistentin, ein Empfangsmitarbeiter, ein Kindergartenleiter und eine Technikerin.

Regelung der Arbeitszeitkonten

Das Zeitkonto wurde 2007 auf der Grundlage des [Dekrets Nr. 2004-878](#) im territorialen öffentlichen Dienst eingeführt und 2016 überarbeitet. Das Arbeitszeitkonto ist ein fakultatives System, das allen Arbeitnehmenden, die im Rahmen eines öffentlichen oder privatrechtlichen Vertrages länger als ein Jahr ununterbrochen beschäftigt sind, zugänglich ist und ihnen die Möglichkeit bietet, über mehrere Jahre hinweg bezahlten Urlaub oder reduzierte Arbeitszeitverkürzungstage anzusparen.

Das Arbeitszeitkonto funktioniert nur mit Zeitsparen. Eine Geldnutzung ist nicht möglich. Es kann ergänzt werden durch Jahresurlaub ab der fünften Woche, Arbeitszeitverkürzungstage und Ausgleichsruhezeiten. Es ist auf 60 Tage begrenzt, kann aber nicht vor Erreichen einer Mindestschwelle von 20 Tagen genutzt werden, außer in Ausnahmefällen (Versetzung, Pensionierung, Geburt, Adoption usw.). Einer bzw. einem Bediensteten, die oder der einen entsprechenden Antrag stellt, kann nach Ablauf des Mutterschafts-, Vaterschafts- oder Adoptionsurlaubs oder des familiären Solidaritätsurlaubs über das Arbeitszeitkonto eine Verlängerung gewährt werden. Jede Ablehnung durch die Vorgesetzten ist zu begründen. Die Zeitverwaltung wird durch eine Personalsoftware automatisiert. Diese zentralisiert die Urlaubsansprüche aller Beschäftigten und berechnet automatisch den Saldo der Urlaubsansprüche des letzten Jahres auf dem Arbeitszeitkonto, um ihre Kapazität zu vermeiden.

Erfahrungen mit der Nutzung von Zeitkonten

Die in der Analyse beobachteten Praktiken beschreiben ein Instrument, das automatisch eröffnet und mehr zum Zeitsparen als zur Zeitnutzung eingesetzt wird. So berichten die Beschäftigten von einer Überlastung, die sie dazu zwingt, den Urlaub zu verschieben und Zeit anzusparen, aber auch von einer Institution, die mehr Urlaub als nötig anbietet: „Ich fand, wir haben viel Urlaub, das ist persönlich, das darfst du nie sagen“ (G1). Für einen Beschäftigten (G6), dessen Konto „randvoll ist“, besteht die Herausforderung in Bezug auf den Urlaub darin, „es zu schaffen, jeden Tag zu nutzen“.

Die Mitarbeitenden schätzen die Möglichkeit, ihre gesamte Urlaubszeit über eine einzige Anwendung zu verwalten, die ihnen die Kontrolle bietet über die verschiedenen Zeitelemente, über die sie verfügen, und die Möglichkeit, ihr Arbeitszeitkonto am Ende des Geschäftsjahres aufzuladen. Obwohl Geldauszahlungen seit der letzten Version der Arbeitszeitkonto-Vereinbarung nicht mehr möglich und damit die Nutzungsmöglichkeiten eingeschränkt sind, befürworten die Mitarbeitenden die Möglichkeiten der beruflichen und persönlichen Zeitanpassung, die das Arbeitszeitkonto bietet.

Dies trifft zu im Fall eines Beschäftigten (G2), der sein Arbeitszeitkonto benutzt, um eine Unternehmensgründung zu fördern. Im Falle der jahresbezogenen Teilzeitarbeit verfügen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen Bestand an Tagen, deren Restguthaben am Jahresende auf die Arbeitszeitkonten übertragen werden und dann zur Gestaltung der Arbeitszeit genutzt werden können. Eine Mitarbeiterin nutzt das Arbeitszeitkonto als „Ventil zur Vorbereitung von Ausbildungskursen“ und versorgt es auch mit Teilzeitarbeit.

Entgegen der durch das Arbeitszeitkonto konstruierten Logik der Teilzeitarbeit (Tage des Kontos werden genutzt, um Teilzeit zu organisieren) wird in diesem Fall die Teilzeitarbeit zur Speisung des Arbeitszeitkontos genutzt:

„Ich sparte am Anfang, als ich im Erziehungsurlaub war, also für drei Jahre, also habe ich zusätzliche Tage. Und dann habe ich mich dann zum Beispiel letztes Jahr für ein Jahr auf 90 Prozent Teilzeit gesetzt“ (G3).

Unterschiedliche Beweggründe gelten für den Aufbau dieser Zeitreserve. Eine Mitarbeiterin (G4) nutzt ihr Arbeitszeitkonto, um eine Reserve aufzubauen, die es ihr ermöglicht, über einen Arbeitsplatzwechsel nachzudenken. Schließlich kann das Arbeitszeitkonto von einigen Beschäftigten als ein Zeitvorrat für die Vorbereitung auf die Rekrutierungsverfahren im öffentlichen Dienst angesehen werden: „Wir hatten die Möglichkeit, in den öffentlichen Dienst einzutreten“ (G5). So geben vier von zehn Befragten an, dass sie diese Wettbewerbe (*concours*) vorbereiten und hierfür Zeit brauchen.

