

Zeit statt



Geld

Auf die richtige
Ausgestaltung der

Wahloptionen kommt es an Immer öfter beinhalten Tarifverträge die Möglichkeit, seitens der Mitarbeiter zwischen einem höheren Entgelt oder mehr Zeit wählen zu können. Auch Kombinationen aus beiden Alternativen sind möglich. Der Arbeitszeitexperte Andreas Hoff und Christian Gruschka von innogy SE zeigen in ihrem Beitrag, wie Zeit- / Geld-Wahloptionen unabhängig von einem Tarifvertrag ausgestaltet werden sollten und wie bei innogy das Wahlmodell „Vollzeit-Light“ funktioniert.

2016 wurde in Deutschland im Anschluss an eine Mitgliederbefragung der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) der erste Tarifvertrag abgeschlossen, in dem die Mitarbeiter ab 1. Januar 2018 ohne Einspruchsrecht des Arbeitgebers (!) zwischen einem höheren Entgelt, zusätzlichen Urlaubstagen und einer Jahresarbeitszeitverkürzung (von 2 036 auf 1 984 Stunden) wählen konnten. Dies wurde zwischen der Deutschen Bahn AG und der EVG vereinbart, und die Wahloption „Zeit“ (Urlaub) ist von den Mitarbeitern sehr gut angenommen worden (Abb. 1).

In dem darauffolgenden EVG-Tarifabschluss wurde zum 1. Juli 2020 das Wahlmodell „verdoppelt“: Die Mitarbeiter haben ab diesem Zeitpunkt die Wahl zwischen 5,2 Prozent mehr Entgelt, zwölf Tagen mehr Urlaub oder 104 Stunden pro Jahr (h/a) Arbeitszeitverkürzung. Es sind aber auch Kombinationen möglich – beispielsweise 2,6 Prozent mehr Entgelt und sechs Tage mehr Urlaub –, und die Mitarbeiter können ihre einmal getroffene Entscheidung unter Einhaltung bestimmter Fristen auch wieder ändern.

Seit diesem ersten Abschluss hat es weitere Tarifabschlüsse mit Zeit- / Geld-Wahloptionen gegeben, insbesondere bei der Deutschen Post AG, der Deutschen Telekom AG und für den Nahverkehr in Bayern (TV-N). Auch der letzte Tarifabschluss in der Metallindustrie (gültig ab 1.1.2019) bietet die Möglichkeit, das neu eingeführte „Zusatzgeld“ (T-ZUG) in Form von acht freien Tagen zu beziehen. Allerdings gilt das Angebot nicht für alle Mitarbeiter und es ist mit einem Genehmigungsvorbehalt des Arbeitgebers versehen. Das Angebot ist seitens der Mitarbeiter ebenfalls auf großes Interesse gestoßen.

Damit ist es zum einen sehr wahrscheinlich, dass es in den kommenden Jahren zu weiteren vergleichbaren Tarifabschlüssen

kommen wird. Zum anderen werden sich aber auch nicht tarifgebundene sowie tarifgebundene Betriebe, die solchen Regelungen nicht unterliegen, mit diesem Thema beschäftigen müssen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden zu können. Vor diesem Hintergrund gilt es im Folgenden und anhand eines Praxisbeispiels zu erörtern, wie Zeit- / Geld-Wahloptionen technisch ausgestaltet werden können und sollten.

GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR WAHLOPTIIONEN

In den vorliegenden Tarifverträgen mit Zeit- / Geld-Wahloptionen wurden diese im Rahmen von Gesamtarifpaketen eröffnet, die auch Entgeltsteigerungen einschlossen. Dies hat zum einen zu relativ geringfügigen individuellen Arbeitszeitverkürzungen und damit fast zwangsläufig zu deren Bündelung zu freien Tagen geführt. Zum anderen führte dies dazu, dass die Wahloptionen nicht genau gerechnet werden mussten.

So stellen beispielsweise sowohl die acht zusätzlichen freien Tage in den Metall-Tarifverträgen als auch die sechs beziehungsweise zwölf Urlaubstage für die Mitarbeiter der Deutschen Bahn sowie die 14 freien Tage pro Jahr bei der Deutschen Telekom eine (teils deutliche) Besserstellung der Option „Zeit“ dar (s. Beispielberechnung). Auch bei der Deutschen Post ist die Zeitoption für die Mitarbeiter deutlich günstiger und führt, auf die Stunde gerechnet, zu geringfügig höheren Entgelten.

