

Arbeitszeitkonten im Schichtbetrieb optimal einsetzen

Auf Arbeitszeitkonten werden Differenzen zwischen vertraglicher Arbeitszeit einerseits und innerhalb der Vertragsarbeitszeit geleisteter bzw. hierauf anzurechnender Arbeitszeit andererseits verbucht. Sie sind daher in betrieblichen Arbeitszeitsystemen überall dort erforderlich, wo es zu solchen Differenzen kommt oder kommen kann und die Mitarbeiter*innen nicht (im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit) eigenverantwortlich für den Ausgleich auf ihre Vertragsarbeitszeit sorgen sollen. In flexiblen Schichtsystemen sind sie daher unverzichtbar:

- Vertrauensarbeitszeit ist praktisch ausgeschlossen, weil der*die einzelne Mitarbeiter*in hierin nur in Ausnahmefällen für die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit verantwortlich gemacht werden kann.
- Der einem flexiblen Schichtsystem zugrunde liegende Schichtplan rechnet sich in aller Regel nicht auf die Vertragsarbeitszeit – sonst wäre er ja höchstwahrscheinlich von deren Dauer und nicht (richtigerweise) vom jeweiligen betrieblichen Bedarf her entwickelt worden. Dies bringt eine Differenz zwischen schichtplanmäßiger und vertraglicher Arbeitszeit mit sich, die am einfachsten mithilfe eines begleitenden Arbeitszeitkontos gehandelt wird.
- Werden Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichen Vertragsarbeitszeitdauern im selben Schichtplan eingesetzt – wie dies angesichts des ebenso wünschenswerten wie unvermeidbaren Vordringens der Teilzeitarbeit in die bisherige Vollzeit-Monokultur industrielle Schichtarbeit immer häufiger der Fall ist –, entstehen solche Differenzen sogar zwangsläufig, was den Trend zum Einsatz von Arbeitszeitkonten im Schichtbetrieb weiter verstärkt.
- Und wenn ein Schichtplan nach betrieblichen Regeln flexibel gehandhabt werden kann – etwa mittels Ab- und/oder Ansage von Schichten –, um wechselnde betriebliche Anforderungen, schwankende Mitarbeiter-Verfügbarkeit und/oder Arbeitszeit- und Freizeitwünsche von Mitarbeiter*innen bewältigen zu können, ist dies ohne begleitende Arbeitszeitkonten praktisch nicht vorstellbar.

Bei der Gestaltung solcher Arbeitszeitkonten werden in der betrieblichen Praxis jedoch viele,

teils kostenträchtige Fehler gemacht. Vor diesem Hintergrund beleuchte ich in den folgenden drei Abschnitten,

- wie Schichtplan und Arbeitszeitkonto miteinander gekoppelt werden müssen,
- wie Ausfallzeiten im Arbeitszeitkonto zu berücksichtigen sind und
- aus welchen Gründen Arbeitszeitkonten wie gesteuert werden sollten.

Die Kopplung von Schichtplan und Arbeitszeitkonto

Schichtpläne rechnen sich, siehe oben, in aller Regel nicht auf die Vertragsarbeitszeit – was bei differenzierten Vertragsarbeitszeitdauern ja bis auf maximal eine solche Dauer schon per se ausgeschlossen ist. So ist beispielsweise bei Einsatz von 4 Schichtgruppen in vollkontinuierlicher Wechselschicht, also in 21 Betriebsschichten pro Woche, bei angenommen 8h Arbeitszeit pro Schicht planmäßig durchschnittlich 42h/w zu arbeiten – bei fast immer deutlich niedrigeren Vertragsarbeitszeiten, die ich nachfolgend mit (nach stundenweiser Wahl der einzelnen Mitarbeiter*innen) 35 bis 38h/w annehme.

Die Kopplung von Schichtplan und Arbeitszeitkonto basiert auf der Berechnung der Arbeitszeitdauer pro Schicht, mit der ein*e Mitarbeiter*in seine*ihre vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen erfüllt. In unserem besonders einfachen Beispiel werden diese Tagesvertragsarbeitszeiten so berechnet:

pro Schichtzyklus zu leistende Arbeitszeit
[in unserem Beispiel also 4 x Wochen-Vertragsarbeitszeit] : Zahl der pro Schichtzyklus zu leistenden Schichten [in unserem Beispiel also 21]

Daraus ergeben sich in unserem Beispiel die folgenden Tagesvertragsarbeitszeiten:

- bei 38h-Woche [4w x 38h/w : 21 Schichten =] 7,24h bzw. 7h14min
- bei 37h-Woche [4w x 37h/w : 21 Schichten =] 7,05h bzw. 7h03min
- bei 36h-Woche [4w x 36h/w : 21 Schichten =] 6,86h bzw. 6h51min

- bei 35h-Woche [4w x 35h/w : 21 Schichten =] 6,67h bzw. 6h40min

Diese Tagesvertragsarbeitszeiten entsprechen in einem flexiblen Schichtsystem der Nulllinie des begleitenden Arbeitszeitkontos. Arbeitet ein*e Mitarbeiter*in darüber hinaus – wie dies in unserem Beispiel wegen der 8h Arbeitszeit pro Schicht ja regelmäßig geschieht –, entsteht üblicherweise ein Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto, während Abweichungen nach unten – im Schichtbetrieb insbesondere durch Freischichten – diesem Konto belastet werden. Für unser Beispiel bedeutet dies:

- Bei 38h-Woche fließen dem Arbeitszeitkonto pro Schicht 46min zu, während ihm eine Freischicht mit 7h14min belastet wird. Für eine Freischicht müssen also 9,43 Schichten geleistet werden.
- Bei 37h-Woche belaufen sich diese Werte auf 57min bzw. 7h03min, sodass pro Freischicht 7,42 Schichten zu leisten sind.
- Bei 36h-Woche belaufen sie sich auf 1h09min bzw. 6h51min. Pro Freischicht sind also 5,96 Schichten zu leisten.
- Bei 35h-Woche schließlich belaufen sie sich auf 1h20min bzw. 6h40min, sodass pro Freischicht 5 Schichten zu leisten sind.

Dies zeigt zum einen, wie attraktiv schon geringfügige Reduzierungen der Vertragsarbeitszeit für die Mitarbeiter*innen sind, die hierüber auch sehr einfach Geld gegen Zeit tauschen können¹, und zum anderen, wie einfach solche Reduzierungen mithilfe von Arbeitszeitkonten bewältigt werden können: Um die Gewährung von Freischichten wie in unserem Beispiel muss man sich ja soundso kümmern.

Dieses Beispiel war deshalb sehr einfach, weil hierin (a) alle Schichten gleich lang sind und (b) die Mitarbeiter*innen bei Leistung aller planmäßigen Schichten über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten. Daher soll nun auch noch ein komplexeres Beispiel vorgestellt werden mit Frühschichten à 7h, Spätschichten à 8h und Nachtschichten à 9h Arbeitszeit und einem 24/7-Schichtplan für 5 Teams, in dem bei durchschnittlich 33,6h/w Arbeitszeit die obigen Vertragsarbeitszeiten nicht erreicht werden:

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F7	F7	F7	-	-	-	-
2	N9	N9	N9	-	-	S8	S8
3	S8	S8	-	F7	F7	F7	F7
4	-	-	-	N9	N9	N9	N9
5	-	-	S8	S8	S8	-	-

In solchen Fällen muss vor allem die motivatorisch ungünstige Konstellation vermieden werden, dass das Arbeitszeitkonto bei planmäßiger Arbeit ins Minus läuft. Oft ist es dann eine gute Idee, den betreffenden Schichtplan dadurch auf durchschnittlich 5 Schichten pro Woche zu bringen, dass an ausgewählten schichtplanmäßig freien Tagen „Disposchichten“ eingetragen werden, die dann im Rahmen einer rollierenden, z. B. wochenweisen Aktualisierungsplanung² bei betrieblichem Bedarf zu Früh-, Spät- oder Nachtschichten werden – eventuell auch an anderen schichtplanmäßig freien Tagen – und ansonsten zu Freischichten.

Im obigen Schichtplan könnten solche Disposchichten z. B. am Donnerstag und Freitag in Woche 1 und am Montag und Dienstag in Woche 4 eingeplant werden – und hier am besten à 8h (Schicht-Bezeichnung damit D8), weil auf diese Weise in diesem Schichtplan in durchschnittlicher 5-Tage-Woche durchschnittlich 40h/w Arbeitszeit erreicht wird:

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F7	F7	F7	D8	D8	-	-
2	N9	N9	N9	-	-	S8	S8
3	S8	S8	-	F7	F7	F7	F7
4	D8	D8	-	N9	N9	N9	N9
5	-	-	S8	S8	S8	-	-

Damit können die Tagesvertragsarbeitszeiten dann z. B. einfach gleichmäßig unterhalb der schichtplanmäßigen Arbeitszeit angesetzt werden – bei 38h-Woche also z. B. à 0,4h, woraus sich Tagesvertragsarbeitszeiten von 6,6h (Frühschicht), 7,6h (Spät- und Disposchicht) bzw. 8,6h (Nachtschicht) ergeben, mit denen im 5-Wochen-Zyklus die 38h-Woche im Durchschnitt erreicht wird und es bei planmäßiger Arbeit nie zu Minus-Stunden kommen kann.