Zusammenfassung

Als Fazit dieser Fallstudie lässt sich festhalten: Das Arbeitszeitkonto dieses Unternehmens ist eines der einfachsten, das in Frankreich angetroffen wurde: 20 Tage Mindestersparnis, 60 Tage Höchstgrenze. Geldzahlungen für die Beschäftigten sind nicht möglich. Das Arbeitszeitkonto wird aber im Hin-

blick auf die Zeitautonomie sehr geschätzt. Die Mitarbeitenden können ihre Zeit nach Belieben nutzen, weitgehend unabhängig von Vorgesetzten und von vordefinierten Projekten. Diese freie Nutzung schließt ebenso kurzfristige wie langfristige Auszeiten ein.

2.2.4 Gesundheit und Soziales

Unternehmen

Das Zentrum der Universitätsklinik besteht aus 16 Krankenhäusern und Universitätsinstituten, die sich auf vier Standorte verteilen (ohne Logistikeinrichtungen). Das Unternehmen beschäftigt 15.700 Mitarbeitende, darunter 3.900 Ärzte und 11.600 Krankenhausarbeitskräfte. Das Unternehmen ist von einer sozialen Bewegung geprägt, die den Mangel an Betten und Personal aufgrund der ständigen Suche nach Einsparungen anprangert. Während die Qualität der Versorgung zu den besten des Landes gehört, weist das Personal mit Demonstrationen und Aktionstagen auf seine permanente Erschöpfung hin und verlangt nach mehr Stellen und Ressourcen.

Interviews

Um die Nutzung der Zeitkonten innerhalb dieses Universitätsklinikums zu untersuchen, wurden an vier verschiedenen Standorten zehn Interviews geführt mit vier Krankenschwestern, drei Hebammen, einer leitenden Angestellten, einer Bezirksleiterin und einem Anästhesisten.

Regelung der Arbeitszeitkonten

Das Arbeitszeitkonto wurde in dieser Einrichtung durch folgende Dekrete für das öffentliche Krankenhauswesen eingerichtet: [Dekret Nr. 2002-788](#) (vom 3. Mai 2002 über das Zeitsparkonto im öffentlichen Krankendienst), [Dekret Nr. 2012-1366](#) (vom 6. Dezember 2012 zur Änderung bestimmter Bestimmungen in Bezug auf das Zeitsparkonto und den Jahresurlaub im öffentlichen Dienst des Krankenhauses) und [Dekret Nr. 2018-1305](#) (vom 27. Dezember 2018 über die Beibehaltung von Urlaubsrechten, die im Rahmen einer Zeitersparnis bei Mobilität des Personals im öffentlichen Dienst erworben wurden).

Das Arbeitszeitkonto funktioniert nun nach einem dualen System. Es besteht einerseits aus einem Altbestand aus allen bis zum 31. Dezember 2012 angesparten Tagen und andererseits aus einem neuen Arbeitszeitkonto, das die seit 2013 eingesparten Tage enthält.

Das alte Arbeitszeitkonto kann nur noch in Form von Auszeiten genutzt werden, die je nach Einkommenskategorien der Bediensteten zu einer Pauschalvergütung führen.¹¹ Das alte Arbeitszeitkonto ist in seinem Volumen seit 2016 auf 208 Tage begrenzt.

Das neue Arbeitszeitkonto ist für alle Mitarbeitenden zugänglich, die unbefristet beschäftigt sind und eine einjährige Betriebszugehörigkeit nachweisen können. Gemäß den nationalen Bestimmungen unterliegen alle Ärzte mit Krankenhausstatus bei Aufnahme ihrer Tätigkeit der Eröffnung eines Arbeitszeitkontos.

Diese Regelung betrifft 1.017 Nutzende im Jahr 2017. Das neue Arbeitszeitkonto ist ein relativ kleines Konto, dessen Guthaben höchstens 60 Tage betragen und nur mit nicht genommenem Urlaub, Arbeitszeitverkürzungstagen oder Überstunden bis zu maximal zehn Tagen pro Jahr aufgefüllt werden können (ausgenommen bei Ausnahmeregelung aus dienstlichen Gründen, die eine Kumulierung von bis zu 30 Tagen zulässt).

Die Verwendung der Ersparnisse variiert je nach Volumen der Guthaben. Wenn die Anzahl der angesparten Tage 20 nicht überschreitet, darf die bzw. der Beschäftigte sie nur als Zeit verwenden. Bei mehr als 20 gespeicherten Tagen kann die oder der Beschäftigte an den Tagen über dieser Schwelle ein Optionsrecht ganz oder teilweise ausüben. Dieses Optionsrecht besteht darin, die Ersparnisse a) entweder nach der gleichen Tarifstaffel wie beim alten Arbeitszeitkonto zu entschädigen oder b) sie für eine zusätzliche Pensionierung zu berücksichtigen oder c) sie für die zukünftige Verwendung als Zeitangabe im Arbeitszeitkonto zu belassen. Wird keine Entscheidung getroffen, werden die Ansprüche automatisch auf die Zusatzrentenregelung umgestellt.