Ist ein Betrieb nicht an tarifvertragliche Regelungen gebunden, macht erstens die Verbindung mit (den ja oft individuell sehr unterschiedlichen) Entgeltsteigerungen wenig Sinn. Zweitens darf es zu keiner aus der Nutzung einer Zeit- / Geld-Wahloption resultierenden Ungleichbehandlung der Mitarbeiter, insbesondere hinsichtlich der Stundenentgelte, kommen. Und drittens sollte es angesichts der Engpässe am Arbeitsmarkt keinen über den Steuer- und Abgabeneffekt hinausgehenden zusätzlichen Anreiz für die Zeitoption geben.

Damit bietet es sich an, betriebliche Zeit- / Geld-Wahloptionen im Rahmen von Wahlarbeitszeitmodellen zu eröffnen, in denen die Mitarbeiter ihre Vertragsarbeitszeitdauer immer wieder neu in unmittelbarer Nähe zur vormaligen Vertragsarbeitszeit gestalten können. Und zwar in der für die Mitarbeiter besonders attraktiven Form, dass sie eine bestimmte Zahl zusätzlicher freier Tage wählen können. Dadurch wird zugleich das Problem der Einrech-

DIE AUTOREN



DR. ANDREAS HOFF ▶
Inhaber von Dr. Hoff
Arbeitszeitsysteme und
einer der Pioniere in der
Arbeitszeitberatung in
Deutschland, Potsdam
▶ hoff@
arbeitszeitsysteme.com



CHRISTIAN GRUSCHKA ▶
Head of Reward Policies
der innogy SE, Essen
▶ c.gruschka@innogy.com

nung jahresbezogener Entgeltbestandteile gelöst, die dann gegebenenfalls ebenfalls auf Basis der verringerten Vertragsarbeitszeit gewährt werden. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Zahl der mit einer bestimmten Absenkung des Beschäftigungsgrads verbundenen freien Tage jeweils präzise ermitteln.

Will man die mit diesem Verfahren verbundenen Probleme (immer wieder Neuberechnung, mögliche Rundungen, langfristige Freietageplanung, Entfall freier Tage bei Krankheit) vermeiden, muss für die betreffenden Mitarbeiter ein (zweites) Arbeitszeitkonto geführt

tag mit feiertagsbedingtem Arbeitsausfall legen werden.

- ▶ Können sie die freien Tage darüber hinaus kurzfristig verplanen, ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass es dann deutlich weniger wahrscheinlich ist, dass diese auch einmal auf Krankheitstage fallen.
- ▶ Werden die freien Tage in Form zusätzlicher Urlaubstage gewährt – was besonders einfach (weil es die diesbezüglichen Planungsprozesse ja bereits gibt) und für die Mitarbeiter besonders attraktiv ist –, sind in die Vergleichsbetrachtung zusätzlich (a) gegebenenfalls eine höhere Urlaubsvergütung und

Beispielberechnung

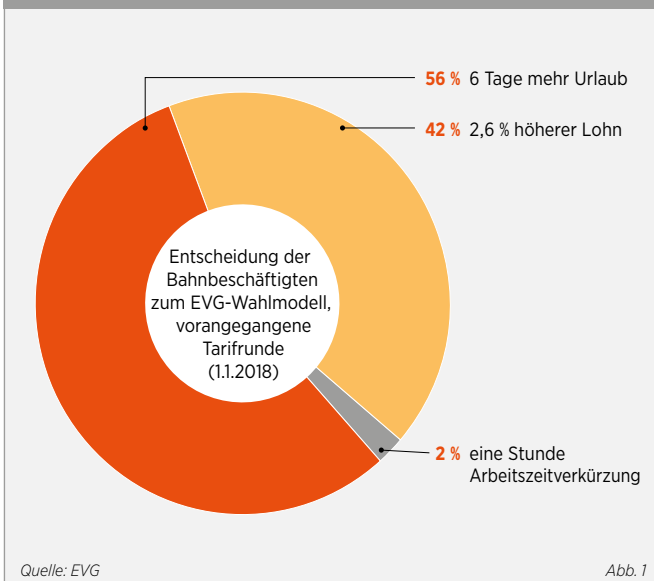
Beträgt die Vertragsarbeitszeit – wie die vormalige Regelarbeitszeit bei der Deutschen Bahn – beispielsweise 39 h/w (2 036 h/a: 52 w/a) und wählt der Mitarbeiter mit einem Beschäftigungsgrad von 38/39 beziehungsweise 37/39 (also von 97,44 bzw. 94,87 %) die Option Zeit, erwirbt er auf Basis einer Fünftagewoche und 30 Tagen Urlaubsanspruch bei 220 planmäßigen Arbeitstagen pro Jahr (diese Zahl ist jeweils genau zu berechnen!) einen Anspruch auf 5,64 beziehungsweise 11,28 zusätzliche freie Tage pro Jahr (220 x 0,2 h bzw. 0,4 h: 7,8 h). Diese sollten jedoch langfristig (bspw. auf das Kalenderjahr bezogen) verplant werden müssen, um das Risiko des krankheitsbedingten Ausfalls dieser freien Tage „fair“ auf Arbeitgeber und Mitarbeiter zu verteilen.