¹ Siehe hierzu meinen Beitrag „Die Wahl zwischen Geld und Zeit im Schichtbetrieb einfach ermöglichen!“, HR Performance 1/2025, S. 22–25 (und unter www.arbeitszeitsysteme.com)

² Siehe hierzu meinen Beitrag „Planbarkeit ist für die Mitarbeiter*innen sehr wichtig. Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne besser planen und zugleich durch die Mitarbeiter*innen beeinflussbar gestalten“, HR Performance 3/2021, S. 48–51 (und unter www.arbeitszeitsysteme.com)

Die zeitliche Bewertung von Ausfallzeiten

In ein Arbeitszeitkonto gehen nicht nur die geleisteten Arbeitszeiten ein, sondern auch die auf die Vertragsarbeitszeit anzurechnenden Urlaubs-, Krankheits- und Feiertage mit feiertagsbedingtem Arbeitsausfall, die hierzu zeitlich bewertet werden müssen.

Beginnen wir mit dem Erholungsurlaub. Dieser beinhaltet eine Befreiung von der Arbeitspflicht, weswegen Urlaubstage mit der jeweiligen Tagesvertragsarbeitszeit anzurechnen und damit im Arbeitszeitkonto neutral sind – und insbesondere nicht mit einer über diese hinausgehenden planmäßigen Arbeitszeit pro Schicht, was ja dazu führen würde, dass der Arbeitszeitkonto-Saldo auch an Urlaubstagen steigt. In unserem ersten obigen Beispiel sind sie daher je nach Dauer der Vertragsarbeitszeit zeitlich mit 7h14min, 7h03min, 6h51min bzw. 6h40min zu bewerten.

Wegen der durchschnittlichen 5,25-Tage-Woche – pro 4-Wochen-Zyklus sind 21 Schichten zu leisten – ist ein Erholungsurlaubsanspruch von 30 Tagen pro Jahr, dem rechtlich grundsätzlich stets die 5-Tage-Woche zugrunde liegt, in $[30 : 5 \times 5,25 =]$ 31,5 Tage umzurechnen, sodass z. B. ein Mitarbeiter mit 38h/w-Vertrag eine Urlaubsfreistellung in Höhe von $[31,5 \times 7h14min =]$ 227,85h pro Jahr erhält – nur wegen der Rundung der Tagesvertragsarbeitszeit auf die Minute 0,15h (9min) weniger als die 228h pro Jahr bei 5-Tage-Woche mit 7,6h Arbeitszeit pro Tag.

Bei differenzierten Tagesvertragsarbeitszeiten wie in unserem zweiten obigen Beispiel ist es am einfachsten, ein sogenanntes Jahresurlaubsstundenkonto zu führen, dem zu Jahresbeginn bei z. B. 38h-Woche und 30 Tagen Urlaub $[30 \times 7,6h =]$ 228h gutgeschrieben werden und dem dann die einzelnen Urlaubstage mit der jeweiligen Tagesvertragsarbeitszeit (in unserem Beispiel also à 6,6h, 7,6h bzw. 8,6h) belastet werden; stundenweiser Urlaub ist ja bekanntlich grundsätzlich nicht zulässig. Dieses Verfahren ist jedoch zum einen juristisch umstritten, weil die herrschende Meinung unterschiedliche Freistellungsdauern pro Urlaubstag nicht beachtet, und zum anderen auch nicht in jeder Zeitwirtschaft abbildbar, sodass häufig eine andere Lösung gefunden werden muss.

In solchen Fällen bietet sich zur Vermeidung von Minuten-Huberei von Mitarbeiter*innen die Quotierung der Urlaubstage nach deren Freistellungsdauer an. In unserem zweiten Beispiel mit

jeweils 7,6h-Früh- und 8,6h-Nachtschichten sowie 11 7,6h-Spät- und Disposchichten pro 5-Wochen-Zyklus müssen die Mitarbeiter*innen dann beispielsweise einfach in gleich vielen Früh- und Nachtschichten Urlaub nehmen, womit dann die korrekten 228h urlaubsbedingte Freistellung pro Jahr genau erreicht werden.