Die erworbenen Rechte sind innerhalb des öffentlichen Dienstes übertragbar und werden zu 100% von der Einrichtung bereitgestellt. Schließlich muss jede Verweigerung der Zeitentnahme durch die Vorgesetzten gerechtfertigt sein, der oder die Bedienstete kann sich dann an den Arbeitgeber wenden. Genaue Verfahrensregeln bei Verweigerung der Zeitentnahme bestehen allerdings nicht.

Erfahrungen mit der Nutzung von Zeitkonten

Die Analyse der Interviews zeigt zwei gegensätzliche Bewertungen des Arbeitszeitkontos: Medizinisches Personal, Ärzte und Spezialisten sehen es als

11 65 Euro pro Tag für Bedienstete der Einkommenskategorie C, 85 Euro für Bedienstete der Einkommenskategorie B, 125 Euro für Bedienstete der Einkommenskategorie A und 300 Euro für festangestellte Mediziner.

eine „Verpflichtung“ an, während Krankenschwestern es als ein „nutzloses Instrument“ betrachten.

Für Nichtmediziner ist das Arbeitszeitkonto zu einem „sekundären“ Element geworden, das wenig bekannt und von geringem Nutzen ist. Eine Mitarbeiterin berichtet: „Ehrlich gesagt: Sie reden nicht darüber, vielleicht wäre es besser, wenn es bekannter wäre, aber wir reden nicht darüber“ (H1). Laut einer anderen Beschäftigten will das Krankenhaus das Instrument nicht mehr anbieten: „Ich glaube, sie reden nicht mehr allzu viel darüber, wegen der Vorbehalte“ (H2). Daher benutzen die von ihr betreuten Mitarbeitenden das Konto quasi nicht mehr: „Ich habe in zwei Jahren eines eröffnet, ich sage dir, hier benutzt das niemand.“

Darüber hinaus ist diese Zurückführung der Nutzung von Arbeitszeitkonten Teil einer allgemeinen Veränderung der Organisation der Arbeitszeit in den Krankenhäusern, die durch den Abbau von Überstunden gekennzeichnet ist:

„Ich eröffnete es damals, als ich Pläne machte. Ich arbeitete an den Wochenenden für mehrere Wochen, nicht jedes Wochenende, aber mindestens zweimal im Monat, und es gab diese Erholungsstunden, die ich wirklich nicht nehmen konnte und so habe ich sie auf das Arbeitszeitkonto gesetzt“ (H2).

Für die befragten Krankenschwestern ist das Arbeitszeitkonto „nur ein weiteres Instrument“ für das Krankenhaus. Sie haben das Gefühl, bei der Organisation ihrer Urlaubszeit „betrogen“ zu werden:

„Wir wissen nicht, ob wir Weihnachten oder Neujahr feiern werden, wir wissen es zehn Tage im Voraus. Für die Sommerferien ist es das Gleiche, man kann nie etwas im Voraus planen. Bis man es weiß, kosten die Tickets ein Vermögen [...]. Wenn ich eine Vertretung mache, dann nicht, um diese in das Arbeitszeitkonto zu stellen, wozu dann?“ (H3).

Eine Mitarbeiterin fasst das Gefühl zusammen, das von Krankenschwestern und Hebammen geteilt wird: „Es ist unmöglich, das Arbeitszeitkonto zu nehmen, wir können ja nicht mal unseren Jahresurlaub nehmen.“ In einem Kontext von Personalmangel, der noch verstärkt wird durch fehlende Ersetzung von Mitarbeitenden, die durch Urlaub oder Krankheit abwesend sind, zögern die Beschäftigten, Zeit anzusparen. Denn sie befürchten, dass sie diese nicht wie gewünscht zurückfordern können.

Entgegen diesem Trend weg vom Arbeitszeitkonto gehen Ärzte und Fachärzte zum Zeitsparen über. Einerseits wird für sie alle bei ihrer Einstellung ein Konto eröffnet, wie ein Anästhesist ausführt: „Wir sind im Kranken-

haus, jeder hat ein Arbeitszeitkonto, es ist automatisch“ (H4). Darüber hinaus ist die Verwendung des Arbeitszeitkontos für Ärzte theoretisch garantiert, solange sie den Betrieb des Dienstes nicht stört.

Eine Bezirksleiterin mit Personalverantwortung äußert sich dazu wie folgt:

„Es ist schwierig, jemanden abzulehnen, ich denke, es würde sehr schlecht gesehen werden [...]. Wenn die Leute fragen, es zu benutzen, werden sie akzeptiert [...]. Es gibt Leute, die für drei Monate zur See fahren. Ja, ich würde ja sagen, denn wenn ich nein sage, bin ich sicher, kommt eine schlechte Atmosphäre. Nein, nein, nein, ich hätte keinen Spaß daran, es abzulehnen [...]. Ich würde den Moment diskutieren, vielleicht die Dauer, aber ich würde es sicherlich nicht ablehnen“ (H5).

Außerdem wird die Verwendung des Arbeitszeitkontos zwar akzeptiert und sogar von den Medizinern unterstützt. Doch ist die Verwendung der Ersparnisse für den Ruhestand finanziell interessanter:

„Wenn ich in den Ruhestand gehe, ja, dann bekomme ich sechs Monatsgehälter bezahlt, aber wenn ich an [Arbeitszeitverkürzungstagen] bezahlt werde, wird es nur zu einem durchschnittlichen Satz bezahlt“ (H5).