werden. Diesem müssen an allen Arbeitstagen – mit Ausnahme von Urlaubs-, Krankheits- und Wochenfeiertagen – die Differenz zwischen Vertragsarbeitszeit (in unserem Beispiel 1/5 von 38 h/w bzw. 37 h/w) und Regelarbeitszeit (39 h/w; also 0,2 h bzw. 0,4 h) gutgeschrieben und die freien Tage mit der jeweiligen anteiligen Vertragsarbeitszeit (also mit 7,6 h bzw. 7,4 h) belastet werden. In diesem Fall führt Krankheit an einem zusätzlichen freien Tag nicht zu einer Belastung des Arbeitszeitkontos, weil umgekehrt auch bei Erkrankung an Arbeitstagen kein Guthaben angespart wird.

Leider ist auch diese Lösung recht kompliziert, weshalb es sich empfehlen kann, die Zeit- / Geld-Wahloption im Sinne „guter Verkaufbarkeit“ zu vereinfachen. Dabei müssen zur Vermeidung von Bevorzugungen beziehungsweise Benachteiligungen folgende Faktoren im Auge behalten werden:

- ▶ Das Entgelt pro Stunde muss gleich bleiben.
- ▶ Können die zusätzlichen freien Tage von den Mitarbeitern uneingeschränkt verplant werden, ist in die Berechnung einzubeziehen, dass sie keinen dieser freien Tage auf einen Feier-

HAUPTSACHE URLAUB



(b) das Risiko der Nachgewährung dieser freien Tage bei Krankheit einzubeziehen.

„VOLLZEIT-LIGHT“ BEI DER INNOGY SE

Ein Beispiel für eine vergleichsweise unkomplizierte Umsetzung der Wahloption „Zeit statt Geld“ ist das neu in der innogy SE eingeführte flexible Arbeitszeitmodell „Vollzeit-Light“. Dieses Modell eröffnet den Mitarbeitern auf betrieblicher Ebene die Möglichkeit, zusätzliche freie Tage pro Kalenderjahr in Anspruch nehmen zu können.

Das Modell steht unabhängig vom Hierarchielevel zur Verfügung, also für tarifliche und außertarifliche Mitarbeiter ebenso wie für Leitende Angestellte. Hintergrund der Einführung war nicht zuletzt die verstärkte Nachfrage von Mitarbeitern nach weitergehender Flexibilität beziehungsweise der Möglichkeit, zusätzliche freie Tage bei entsprechender Anpassung der Vergütung in Anspruch nehmen zu können.

Die Herausforderung für innogy bestand darin, eine weitergehende Flexibilisierung zu erreichen, als sie über die bereits vorhandenen Gleitzeitmodelle (zusätzliche freie Tage) schon gegeben war. Zudem sollte vermieden werden, ein wertguthabenbasiertes Modell zu entwickeln, da die mit einem solchen Modell verbundenen Vorgaben (Insolvenzversicherung) nicht gewollt

während der Entwicklung wiederholt die Zwischenstände mit den internen Kunden (Management, ausgewählte Mitarbeiter) diskutiert und entsprechende Anpassungen vorgenommen. Ergebnis ist das Modell „Vollzeit-Light“ mit klaren Inhalten und einer einfachen Struktur. Jeder Mitarbeiter beziehungsweise jede Führungskraft kann mit wenigen Schritten für jeweils ein

den Bereich der Leitenden Angestellten ist das Modell Gegenstand einer Policy, für den nicht leitenden Bereich wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Das Modell „Vollzeit-Light“ ist bislang sehr positiv aufgenommen worden: Bereits im Jahr der Einführung (2018) hat eine dreistellige Anzahl von Mitarbeitern davon Gebrauch gemacht.