Hinsichtlich der zeitlichen Bewertung von feiertagsbedingtem Arbeitsausfall an Feiertagen sowie von Krankheitstagen gilt nach Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG) zur Vermeidung einer Ungleichbehandlung von Gesunden und Kranken grundsätzlich – weil hiervon per Tarifvertrag abgewichen werden kann, weswegen dies ggf. immer zuerst geprüft werden muss – das sogenannte Ausfallprinzip „Wie gearbeitet worden wäre“. Letzteres muss dann allerdings auch feststehen, was in flexiblen Schichtsystemen naturgemäß erst nach Abschluss der letzten Planungsstufe der Fall ist – also z. B. nachdem für die einzelnen Mitarbeiter*innen der endgültige Wochen- oder Monatsplan fixiert worden ist.

Vor Abschluss der abschließenden Planung muss daher, ebenso wie generell bei entsprechender Tarifregelung, gemäß dem sogenannten Referenz- bzw. Durchschnittsprinzip die jeweilige Tagesvertragsarbeitszeit zugrunde gelegt werden (wie beim Urlaub), wodurch sich der Arbeitszeitkonto-Saldo auch bei feiertagsbedingtem Arbeitsausfall an Feiertagen und an Krankheitstagen (unabhängig davon, ob hier Entgeltfortzahlung geleistet wird oder nicht) nicht bewegt.

Auch hier das Ausfallprinzip zugrunde zu legen, funktioniert nur dann, wenn sich der Schichtplan genau auf die Vertragsarbeitszeit rechnet, planmäßige Arbeitszeit pro Schicht und Tagesvertragsarbeitszeit also identisch sind. Ist dies nicht der Fall und ist im Grund-Schichtplan mehr bzw. weniger als die jeweilige Vertragsarbeitszeit zu leisten, würde das Arbeitszeitkonto bei Zugrundelegung des Ausfallprinzips z. B. bei Langzeiterkrankungen deutlich ins Plus bzw. ins Minus laufen – was den*die Kranke*n bevorzugen bzw. benachteiligen würde, weil er*sie ja ohne Erkrankung wahrscheinlich Freischichten genommen bzw. Zusatzschichten geleistet hätte.

Warum und wie Arbeitszeitkonten im Schichtbetrieb gesteuert werden sollten

In der betrieblichen Praxis sind Arbeitszeitkonten oft bloße „Müllhalden“, auf denen Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit abgeladen und einfach liegengelassen werden, bis irgendwann ir-

gendjemandem auffällt, dass wieder einmal aufgeräumt werden muss – weil z. B. (wie in einem meiner aktuellen Beratungsfälle) die Rückstellungen immer höher werden und mit der Steigerung des individuellen Entgelts auf Arbeitgeberbruttobasis und damit entsprechend hoch verzinst werden müssen. Dabei geht es hier um einen äußerst wertvollen Rohstoff, mit dessen Hilfe die Arbeitsproduktivität gerade auch im Schichtbetrieb gesteigert werden kann – insbesondere durch:

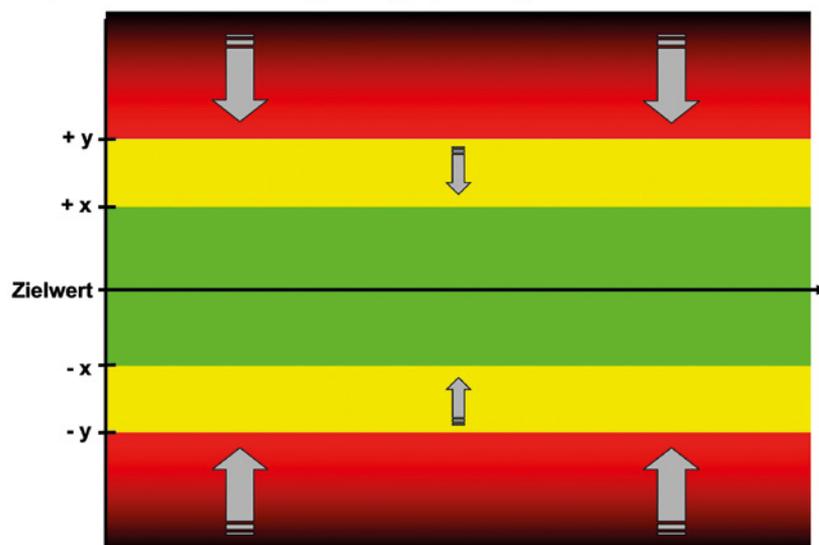
- einen stets bedarfsorientierten Einsatz der Arbeitszeit in dem Sinne, dass Überschreitungen der jeweiligen Soll-Besetzung ebenso vermieden werden wie Unterschreitungen³;
- Ersetzen von externer Flexibilität (z. B. in Form von Leiharbeit, Saisonbeschäftigten etc.) durch interne Flexibilität (durch Variation der geleisteten Arbeitszeit), was Fluktuations- und Einarbeitungskosten erspart;
- Reduzierung vergüteter Mehrarbeit, wie dies im Schichtbetrieb zur Vermeidung zu hoher Beanspruchung der Mitarbeiter*innen auch arbeitswissenschaftlich empfohlen wird;
- gleichmäßige Auslastung der Beschäftigten, um die vielerorts vorzufindende chronische Überlastung einzelner „Unersetzbarer“ weitestmöglich zu vermeiden; und
- Umsetzung individueller Arbeitszeit- und Freizeitwünsche.

Ohne eine entsprechende Steuerung der Arbeitszeitkonten⁴ sind diese Ziele jedoch nicht erreichbar. Diese obliegt im Schichtbetrieb den jeweils Disponierenden; sie sind daher auch die Adressaten der diesbezüglichen betrieblichen Regeln, die ggf. mit dem Betriebsrat vereinbart werden müssen. Dabei empfiehlt sich die fortlaufende Arbeitszeitkonto-Steuerung nach dem Ampelprinzip:

Grünphase

Diese ist der Sollzustand des Arbeitszeitkontos, in den die Salden daher immer wieder zurückgeführt werden müssen. Sie sollte eine Bandbreite von ca. 2x Wochen-Vertragsarbeitszeit (nachfolgend „WVA“) nicht überschreiten, weil die Steuerungsimpulse ansonsten entsprechend abgeschwächt werden.

Ampelkonto: das Regelungsprinzip



In ihrer Mitte liegt der jeweilige Zielwert. Meist beträgt dieser $0h$ = Einhaltung der Vertragsarbeitszeit – dann empfiehlt sich eine Grünphase von ca. $\pm 1x$ WVA. Der Zielwert kann aber auch hiervon abweichend festgelegt werden und z. B. im Plus liegen, um dadurch für Betrieb für Mitarbeiter*innen einen entsprechenden Puffer für Sondersituationen vorzuhalten. Umfasst dieser z. B. $1x$ WVA, reicht die Grünphase sinnvollerweise von $0h$ bis $2x$ WVA; etc. Und schließlich kann der Zielwert auch im Zeitablauf variieren, wenn es etwa um die Bewältigung von saisonalen oder längerfristigen Auslastungsschwankungen geht.

Grundsätzlich ist für den*die Disponierende*n „alles im grünen Bereich“, wenn sich die von ihm zu verantwortenden Arbeitszeitkonto-Salden sämtlich in der Grünphase befinden. Unabhängig davon muss er*sie diese Salden aber auch schon in der Aktualisierungsplanung in der Weise berücksichtigen, dass sie immer wieder zusammengeführt werden – insbesondere durch entsprechende Zuweisung von Mehr- und/oder Minderstunden, wie sie in jedem flexiblen Schichtsystem möglich sein muss, und durch eine entsprechend differenzierte Handhabung individueller Arbeitszeit- und Freizeitwünsche.

Stellt der*die Disponierende fest, dass sich der durchschnittliche Arbeitszeitkonto-Saldo in seinem Verantwortungsbereich trotz bedarfsgerechter Einsatzplanung auch unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen der Mitarbeiter-Verfügbarkeit (z. B. Haupturlaubszeit) stetig vom jeweiligen Zielwert fort nach oben oder unten bewegt, muss er*sie veranlassen, dass Arbeitszeit-Kapazität zu- bzw. abgeführt wird – etwa in Form von vergüteter Mehrarbeit

³ Siehe hierzu ausführlich meinen Beitrag „Stets mit Soll- und Not-Besetzungen arbeiten“, HR Performance 1/2023, S. 46–49 (und unter www.arbeitszeitsysteme.com)

⁴ Siehe hierzu schon meinen Beitrag „Die Schattenseiten des Arbeitszeitkontos vermeiden“, HR Performance 5/2015, S. 34–36 (und unter www.arbeitszeitsysteme.com)



oder von Zuführungen zu einem Langzeitkonto (Zeitwertkonto) bzw. von (zeitweisen) Umsetzungen von Mitarbeiter*innen in andere Bereiche. Die Auszahlung von Arbeitszeit-Guthaben darf dabei generell nicht infrage kommen, weil dies nachlässige Arbeitszeitkonto-Steuerung belohnen würde.