All diese Ergebnisse decken sich mit der vom untersuchten Universitätsklinikum vorgelegten Sozialbilanz. Laut dem Tätigkeitsbericht des Krankenhauses für 2017 wird das Arbeitszeitkonto mit durchschnittlich 24 gespeicherten Tagen weniger genutzt als in anderen vergleichbaren Einrichtungen des Landes (30 Tage). 36% des medizinischen Personals, 30% der Pflegedienste und 86% des nichtmedizinischen Personals haben im Jahr 2017 ihr Konto genutzt.

Diese Daten müssen durch die jeweiligen Größen der verschiedenen Personalkategorien relativiert werden: Medizinisches Personal mit einem aktiven Konto hat einen durchschnittlichen Guthabenstand von 68 Tagen und wurde im Jahr 2017 für 6,3 Tage mit einem durchschnittlichen Betrag von 1.880 Euro bezahlt. Dem Pflegepersonal stehen durchschnittlich 13,2 Tage zur Verfügung, es wurde für 0,5 Tage mit 41 Euro bezahlt. Für das nichtmedizinische Personal fielen 15,6 Tage an mit einer Bezahlung für 0,5 Tage und 52 Euro. Das Arbeitszeitkonto wird demnach von den Medizinerinnen und Medizinern viel stärker nachgefragt als von den anderen Mitarbeitenden.

Diese Änderungen bei der Verwendung des Arbeitszeitkontos lassen sich durch die gesetzlichen Änderungen erklären, die das System prägen. Das eingangs erwähnte Dekret Nr. 2012-1366 hat die Guthaben auf 60 Tage begrenzt und das Krankenhaus verpflichtet, eine vollständige Rückstellung für die

Buchhaltung zu bilden. Dies veränderte die Praxis der vorher exorbitant hohen Guthaben wesentlich.

Zusammenfassung

Das Fazit dieser Fallstudie lautet: Das Arbeitszeitkonto wird im Krankenhaus weniger umfänglich genutzt, als es Anfang der 2000er Jahre der Fall war. Für Medizinerinnen und Mediziner bleibt es eine Notwendigkeit. Dementgegen wird es von anderen Krankenhausmitarbeitenden als eine „Falle“ betrachtet, die sie zwingt, Zeit zu geben, ohne dafür bezahlt zu werden oder die Garantie zu erhalten, sie zu einem gewünschten Zeitpunkt zurückbekommen. Über Zeitautonomie im Zusammenhang mit Arbeitszeitkonten im Krankenhaus zu sprechen, ist vermessen angesichts der Angst, die Kontrolle über die angesammelte Zeit zu verlieren. Für Ärztinnen und Ärzte kann das Arbeitszeitkonto zwar dazu beitragen, Einkommen zu generieren. Aber es ist auch hier schwierig, Zeitautonomie zu gewinnen. Nur die Planung des Karrierendes ist ein Nutzen, der einen Gewinn an Zeitautonomie für die Mitarbeitenden darstellt.

2.3 Abschließende Ausführungen zum deutsch-französischen Vergleich

Grundlage des Ländervergleichs sind zum einen Auswertungen von Betriebsvereinbarungen und zum anderen Fallstudien in jeweils vier Betrieben unterschiedlicher Branchen in beiden Ländern. Während die Analyse der Betriebsvereinbarungen Informationen über die Regelungsstrukturen von Zeitkonten liefert, geben die Betriebsfallstudien Einblick in deren praktische Anwendung. Im Unterschied zu den Dokumentenanalysen, die auf größeren Datensätzen basieren, haben die Befragungen von betrieblichen Akteuren, Personalleitenden, betrieblichen Interessenvertretungen und Nutzern von Zeitkonten angesichts der geringen Fallzahl eher explorativen Charakter. Gleichwohl liefern sie wichtige Erkenntnisse vor allem über den Handlungsspielraum, den unterschiedliche Varianten von Zeitkonten für die Zeitautonomie der Beschäftigten bieten.

Zusammenfassung der quantitativ-vergleichenden Analyse

Die quantitativ-vergleichende Analyse der Betriebsvereinbarungen in Deutschland und Frankreich ergibt zwei sehr unterschiedliche Kontentypen in beiden Ländern.

Die deutschen Arbeitszeitkonten lassen sich mit Girokonten vergleichen. Sie sind für die Arbeitnehmenden verbindlich, sobald eine Betriebsvereinbarung ausgehandelt ist. Ohne Wahlmöglichkeit erfolgt die Eröffnung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter automatisch. Die Konten dienen vorrangig der Produktion, der Beschäftigung, der Vereinbarkeit mit sozialen Zeiten und der Zeitautonomie. Sie sind fast ausschließlich für das Ansparen und den Verbrauch von Zeit reserviert. Transfers zwischen Zeit und Geld sind, anders als in Frankreich, selten. Die Konten sind eher kurzfristig und erlauben relativ geringe Guthaben. Sie müssen Schwankungen in den Arbeitszeiten berücksichtigen. Die maximal möglichen Guthaben übersteigen selten die Ersparnisse eines Monats, und werden kontrolliert. Diese „Girokonten“ erlauben auch Zeitschulden der Beschäftigten („zinslose Überziehungskredite“). Die meisten Regeln in den Betriebsvereinbarungen dienen zur Steuerung der Salden. Die Arbeitszeitkonten sind selten gegen Insolvenz versichert und können nicht zwischen Unternehmen übertragen werden. Die Guthaben werden nicht verzinst.

