

Flexibles Schichtsystem und Arbeitszeitkonto optimal verknüpfen

Als flexibel bezeichne ich im Folgenden – zwecks Vereinfachung etwas verkürzt – Schichtsysteme, in denen die schichtplanmäßig eingeteilte von der vertraglichen Arbeitszeit abweicht, so dass die Mitarbeiter/innen entweder Freizeitausgleich erhalten (meist in Form von Freischichten) oder zusätzliche Arbeitszeit leisten müssen (meist in Form von „Bringschichten“). In diesem Text geht es darum, wie in solche Systeme regelungstechnisch optimal ein Arbeitszeitkonto eingebaut wird und wie vor diesem Hintergrund Ausfallzeiten wie Krankheit und Urlaub arbeitszeitlich behandelt werden sollten.

Ein Fall aus der Praxis

Kürzlich hatte ich in der Beratung den Fall eines klassischen langzyklischen vollkontinuierlichen 4-Schichtplans (mit N S F für Nacht-, Spät- bzw. Frühschicht) –

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	N	N	N	N	N	N	N
2.	-	-	S	S	S	S	S
3.	S	S	-	F	F	F	F
4.	F	F	F	-	-	-	-

Woche

–, der vor dem Hintergrund einer gleichmäßig auf die Tage MO-FR verteilten Vertragsarbeitszeit (als Grundlage des begleitenden Arbeitszeitkontos) gefahren wird. Die planmäßige Arbeitszeit pro Schicht beträgt 8h und die Vertragsarbeitszeit bei Vollzeitbeschäftigung (von der ich hier und im Folgenden ausgehe) 39h/w – und die Tages-Vertragsarbeitszeit dementsprechend MO-FR 7,8h. Dadurch kommt es im Laufe des Schichtzyklus‘ zu den folgenden Arbeitszeitkonto-Bewegungen (alle Angaben in h):

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	N +0,2	N +0,2	N +0,2	N +0,2	N +0,2	N +8,0	N +8,0
2.	- -7,8	- -7,8	S +0,2	S +0,2	S +0,2	S +8,0	S +8,0
3.	S +0,2	S +0,2	- -7,8	F +0,2	F +0,2	F +8,0	F +8,0
4.	F +0,2	F +0,2	F +0,2	- -7,8	- -7,8	- +/-0	- +/-0

Woche

Insgesamt baut sich damit pro Schichtzyklus ein Arbeitszeitkonto-Guthaben von 12h auf, das der Differenz zwischen der schichtplanmäßig eingeteilten Arbeitszeit (von durchschnittlich 42h/w) und der vertraglichen 39h-Woche entspricht. Abgebaut wird es in unserem Beispiel durch von den Mitarbeiter/innen initiierte individuelle Freischichten.

Krankheitstage werden im vorliegenden Fall arbeitszeitlich gemäß dem gesetzlichen Ausfallprinzip („wie gearbeitet worden wäre“) behandelt, so dass auch erkrankte Mitarbeiter/innen im Arbeitszeitkonto ansparen. Bei konsequenter Anwendung des Ausfallprinzips begünstigt dies diejenigen Mitarbeiter/innen, in deren Erkrankungszeitraum keine individuellen Freischichten fallen, weil diese dann im Krankheitsfall nicht nachzugewähren sind („Glück-Pech-Prinzip“). Dies wiederum fördert die Kurzfristigkeit von Freischichten-Wünschen der Mitarbeiter/innen, weil diese dadurch das Risiko vermindern können, dass eine Freischicht krankheitsbedingt entfällt.