Die bisherige positive Annahme bestätigt unsere Wahrnehmung, dass es einen zunehmend größer werdenden Bedarf für flexible Zeit-statt-Geld-Modelle gibt.

Die Mitarbeiter von innogy können, bezogen auf eine Fünftagewoche, fünf, zehn, 15 oder 20 zusätzliche freie Tage innerhalb eines Kalenderjahrs in Anspruch nehmen; andere Stückelungen sind nicht möglich, um Komplexität und Administration zu vermeiden. Für Mitarbeiter in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis und mit einer Verteilung der Arbeitszeit auf weniger als fünf Tage pro Woche reduzieren sich die zu wählenden Optionen entsprechend: Bei einer Viertagewoche betragen die zusätzlichen freien Tage zum Beispiel vier, acht, zwölf oder 16 Tage.

Das folgende Schaubild verdeutlicht, dass die gewählten zusätzlichen freien Tage nicht an einem Stück in Anspruch genommen werden müssen (Abb. 2).

REDUKTION DES BESCHÄFTIGUNGSGRADS

Für das gesamte Jahr der Inanspruchnahme reduziert sich der vertraglich festgelegte Beschäftigungsgrad. In der Folge werden grundsätzlich alle vom Beschäftigungsgrad



Sowohl die acht zusätzlichen freien Tage in den Metall-Tarifverträgen als auch die sechs beziehungsweise zwölf Urlaubstage für die Mitarbeiter der Deutschen Bahn sowie die 14 freien Tage pro Jahr bei der Deutschen Telekom stellen eine (teils deutliche) Besserstellung der Option „Zeit“ dar.

waren. Angestrebt wurde ein „schlankes“ Modell, das sowohl einfach im Aufbau als auch im Hinblick auf die Anwendung und Administration für die Mitarbeiter, Führungskräfte und HR sein sollte.

Die Entwicklung dieses Modells erfolgte in enger Abstimmung mit den internen Kunden, da innogy bei der Entwicklung neuer HR-Services und -Modelle einen klaren „customer focus“ verfolgt. So wurden

Kalenderjahr die Anzahl der zusätzlichen freien Tage wählen. Eine Ablehnung des Wunsches ist möglich, wenn betriebliche Belange diesem entgegenstehen.

Zur Flexibilität des neuen Modells gehört, dass die Entscheidung immer nur für ein Kalenderjahr gilt. Für das Folgejahr kann der Mitarbeiter erneut entscheiden, ob und in welchem Umfang er zusätzliche freie Tage in Anspruch nehmen möchte. Für

abhängigen Vergütungsbestandteile quotiert. Der individuelle Urlaubsanspruch des Kalenderjahrs bleibt jedoch erhalten. Je nach Anzahl der zusätzlichen freien Tage ergibt sich eine Absenkung des bisherigen vertraglich festgelegten Beschäftigungsgrads auf 97,5 Prozent, 95 Prozent, 92,5 Prozent oder 90 Prozent für das betreffende Kalenderjahr.

Im Beispiel (Abb. 2) wurden zehn zusätzliche freie Tage gewählt, so dass der Beschäftigungsgrad sowie alle von diesem abhängigen

den auch der weiterhin bestehende Urlaubsanspruch.

Die Herleitung des quotierten Beschäftigungsgrads anhand des Beispielfalls von zehn zusätzlichen freien Tagen zeigt die folgende Tabelle (Abb. 3):

Um die zusätzlichen administrativen Kosten des Modells zumindest teilweise „einzupreisen“, wurden die Beschäftigungsgrade in einem letzten Schritt geringfügig überproportional abgesenkt und auf „glatte“ Prozentsätze gerundet. Dies ist aber auch dadurch gerechtfertigt, dass in diesem Modell die Feiertagsvergütung auf der Basis von 100 Prozent statt (in unserem Beispiel) 95 Prozent erfolgt.