Das französische Arbeitszeitkonto ähnelt einem traditionellen Sparkonto oder einer mehrjährigen Lebensversicherung. Es handelt sich um ein individuelles Konto: Der potenzielle Eigentümer hat die Möglichkeit, es zu eröffnen oder nicht. Die Konten erlauben hohe Volumina und lange Laufzeiten. Gleichzeitig fördern diese Konten die Verlängerung der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit, aber kurzfristige Auszeiten oder zusätzliche Einkommen sind möglich. Die wichtigsten Regeln der Betriebsvereinbarungen gelten den Zeitarten, die angespart und verbraucht werden können (gesetzlicher Urlaub, Ruhezeiten, Arbeitszeitverkürzungstage usw.). Diese Konten werden regelmäßig mit zeitlichen oder monetären Elementen angereichert. Sie lassen aber kein Defizit (Überziehungskredit) zu.

Die Konten ähneln einem mehrjährigen Darlehen, das die bzw. der Arbeitnehmende dem Arbeitgeber gewährt. Ein fiktiver Zinssatz ergibt sich aus: 1) Steuererleichterungen, die sich aus der nachträglichen Besteuerung von Einkommen oder Steuerbefreiungen bei der Verwendung für betriebliche Ersparnisse oder Pensionspläne ergeben; 2) Erhöhungen der Stundenlöhne (die über die Jahre die auf dem Konto gespeicherte Zeit aufwerten). In Frankreich handelt es sich daher hauptsächlich um mittel- und langfristige Konten. Bei Bedarf ermöglichen großteils (61,9%) auch einen Vorruhestand. Dieses Sparkonto ist gegen Unternehmensinsolvenz geschützt (durch die allgemeine Arbeitgebersversicherung) und kann in einigen Fällen zwischen Unternehmen übertragen werden (Portabilität).

Erkenntnisse aus den Fallstudien

Die qualitative Untersuchung ergänzt den Vergleich von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. In Deutschland ist zwischen Kurz- und Langzeitkonten zu unterscheiden. In Frankreich existiert dagegen meistens nur eine Form, deren Regelungsstrukturen Parallelen zu dem deutschen Modell der Langzeitkonten aufweisen. Das französische Kontenmodell bietet in der betrieblichen Praxis eine große Vielfalt an zeitlichen Verwendungszwecken, die in Deutschland nur durch die Kombination der verschiedenen Kontenmodelle erreicht wird. Diese zentralen Unterschiede beginnen sich jedoch zu verwischen. Auch in Frankreich dienen Arbeitszeitkonten mehr und mehr ebenfalls kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeit, erlauben Beschäftigten sowohl längere Auszeiten für eine breite Palette an Verwendungszwecken (Sabbaticals) als auch kleine Zeitfreiheiten im Arbeitsalltag.

Diese Zeitfreiheiten sind in Deutschland im Rahmen autonomer Zeitgestaltung allerdings nicht bedingungslos möglich. Die beobachtete betriebliche Praxis zeigt: Generelle Aussagen über Zeitautonomie vermögen die Vielfalt der betrieblichen Umsetzungsbedingungen und -ergebnisse nicht widerzugeben. Selbst innerhalb eines Betriebes variieren die Möglichkeiten für Zeitautonomie zwischen den Arbeitsbereichen. Die Zugehörigkeit zu einer Wirtschaftsbranche scheint nach den vorliegenden Befunden weniger entscheidend für die Frage zu sein, inwieweit es Beschäftigten gelingt, die potenziellen Spielräume von Zeitkonten auszuschöpfen.

Weitaus bedeutsamer erscheinen die Art der Tätigkeit, die Organisation von Arbeitsabläufen und die Einstellung von Vorgesetzten. Sofern keine strikten arbeitsorganisatorischen Vorgaben (beispielsweise Fließbandfertigung) eigenständige Zeitverfügungen einschränken, handelt es sich in den untersuchten Betrieben um eine Mischung von aufgaben- und selbstbestimmter Zeitsteuerung.

Für Langzeitkonten ist in Deutschland dagegen der Spielraum weniger offen und weniger stark als bei Kurzzeitkonten betrieblichen Aushandlungen zwischen Vorgesetzten, Teammitgliedern und Konteninhabern ausgesetzt. Vielmehr bietet die regulatorische Kombination von gesetzlichem Rahmen und tariflichen sowie betrieblichen Vereinbarungen den Beschäftigten sichere Anspruchsgrundlagen, wie sie ihre Guthaben nutzen können. Deshalb besteht bei der Inanspruchnahme der Guthaben ein vergleichsweise hohes Maß an Zeitautonomie. Das gilt für den Zeitpunkt der Nutzung und je nach den Spezifikationen in den Regelungen auch für den Verwendungszweck. Im Unterschied zu Kurzzeitkonten haben Betriebe kein Zugriffsrecht bezüglich der auf Langzeitkonten angesammelten Guthaben.