Solange es beim Ausfallprinzip (und bei einem flexiblen Schichtsystem) bleibt, kann diese Besserstellung nur dadurch vermieden werden, dass im Schichtplan „fiktiv“ (d.h., nur im Krankheitsfall entsprechend gewertet) so viele Freischichten eingeplant werden, dass die Vertragsarbeitszeit genau erreicht wird. Im vorliegenden Fall müsste es zum durchschnittlichen Erreichen der 39h-Woche in 8 Wochen 3 solche fiktive Freischichten geben, die z.B. wie folgt (in Klammern dargestellt) auf alle Schichtlagen verteilt werden können:

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	N	N	N	N	N	N	N
2.	-	-	S	(S)	S	S	S
3.	S	S	-	F	F	F	F
4.	F	F	F	-	-	-	-
5.	N	N	N	(N)	N	N	N
6.	-	-	S	S	S	S	S
7.	S	S	-	(F)	F	F	F
8.	F	F	F	-	-	-	-

Woche

Im Krankheitsfall werden dem/der betreffenden Mitarbeiter/in dann an den betreffenden Tagen Freischichten zugewiesen mit der Folge einer entsprechenden Belastung des Arbeitszeitkontos, die den an den übrigen schichtplanmäßigen Arbeitstagen erfolgenden Konten-Aufbau im Mittel kompensiert. Diese Rechnung geht jedoch nur bei langfristigen Erkrankungen (zumindest in etwa) auf, während die Mitarbeiter/innen (oder gegenläufig der Arbeitgeber) bei kürzeren Erkrankungen diesbezüglich Glück oder Pech haben können. Darüber hinaus ändert dieses Verfahren aber auch nichts am Anreiz für die Mitarbeiter/innen zu kurzfristigen Freischichten-Wünschen.

In unserem Beispiel-Fall werden die individuellen Freischichten jedoch im Krankheitsfall nachgewährt, was die zuletzt genannte Problematik vermeidet. Für die Mitarbeiter/innen ist dieses „Glück-Glück-Prinzip“ (Krankheit spart an *und* entspart nicht) natürlich günstig, für den Betrieb steigen dadurch die Kosten der Entgeltfortzahlung. Problematisch hieran (auch rechtlich) ist aber vor allem die dadurch bewirkte Besserstellung Erkrankter¹ – von der Einladung zu Manipulationen dadurch, dass man sich an Freischicht-Tagen krankmeldet, einmal ganz abgesehen.

Was den **Urlaub** angeht, so erhalten die Mitarbeiter/innen in unserem Beispiel, wie hier tarifvertraglich für den Fall der – vorliegend ja nicht gegebenen – durchschnittlichen 5-Tage-Woche vorgesehen, 36 Urlaubstage pro Jahr²; allerdings entsprechend der schichtplanmäßigen Arbeitszeit à 8h, so dass sie eine urlaubsbedingte Freistellung von $[36 \times 8h =] 288h$ pro Jahr erhalten statt der korrekten Freistellungsdauer von $[36 : 5 \times 39 =] 280,8h$ – also 7,2h pro Jahr zu viel.

Urlaub ist im vorliegenden Fall an allen schichtplanmäßigen Arbeitstagen zu nehmen. Die 36 Tage reichen jedoch nicht, wie dies eigentlich erforderlich ist, für eine Freistellungsdauer von $[36 \text{ Tagen} : 5 \text{ Tage/Woche} =] 7,2$ Wochen: Wegen der durchschnittlich 5,25 Schichten pro Woche wären hierfür $[7,2 \text{ Wochen} \times 5,25 \text{ Tage/Woche} =] 37,8$ Tage erforderlich. Dies wirkt sich hier aber insbesondere deshalb nicht zu Ungunsten der Mitarbeiter/innen aus, weil auch während des Urlaubs Freizeitausgleichsansprüche angespart werden. Rechtlich sauber ist dies gleichwohl nicht, weil Urlaub ja lediglich den „Anspruch auf Freistellung von der Arbeitspflicht für einen bestimmten Zeitraum unter Fortzahlung der Vergütung“³ beinhaltet und es daher während des Urlaubs keinen Ansparprozess geben kann.

Das **Arbeitszeitkonto** schließlich wird in unserem Beispiel-Fall, wie eingangs bereits erwähnt, auf Basis einer Tages-Vertragsarbeitszeit MO-FR à 7,8h geführt, was zunächst einmal die Vertragsarbeitszeit korrekt abbildet. Allerdings hängt diese Grund-

¹ Beispiel: Innerhalb eines 4-Wochen-Zyklus erhält der Mitarbeiter eine individuelle Freischicht. Nach Ablauf dieser 4 Wochen ist sein Arbeitszeitkonto-Saldo um 4h gestiegen. Ist dieser Mitarbeiter dagegen die ganze Zeit krank, steigt sein Arbeitszeitkonto-Saldo um 12h.