Ein Antrag auf Inanspruchnahme von „Vollzeit-Light“ ist jeweils bis zum 15. November des Vorjahrs möglich, wobei bereits im Rahmen des Beantragungsprozesses die genauen Kalendertage der Inanspruchnahme festzulegen sind. Die Beantragung eines Kontingents an zusätzlichen freien Tagen, die erst im Laufe des Jahrs auf bestimmte Kalendertage verteilt werden, ist nicht möglich.

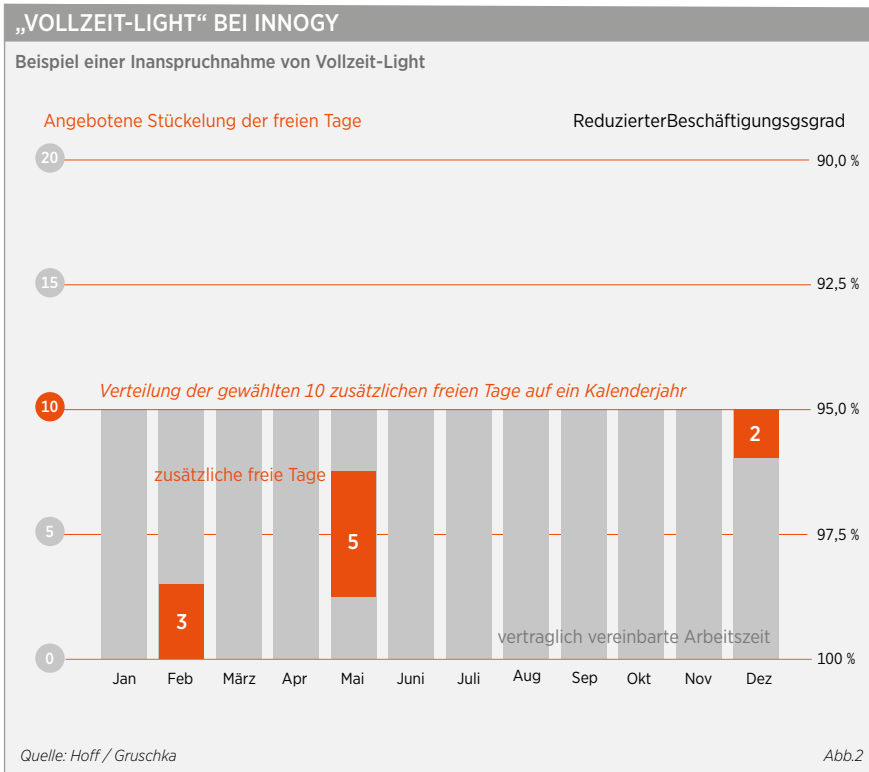


Auch bei der Deutschen Post ist die Zeitoption für die Mitarbeiter deutlich günstiger und führt auf die Stunde gerechnet zu geringfügig höheren Entgelten.

Vergütungsbestandteile für das Jahr der Inanspruchnahme auf 95 Prozent sinken. Die Prozentsätze des angepassten Beschäftigungsgrads wurden wie folgt ermittelt:

- ▶ In einem ersten Schritt wurde auf Grundlage der durchschnittlichen Arbeitstage aller Bundesländer der letzten acht Jahre der Beschäftigungsgrad proportional zur reduzierten Anzahl der Arbeitstage pro Jahr abgesenkt.
- ▶ Berücksichtigt wurde bei der Berechnung auch die „Epreisung“ des unveränderten Urlaubsanspruchs, um Kostenneutralität des Modells zu gewährleisten. Für die Berechnung werden daher nicht „nur“ die zusätzlichen freien Tage abgezogen, son-

Soweit die tatsächliche Inanspruchnahme der im Vorjahr festgelegten zusätzlichen freien Tage nicht wie geplant möglich ist (bspw. aufgrund von Krankheit), können diese – anders als Urlaubstage – nicht nachgeholt werden und verfallen; es sei denn, die Nichtinanspruchnahme ist vom Arbeitgeber zu vertreten. Nur in diesem Ausnahmefall können mit Zustimmung des Vorgesetzten die zusätzlichen freien Tage verschoben werden.