Ähnlich können auch die Beschäftigten in Frankreich bestimmen, wann sie ihre Guthaben für freie Zeiten einsetzen. Allerdings können auch hier die Verwendungszwecke eingeschränkt sein. Ebenso wie in Deutschland haben die Betriebe kein Zugriffsrecht. Diese sehr bedeutsame Einschränkung gilt auch für kurzzeitige Verwendungen der Guthaben. Hierin liegt ein gravierender Unterschied zu den Kurzzeitkonten in Deutschland. Dort schließen die Regelungen Zeitheteronomie (also die Verfügung des Arbeitgebers über die Arbeitszeit) nicht aus.

Die Option, ein Langzeitkonto zu führen, beanspruchen in den hier untersuchten deutschen Betrieben nur vergleichsweise wenige Beschäftigte. Die Nutzer zeigen sich zufrieden mit der Möglichkeit, Zeitguthaben für längere Auszeiten zu bilden und nach individuellen Wünschen auch zu nutzen. Gründe für die abstinente Haltung der Mehrheit der Beschäftigten konnten im Rahmen dieses Projektes nicht eruiert werden.

Ein weiteres zentrales Ergebnis des hier gewählten Ansatzes gemischter Methoden: Die in betrieblichen Regelungen in Aussicht gestellten Spielräume für Zeitautonomie stellen letztlich nur eine notwendige, aber nicht auch hinreichende Bedingung dar, dass die Beschäftigten auch tatsächlich zu gewissem Grad selbstbestimmt die Arbeitszeit gestalten können. Entscheidend ist letztlich die betriebliche Umsetzung. Dort entscheidet sich im alltäglichen Aushandlungsprozess, wo und in welchem Maße betriebliche Regelungen auch bestätigt werden können. Zeitautonomie ist also stets eine Frage dezentraler Realisierung.

Schwer zu bewerten ist die Frage: Gewährt das Nebeneinander von Kurz- und Langzeitkonten in Deutschland mit unterschiedlichen Regelungsgrundlagen und -strukturen (bei Langzeitkonten: Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung) den Beschäftigten ein höheres Maß an Zeitautonomie als das französische Regelungssystem, das auf gesetzlichen Vorgaben beruht?

Die in der quantitativen Analyse aufgezeigte „Begrenzung“ der deutschen Arbeitszeitkonten und die sehr umfassenden (multifunktionalen) französischen Arbeitszeitkonten werden durch die Fallstudien nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Sie zeigen: Eher kurzfristige Konten mit kleinen Volumina (Deutschland) stehen langfristigen Konten mit großen Volumina (Frankreich) gegenüber.

Abschließende Ausführungen zur Zeitautonomie im Vergleich

Differenzierend stellen die Fallstudien klar: Nur eine Betrachtung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen, der Auftragslage, der Beschäftigung, der Produktionspalette, der Arbeitsabläufe erlaubt, den Gewinn an Zeitautono-

mie durch Arbeitszeitkonten einzuschätzen. Daher sei betont: Individuelle Fälle weichen ab von den gesamtgesellschaftlichen Mustern, die hier vorgestellt wurden. Ein erstes Beispiel sind die städtischen Betriebe in beiden Ländern: ein relativ begrenztes Arbeitszeitkonto in Frankreich und die Existenz von Langzeitkonten in Deutschland.

Ein zweites Beispiel betrifft die beiden Betriebe des Fahrzeugherstellers. Die Kontenstrukturen in den beiden Betrieben der Fahrzeugherstellung sind relativ ähnlich, beide sind mit drei bzw. vier Kontentypen vergleichsweise umfassend. Der deutsch-französische Vergleich ergibt hier Gemeinsamkeiten und erlaubt, Hypothesen zur Zeitautonomie zu formulieren. Komplexe Kontensysteme mit drei oder mehr Kontenarten haben den Effekt, Auszeitenansprüche von kurzfristigen zu langfristigen Zeithorizonten zu verschieben. Diese Verschiebung dient zunächst den Unternehmen. Sie muss aber auch vor dem Hintergrund gesehen werden, dass ein Teil der Beschäftigten ihr Karriereende mit diesen Instrumenten steuern möchte. Zeitautonomie erstreckt sich insofern auf das Arbeitsleben insgesamt.

Betriebsräte sind hier ständig gefordert zwischen Teilautonomiewünschen abzuwägen: geringe oder hohe Volumina, kurzfristige oder langfristige Konten.

Die Fallstudien bestätigen Elemente der quantitativen Auswertung. In Frankreich ist es den Beschäftigten überlassen, ob sie ein Arbeitszeitkonto eröffnen oder nicht. Eine Ausnahme bilden die Krankenhausärztinnen und -ärzte, die ein Pflicht-Arbeitszeitkonto haben. In Deutschland gilt die generelle Praxis, Arbeitszeitkonten für alle einzuführen, wenn die Betriebsvereinbarung dies so vorsieht. Auch die Praxis des Ansparens ist unterschiedlich.