² - entgegen der ständigen BAG-Rechtsprechung: „Verteilt sich die regelmäßige Arbeitszeit auf mehr oder weniger als fünf Arbeitstage in der Woche, erhöht oder vermindert sich der Urlaubsanspruch entsprechend“ (BAG, Urteil vom 20.06.2000, 9 AZR 309/99).

³ Hinrich Vogelsang, Vergütungsschutz bei flexibler variabler Arbeitszeit, Baden-Baden 2014, S. 42

Verteilung, weil sie nichts mit dem Schichtplan zu tun hat, völlig in der Luft – mit dem Ergebnis, dass der Arbeitszeitkonto-Saldo praktisch nie in dem Sinne stimmt, dass er die bis dahin gegenüber der Vertragsarbeitszeit mehr oder weniger geleistete Arbeitszeit wiedergibt. Vielmehr steigt dieser Saldo insbesondere an schichtplanmäßigen Arbeitstagen SA/SO um jeweils 8h und nimmt er an schichtplanmäßig freien Tagen unter der Woche um 7,8h ab (siehe Seite 2 oben), was sich zwar rechnerisch insgesamt ausgleicht, den Arbeitszeitkonto-Saldo aber fortlaufend verzerrt.

Nachteilig ist dies zum einen bei Ausscheiden des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, weil unter diesen Umständen selbst ein ausgeglichenes Arbeitszeitkonto nichts darüber aussagt, ob der/die Ausscheidende seine/ihre Vertragsarbeitszeit tatsächlich erfüllt hat oder nicht. Demgegenüber viel wichtiger ist aber, dass die ständige Verzerrung der Arbeitszeitkonto-Salden eine Steuerung der Arbeitszeitkonten – etwa mit dem Ziel der gleichmäßigen Auslastung der Mitarbeiter/innen – massiv erschwert.

Immerhin aber wird mit der hier gewählten Konstruktion das Regelungs-Chaos vermieden, das entsteht, wenn die Grund-Verteilung der Vertragsarbeitszeit MO-FR nicht nur dem Arbeitszeitkonto, sondern – wie in einem Gleitzeitsystem – auch der arbeitszeitlichen Bewertung von Krankheits- und Urlaubstagen zu Grunde gelegt wird; auch das habe ich in meiner Beratungs-Praxis bereits erlebt. Dies hat insbesondere zur Folge, dass Mitarbeiter/innen, die SA/SO schichtplanmäßig eingeteilt sind und erkranken, hierfür keine Zeitgutschrift erhalten. Im Gegenzug müssen sie sich an schichtplanmäßig freien Tagen unter der Woche ggf. trotz fehlender Arbeitsverpflichtung krank melden, um die an diesen Tagen ansonsten anstehende Belastung des Arbeitszeitkontos um in unserem Beispiel 7,8h zu vermeiden. Analog muss unter diesen Umständen SA/SO zwar ggf. Urlaub beantragt werden, ohne dass dies jedoch zu einer Reduzierung des Urlaubsanspruchs führt – vertraglich besteht an diesen Tagen ja keine Arbeitsverpflichtung. Im Gegenzug muss dann aber an schichtplanmäßig freien Tagen unter der Woche trotz fehlender Arbeitsverpflichtung Urlaub genommen werden, weil es ansonsten an diesen Tagen zur o.a. Belastung des Arbeitszeitkontos kommt. – Einmal ganz abgesehen davon, dass das kaum jemandem verständlich gemacht werden kann und den Aussagewert des Arbeitszeitkonto-Saldos noch weiter vermindert, ist dieses Verfahren aber auch mit den Grundlagen des Entgeltfortzahlungs- und des Urlaubsrechts nicht vereinbar.

Gleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit auf die schichtplanmäßigen Arbeitstage und Anwendung des Durchschnittsprinzips als einfache, faire und sachgerechte Lösung

Insbesondere die fehlende Aussagekraft des Arbeitszeitkonto-Saldos sollte Anlass sein, in Fällen wie dem oben vorgestellten die Vertragsarbeitszeiten gleichmäßig auf alle Schichten zu verteilen und die Ausfallzeiten vor diesem Hintergrund gemäß dem

Durchschnittsprinzip zu behandeln⁴. Letzteres liegt immer dann nahe, wenn die Voraussetzungen für die Anwendung des gesetzlichen Ausfallprinzips nicht gegeben sind, also *nicht* oder jedenfalls nicht sicher feststeht, wie gearbeitet worden wäre: weil z.B. die Freischichten oder die Zusatzschichten nicht vollständig vorab verteilt worden sind, wie dies im Übrigen in aller Regel sowohl dem betrieblichen als auch dem Mitarbeiter-Interesse entspricht.

In unserem Beispiel-Fall würde dies bedeuten:

- Die Vertragsarbeitszeit pro Schicht beträgt bei Vollzeitbeschäftigung [39h/w x 4w : 21 Schichten =] 7,43h bzw. 7h26min (jeweils leicht aufgerundet); bei Teilzeitbeschäftigten wird sie einfach analog anteilig berechnet⁵. Die jeweilige Tages-Vertragsarbeitszeit ist Basis des individuellen Arbeitszeitkontos und entspricht zugleich der vertraglichen Arbeits-Verpflichtung. – Die Berechnung der Tages-Vertragsarbeitszeiten ist in unserem Beispiel zugestandener Maßen besonders einfach. Größere, aber stets lösbare Schwierigkeiten bereiten insbesondere unterschiedliche Arbeitszeitdauern pro Schicht und Zusatz- statt Freischichten.
- **Krankheitstage** werden vor diesem Hintergrund gemäß dem Durchschnittsprinzip mit der jeweiligen Tages-Vertragsarbeitszeit angerechnet – und zwar auch dann, wenn diese auf individuelle Freischichten fallen. Damit sparen Krankheitstage nicht an, entsparen aber auch nicht („Pech-Glück-Prinzip“), sind also im Arbeitszeitkonto neutral. Dadurch entfällt gegenüber unserem Beispiel-Fall die Begünstigung erkrankter Mitarbeiter/innen und erfolgt die Reduzierung des schichtplanmäßigen Freizeitausgleichsanspruchs gleichmäßig an allen Krankheitstagen – anders als beim Ausfallprinzip, wo die Mitarbeiter/innen (oder gegenläufig der Arbeitgeber) diesbezüglich Glück oder Pech haben können. Letzteres wird in der betrieblichen Praxis nicht nur als fairer empfunden, sondern ermöglicht es den Mitarbeiter/innen auch, ihre individuellen Freischichten ohne Risiko auch langfristig zu beantragen.
- Ebenfalls mit der Tages-Vertragsarbeitszeit anzurechnen sind dann **Urlaubstage**, die dadurch den Arbeitszeitkonto-Saldo ebenso wenig berühren. Wegen der 5,25-Tage-Woche haben die Mitarbeiter/innen Anspruch auf [36 : 5 x 5,25 =] 37,8, aufgerundet 38 Urlaubstage à 7,43h, was auf Grund der Aufrundungen zu einem gegenüber dem korrekten Urlaubs-Freistellungsanspruch von, siehe oben, 280,8h pro Jahr geringfügig erhöhten Anspruch von 282,34h führt.

Im Ergebnis zeigt der Saldo des **Arbeitszeitkontos** dann an jedem Tag an, wo der/die Mitarbeiter/in im Verhältnis zu seiner/ihrer Vertragsarbeitszeit steht, so dass das Arbeitszeitkonto auch zu Steuerungszwecken genutzt werden kann und es keine Abrechnungs-Probleme bei Ausscheiden von Mitarbeiter/innen gibt.

⁴ Vgl. hierzu ausführlich Peter Hanau / Annetrin Veit / Andreas Hoff, Recht und Praxis der Arbeitszeitkonten, München 2015, S. 150ff.

⁵ Dies ist deshalb ein wichtiger Hinweis, weil es schon angesichts der demografischen Entwicklung künftig viel mehr Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb geben wird als in den heutigen, überwiegend vollzeitorientierten Systemen, in denen Teilzeitarbeit zwangsläufig einen Fremdkörper darstellt.