Gelbphasen

In diesen sich an die Grünphase anschließenden Phasen muss der*die Disponierende sich endgültig damit beschäftigen, warum der betreffende individuelle Arbeitszeitkonto-Saldo aus der Grünphase herausgelaufen ist, und Maßnahmen vornehmen, zumindest aber einleiten oder anregen, die dessen Rückführung Richtung Zielwert sicherstellen. In der Regel geht es dabei nicht um Kapazitätsprobleme, weil diese ja bereits in der Grünphase adressiert worden sein sollten, sondern in der Plus-Gelbphase um die Nichtersetzbarkeit des*der betreffenden Beschäftigten und in der Minus-Gelbphase um personenbezogene Schwierigkeiten bei der Erbringung der Vertragsarbeitszeit.

An solchen Problemen muss dann unverzüglich gearbeitet werden – besonders im Plusbereich, weil auch diese*r Mitarbeiter*in ja kurzfristig und auch länger oder gar auf Dauer ausfallen kann und der betriebliche Ablauf dadurch nicht gefährdet werden darf. Daher muss hier auch einmal eine nicht perfekte Vertretung akzeptiert werden, um in der Plus-Gelbphase befindlichen Mitarbeiter*innen Freizeitausgleich gewähren zu können. In der Minus-Gelbphase kann sich eine Reduzierung der Vertragsarbeitszeit empfehlen, aber (zugleich) auch an Einsetzbarkeit und Motivation des*der Betreffenden gearbeitet werden müssen.

Als Reaktionsphasen müssen die Gelbphasen nicht groß sein – ca. $\frac{1}{2}x$ WVA reicht in der Regel aus. Bei einem Zielwert von $+1x$ WVA würden sie also z. B. von $-\frac{1}{2}x$ WVA bis 0h und von $2x$ bis $2\frac{1}{2}x$ WVA reichen, bei 40h-Woche also beispielsweise von $-20h$ bis 0h und von $+80h$ bis $+100h$.

Rotphasen

Diese sich an die Gelbphasen anschließenden Phasen sollten nur ausnahmsweise und nur vorübergehend erreicht werden dürfen. Sie dienen insbesondere auch der (leider unverzichtbaren) Kontrolle der Dispositionsarbeit in dem Sinne, dass bei Eintritt in eine dieser Phasen der*die Disponierende anderen – etwa seiner Führungskraft, der Personalleitung, dem Betriebsrat etc. – erklären muss, wie er*sie die Rückführung der betreffenden Arbeitszeitkonto-Salden Richtung Zielwert vorgesehen hat. Werden diese Maßnahmen für nicht ausreichend erachtet, muss entsprechend nachgebessert werden. Die Auszahlung von Arbeitszeit-Guthaben oder ein Entgeltabzug zum Ausgleich von Minus-Salden darf aber auch dann nicht infrage kommen.

Die Rotphasen müssen nicht begrenzt werden. Ich empfehle allerdings die Vorgabe, dass sie z. B. innerhalb von längstens 8 Wochen (o. Ä.) wieder verlassen worden sein müssen, um entsprechenden Handlungsdruck zu erzeugen. Diese Frist sollte dann auch nur im absoluten Ausnahmefall und sehr hochrangig – etwa durch Geschäftsleitung und Betriebsrat – verlängert werden können.

Fazit

Ohne Arbeitszeitkonten kann das Produktivitätspotenzial flexibler Schichtsysteme nicht ausgeschöpft werden. Wenn bei ihrer Kopplung mit dem Schichtplan und der zeitlichen Bewertung der Ausfallzeiten keine Fehler gemacht und sie fortlaufend nach den jeweiligen betrieblichen Zielen gesteuert werden, steht ihrem und dem Erfolg des sie beinhaltenden Schichtsystems nichts im Wege.



DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeitsysteme.com