So werden in Deutschland die meisten Stunden automatisch über die Zeiterfassung den Arbeitszeitkonten gutgeschrieben, während in Frankreich die Beschäftigten meist selbst entscheiden, ob diese Stunden in das Arbeitszeitkonto übertragen werden sollen. Den hohen Volumina, die französische Arbeitszeitkonten erlauben, steht in Deutschland ein eher begrenztes Niveau angesparter Guthaben zur Verfügung.

In Deutschland ist die Nutzung des Arbeitszeitkontos nicht zweckgebunden, das heißt: Auszeiten werden für beliebige Gründe beantragt. In Frankreich sind viele Nutzungen zweckgebunden, das heißt: Der weitgesteckte Rahmen erlaubt zwar viele Nutzungsmöglichkeiten (kurzfristige, langfristige, Geld), mit denen aber dann unter Umständen spezielle Verfahren verknüpft sind.

Da sich Zeitautonomie nur über die Analyse der Praktiken der Beschäftigten klären lässt, sind auch die Ergebnisse heterogen. Sie widersprechen ei-

nem einfachen Schema, das davon ausgeht, dass langfristig orientierte Konten automatisch über ein höheres Potenzial für Zeitautonomie verfügen – auch deswegen, weil damit noch nichts über die Verfügungsgewalt über die Konten ausgesagt ist. Zwar wird eine dahingehende weitere Öffnung der Konten in Deutschland auch teilweise von Mitarbeitenden angesprochen; doch ist keineswegs klar, dass sie dann auch der Verfügungsgewalt der Beschäftigten dient (und nicht unbezahlter Mehrarbeit). Dies wurde von einigen Betriebsräten angesprochen. Fallübergreifend besteht der Wunsch nach der Möglichkeit, mehrere aufeinander folgende Tage möglichst selbstbestimmt aus dem Arbeitszeitkonto zu entnehmen. Dies ist nicht immer gewährleistet und wäre ein wichtiger Schritt, um Zeitautonomie zu fördern.

LITERATUR- UND INTERNETVERZEICHNIS

- Artus, I. (2010):** Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten. In: Industrielle Beziehungen 17 (4), S. 317–344.
- BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2016):** Arbeitszeitreport Deutschland 2016. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2398.pdf?__blob=publicationFile.
- Baumann, H./Mierich, S./Maschke, M. (2018):** Betriebsvereinbarungen 2017 – Verbreitung und (Trend-)Themen. In: WSI-Mitteilungen 71 (4), S. 317–325. Download unter <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-betriebsvereinbarungen-2017-verbreitung-und-trend-themen-13413.htm>.
- Bellmann, L./Gewiese, T. (2004):** Entwicklung der Arbeitszeitkonten in Deutschland. In: Arbeit und Beruf 55 (11), S. 329–331.
- Bellmann, L./Crimmann, A./Evers, K. (2013):** Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In: Bornewasser, M./Zülch, G. (Hrsg.): Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 43–60.
- Benoit-Guilbot, O. (1989):** Quelques réflexions sur l'analyse sociétale: l'exemple des régulations des marchés du travail en France et en Grande-Bretagne. In: Sociologie du travail 33 (2), S. 217–225.
- Bispinck, R./WSI-Tarifarchiv (2016):** Arbeitszeit – Was bietet der tarifvertragliche Instrumentenkoffer? Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 82. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_elemente_82_2016.pdf.
- Bloch-London, C. (2000):** Les normes de durée du travail à l'épreuve des négociations: le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail. In: Travail et Emploi, 83, S. 27–45.
- Brenke, K. (2011):** Anhaltender Strukturwandel zur Teilzeitbeschäftigung. In: DIW Wochenbericht 78 (42). Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), S. 3–12. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.387390.de/11-42-1.pdf.
- Clouet, H. (2018):** Aux guichets du temps partiel: transactions temporelles dans le service public d'emploi allemand et français. Thèse de Sociologie. Paris: Conservatoire Supérieur d'Ostéopathie.
- De Terssac, G./Thoemmes, J./Flautre, A./Thébault, C. (1998):** La mise en place du compte épargne temps: modalités et enjeux. In: La négociation collective en 1997. Paris: La Documentation Française, S. 317–334.
- Ellguth, P./Promberger, M. (2004):** Arbeitszeitsituation und Betriebsrat – eine Matched-Pair-Analyse mit Daten des IAB-Betriebspanels. In: Bellmann, L./Schnabel, C. (Hrsg.): Betriebliche Arbeitszeitpolitik im Wandel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 288. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg, S. 111–131.
- Ellguth, P./Gerner, H. D./Zapf, I. (2018):** Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger. IAB-Kurzbericht 15. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1518.pdf>.
- European Commission (2018):** Flash Eurobarometer 470. Report. Work-Life Balance. Report. <https://webgate.ec.europa.eu/eurobarometer/api/public/deliverable/download?doc=true&deliverableId=67041>.
- Giotto, T./Thoemmes, J. (2016):** La capitalisation du temps de travail. In: Cahiers de recherche sociologique 59–60, S. 113–134.