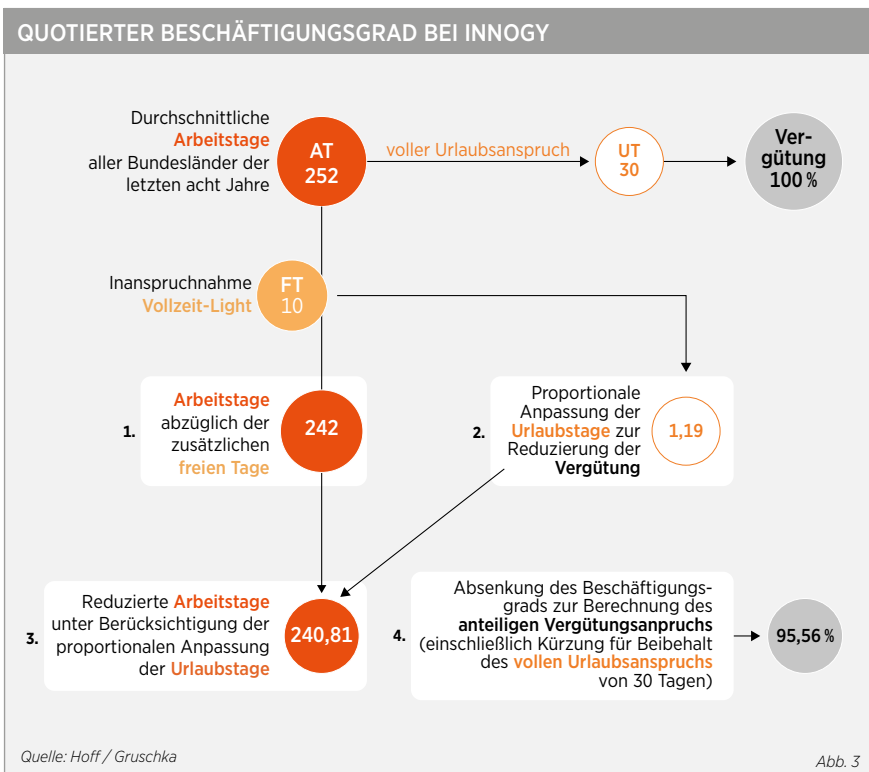


den, können nur so viele „neue“ freie Tage beantragt werden, dass die Summe aus übertragenen und neu beantragten Tagen das Maximum von 20 zusätzlichen freien Tagen pro Jahr (bei einer Fünftageweche) nicht überschreitet.

FAZIT / EMPFEHLUNG

Zeit- / Geld-Wahloptionen haben aus den folgenden Gründen das Potenzial einer Win-win-Lösung:

- ▶ Sie sind für die Mitarbeiter attraktiv und motivierend.
- ▶ Sie steigern die Arbeitgeberattraktivität.
- ▶ Sie führen zunächst einmal zu Kosteneinsparungen, denen nicht immer Mehrkosten für zusätzliches Personal gegenüberstehen.
- ▶ Die sich freie Tage wünschenden Mitarbeiter werden speziell in disponierten Arbeitszeitsystemen (bspw. im Schichtbetrieb) gezielt entlastet, was zu geringeren Krankheitsfehlzeiten beitragen kann.



Allerdings müssen dazu zum einen die freien Tage auch tatsächlich umgesetzt werden. Zum anderen muss dafür gesorgt werden, dass es die freien Tage nicht auch quasi „umsonst“ gibt beziehungsweise diese bei selbst gesteuerter Arbeitszeit (bspw. Gleitzeit) einfach erwirtschaftet werden können.

Daher müssen vor Einführung von Zeit- / Geld-Wahloptionen gegebenenfalls bestehende Gleittage Regelungen auf den Prüfstand gestellt werden. Insbesondere sollten Gleittage, wenn sie aus Akzeptanzgründen nicht ganz abgeschafft werden können, nicht langfristig verplant, nicht verblockt und nicht mit Urlaub kombiniert werden dürfen. Sie sollten lediglich kurzfristig mit Genehmigung der Führungskraft möglich sein. Diese hat dann auch darauf zu achten, dass durch einen Gleittag nicht zusätzliche Belastungen für Kollegen des Mitarbeiters entstehen. ●

Eine Übertragung der zusätzlichen freien Tage auf das nächste Jahr ist grundsätzlich ausgeschlossen. Eine Ausnahme kann sich auch hier ausschließlich aus betrieblichen

Gründen – in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und HR – ergeben. Falls in diesem Ausnahmefall einmal zusätzliche freie Tage mit in das Folgejahr genommen wer-