- Giotto, T./Thoemmes, J. (2017):** Le compte épargne temps: Mieux vivre ou travailler plus? In: La nouvelle revue du travail 11. <https://nrt.revues.org/3279>.
- Groß, H./Seifert, H. (2017):** Regulierte Flexibilität – Betriebliche Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten. In: WSI-Mitteilungen 70 (6), S. 432–441.
- Groß, H./Maschke, M./Mierich, S. (2019):** Regelungen von Arbeitszeitkonten. Mitbestimmungspraxis Nr. 20. Institut für Mitbestimmung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_20.pdf.
- Hall, P.A./Soskice, D. (2001):** Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Heidenreich, M. (1991):** Verallgemeinerungsprobleme in der international vergleichenden Organisationsforschung. In: Heidenreich, M./Schmidt, G. (Hrsg.): International vergleichende Organisationsforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 48–66.
- Herzog-Stein, A./Seifert, H. (2010):** Deutsches „Beschäftigungswunder“ und flexible Arbeitszeiten. WSI Diskussionspapier 169. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Labit, A./Thoemmes, J. (2003):** 20 ans de comparaison France-Allemagne: de l'effet sociétal à l'analyse de l'articulation des régulations globales et locales. In: Lallement M./Spurk J. (Hg.): Stratégies de la comparaison internationale. Paris: Editions du Centre national de la recherche scientifique, S. 23-38.
- Lott, Y. (2015):** Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. In: European Journal of Industrial Relations 21, S. 259–274.
- Lutz, B. (1991):** Die Grenzen des „effet sociétal“ und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive. In: Heidenreich, M./Schmidt, G. (Hrsg.): International vergleichende Organisationsforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 91–105.
- Maurice, M./Sellier, F./Silvestre, J.-J. (1979):** La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal: Comparaison France-Allemagne. In: Revue française de sociologie 20 (2), S. 331–365.
- Peters, S./v. Garrel, J./Düben, A./Dienel, H.-L. (2016):** Arbeit – Zeit – Souveränität. München/Mering: Hamp.
- Promberger, M./Böhm, S./Heyder, T./Pamer, S./Strauß, K. (2002):** Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie. Berlin: edition sigma.
- Reynaud, J.-D. (1979):** Conflit et régulation sociale: Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. In: Revue française de sociologie 20 (2), S. 367–376.
- Reynaud, J.-D. (1988):** Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. In: Revue française de sociologie 29 (1), S. 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1989):** Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin.
- Reynaud, J.-D./Richebé N. (2007):** Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. In: Revue française de sociologie 48 (1), S. 3–36.
- Rose, M. (1985):** Universalism, culturalism and the Aix group: promise and problems of a societal approach to economic institutions. In: European Sociological Review 1 (1), S. °65–83.
- Seifert, H. (1987):** Variable Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeit nach Maß für die Betriebe oder Zeitautonomie für die Arbeitnehmer? In: WSI-Mitteilungen 40 (12), S. °727–735.

Seifert, H. (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: WSI-Mitteilungen 54 (2), S. 84–90.

Seifert, H./Thoemmes, J. (2020): Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen. In: Industrielle Beziehungen 27 (1), S. 45–68

Thoemmes, J. (2011): Betriebsverhandlungen in Frankreich: Die Bevollmächtigung von nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern. In: Industrielle Beziehungen 18 (4), S. 262–289.

Thoemmes, J. (2013): Organizations and Working Time Standards: A Comparison of Negotiations in Europe. New York: Routledge.

Trinczek, R. (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, H. (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 375–397.

Weber, M. (1934): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Tübingen: Mohr.

Wanger, S. (2017): What makes employees satisfied with their working time? The role of working hours, time-sovereignty and working conditions for working time and job satisfaction. IAB-Discussion Paper 20/2017. Nürnberg: Institute for Employment Research (IAB).

Zapf, I. (2016): Traditionelle und moderne Formen der Arbeitszeitflexibilität. IAB-Bibliothek 361. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Zapf, I./Herzog-Stein, A. (2011): Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession. In: WSI-Mitteilungen 64 (2), S. 60–69.

Zapf, I./Weber, E. (2017): The role of employer, job and employee characteristics for flexible working time. An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements. IAB-Discussion Paper 4/2017. Nürnberg: Institute for Employment Research (IAB).

Alle Websites wurden zuletzt am 10. Februar 2021 besucht.

AUTOREN

Dr. Timo Giotto ist wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Institut für Arbeit, Organisation und Macht (CERTOP) an der Universität Toulouse.

Prof. Dr. Jens Thoemmes ist Forschungsprofessor beim Institut für Arbeit, Organisation und Macht (CERTOP) an der Universität Toulouse.

Dr. Hartmut Seifert war bis 2009 Leiter der Abteilung WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Forschung und Beratung zu Arbeitsmarkt- und Arbeitszeitfragen.

PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens. Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle? Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an? Was wird geregelt? Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Nähere Informationen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

[Macht mit und nehmt Kontakt mit uns auf!](#)

Die vorliegende Study geht der Frage nach, inwiefern Arbeitszeitkonten die Zeitautonomie von Beschäftigten erhöhen. Anhand des Ländervergleichs werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Deutschland und Frankreich mit Blick auf Zeitautonomie herausgearbeitet. Basis der Untersuchung sind 587 Betriebs- und Dienstvereinbarungen für Deutschland und 894 für Frankreich sowie in beiden Ländern jeweils vier branchenübergreifende Fallstudien, die vertiefend durchgeführt wurden.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-377-5