

Optionen der Grund-Verteilung der Vertragsarbeitszeit in flexiblen Schichtsystemen – und ihre relativen Vor- und Nachteile

Grundlagen

Flexible Schichtsysteme sind ohne Arbeitszeitkonten nicht möglich – und Arbeitszeitkonten brauchen eine Nulllinie. Diese Nulllinie wird durch die Grund-Verteilung der Vertragsarbeitszeit auf die einzelnen Schichten festgelegt. Abweichungen von den dadurch erzeugten „Tages-Vertragsarbeitszeiten“ führen dann zu entsprechenden Bewegungen auf dem Arbeitszeitkonto.

Die Grund-Verteilung der Vertragsarbeitszeit ist einfach, wenn die Vertragsarbeitszeit genau der schichtplanmäßig eingeteilten Arbeitszeit entspricht: Dann ist die jeweilige schichtplanmäßige Arbeitszeit die Tages-Vertragsarbeitszeit.

Beispiel 1: Die Regelarbeitszeit liegt bei 40h/w, es wird in 5-Tage-Woche gearbeitet, und die Arbeitszeit pro Schicht beträgt 8h. Dann beträgt auch die Tages-Vertragsarbeitszeit 8h.

Beispiel 2: Die Regelarbeitszeit liegt bei 42h/w, es wird in einem gleichmäßig besetzten 24/7-Betrieb mit 4 Schichtteams gearbeitet, und die Arbeitszeit pro Schicht beträgt MO-SA 8h und SO 12h. Dann beträgt auch die Tages-Vertragsarbeitszeit MO-SA 8h und SO 12h.

Diese Konstellation ist jedoch erstens immer seltener gegeben – und spricht dann dafür, dass (wie in den Zeiten starrer Schichtsysteme) die Arbeitszeit die Besetzungszeit bestimmt und nicht, richtiger Weise, die jeweils betrieblich erforderliche Besetzungszeit die Arbeitszeit. Zweitens gilt dies auch dann nicht für im selben Schichtplan eingesetzte Teilzeitbeschäftigte. Und drittens schließlich enthalten heute viele flexible Schichtpläne flexible Schichten, aus denen erst im Laufe des betrieblichen Planungsprozesses, z.B. spätestens in der Vorwoche festgelegt, Früh-, Tag-, Spät-, Nacht- oder Freischichten werden. Solche Schichten nenne ich nachfolgend Dispo-schichten bzw. kurz **D**. Enthält ein Schichtplan aber **D**, ist die genaue Bestimmung der schichtplanmäßigen Arbeitszeit naturgemäß nicht mehr möglich.

D werden in Schichtplänen dann eingesetzt, wenn die Vertragsarbeitszeit über die schichtplanmäßig eingeteilte Arbeitszeit hinausgeht, so dass die Mitarbeiter/innen über die planmäßigen Schichten hinaus weitere Schichten leisten müssen, und/oder dann, wenn Ausfallzeiten schichtsystemintern – also gegenseitig – vertreten werden

sollen oder müssen. Der Einbau von **D** sorgt dafür, dass Zusatzschichten nicht an allen schichtplanmäßig freien Tagen erbracht werden müssen.

Beispiel 3: Die Regelarbeitszeit liegt bei 38h/w, es wird in einem gleichmäßig besetzten 24/7-Betrieb mit 5 Schichtteams gearbeitet, und die Arbeitszeit pro Schicht beträgt 8h. Für die Abdeckung der pro Woche jeweils 7 Früh-, Spät- und Nachtschichten benötigen die 5 Schichtteams unter diesen Umständen durchschnittlich $[7 \times 3 \times 8 : 5 =]$ 33,6h/w Arbeitszeit, so dass durchschnittlich 4,4h/w Arbeitszeit im Rahmen von Zusatzschichten zu erbringen sind.

Im folgenden Beispiel-Schichtplan (mit **F S N** Früh-, Spät- bzw. Nachtschicht) geschieht dies im Rahmen von **D**. Da hier, insbesondere auch mit Hilfe der **D**, alle Ausfallzeiten schichtsystemintern vertreten werden sollen, muss es **D** an allen Wochentagen geben:

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

Der Einbau von **D** hat die folgenden Vorteile:

- Im Schichtplan werden freie Tage „-“ ausgewiesen, an denen es keine planmäßigen Zusatzschichten geben darf – was den Mitarbeiter/inne/n (und im Übrigen auch dem Betrieb) die Planung erleichtert.
- Die **D** können im Schichtplan – sowie bei Bedarf zusätzlich mit Hilfe weiterer Regeln für den konkreten Einsatz der Mitarbeiter/innen an ihnen – so verteilt werden, dass auch dann, wenn an ihnen zu arbeiten ist, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen beachtet werden. Im obigen Schichtplan sind z.B. selbst dann nie mehr als 7 Tage in Folge zu leisten, wenn an allen **D** gearbeitet werden muss, und selbst dann nicht mehr als 4 Nachtschichten in Folge, sollten ausnahmsweise einmal sämtliche **D** zu **N** werden. Darüber hinaus werden darin ungünstige Schichtfolgen weitest möglich vermieden: Die belastendste (und zudem nicht sehr wahrscheinliche) Schichtfolge ist **N - S** (mit 32h Zwischenfreizeit), die in der 1./2. und in der 4. Schichtplan-Woche dann zu Stande kommt, wenn in der SO- bzw. in der MI-**D** in der Nachtschicht zu arbeiten ist.
- Freischichten-Wünsche von Mitarbeiter/inne/n können mittels **D** vergleichsweise gut berücksichtigt werden, weil durch sie bedingte Abwesenheiten in **F S N** aus den **D** heraus vertreten bzw. in **D** dann ohne Probleme realisiert werden können, wenn auch ohne den/die Freischichtler/in/nen ausreichend viele Abwesenheits-Vertreter/innen zur Verfügung stehen („Flexibilität ist keine Einbahnstraße“).

Vor diesem Hintergrund möchte ich nun die wichtigsten Optionen der Grund-Verteilung der Vertragsarbeitszeit mit ihren relativen Vor- und Nachteilen vorstellen. Diese Optionen (und natürlich auch weitere) können im Übrigen leicht im kostenlosen Tool „Flexible Schichtplanung“ unter www.arbeitszeitsysteme.com umgesetzt werden.

Option 1: Gleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit auf alle schichtplanmäßigen Arbeitstage (ggf. ohne oder einschließlich D)

In diesem Fall wird die Vertragsarbeitszeit einfach gleichmäßig auf alle im Schichtplan enthaltenen Schichten verteilt, wobei **D** ggf. einbezogen werden können – oder auch nicht.

Beispiel 1a (Modifikation von Beispiel 1): Regelarbeitszeit 35h/w, 3-Schichtbetrieb MO-FR, 8h Arbeitszeit pro Schicht: Tages-Vertragsarbeitszeit MO-FR 7h¹. Damit sparen Vollzeitbeschäftigte in jeder planmäßigen Schicht 1h an bzw. in Schichten SA/SO 8h, während eine Freischicht dem Arbeitszeitkonto mit 7h belastet wird.

Beispiel 2a (Modifikation von Beispiel 2): Regelarbeitszeit 37,5h/w, 3-Schichtbetrieb MO-SO (21 Schichten pro Woche) mit 4 Schichtteams, 8h Arbeitszeit pro Schicht: Tages-Vertragsarbeitszeit $[37,5 \times 4 : 21 =]$ 7,14h bzw. 7h09min pro Schicht. Damit sparen Vollzeitbeschäftigte in jeder planmäßigen Schicht 53min an bzw. in Schichten an planmäßig freien Tagen 8h, während eine Freischicht dem Arbeitszeitkonto mit 7h09min belastet wird.

Beispiel 2b: wie Beispiel 2a, jedoch mit 12h-Schichten am SO (und damit nur noch insgesamt 20 Schichten MO-SO): Tagesvertragsarbeitszeit $[37,5 \times 4 : 20 =]$ 7,5h bzw. 7h30min pro Schicht. Damit sparen Vollzeitbeschäftigte in den 8h-Schichten 30min und in den 12h-Schichten 4h30min an sowie in Schichten an planmäßig freien Tagen 8h bzw. 12h, während eine Freischicht dem Arbeitszeitkonto stets mit 7h30min belastet wird.

Beispiel 3a (Fortsetzung von Beispiel 3 – ohne Einbeziehung der D): Tages-Vertragsarbeitszeit pro **F S N** $[38 \times 5 : 21 =]$ 9,05h bzw. 9h3min. Damit entsteht bei Vollzeitbeschäftigten pro **F S N** im Arbeitszeitkonto ein Minus von 1h3min, während Schichten an **D** (sowie an planmäßig freien Tagen) dem Arbeitszeitkonto mit 8h gutgeschrieben werden.

Beispiel 3b (mit Einbeziehung der D): Tages-Vertragsarbeitszeit pro **F S N D** $[38 \times 5 : 28 =]$ 6,79h bzw. 6h47min. Damit sparen Vollzeitbeschäftigte an **F S**

¹ Teilzeitbeschäftigte hier und im Folgenden einfach anteilig.

N und bei Arbeit an **D** 1h13min an (und in Schichten an planmäßig freien Tagen 8h), während Freischichten (insbesondere auch an **D**) dem Arbeitszeitkonto mit 6h47min belastet werden.

Pro

- Relativ einfach – insbesondere ist kein Urlaubsstundenkonto² erforderlich

Contra

- Bei unterschiedlichen Arbeitszeiten pro Schicht unterschiedliche Anspar-Raten (teils extrem – wie in Beispiel 2b) – eventuell sogar mit unterschiedlichen Vorzeichen; dies kann Anlass für **Option 2** sein.
- Bei Tages-Vertragsarbeitszeiten, die über die Arbeitszeit pro Schicht hinausgehen, Aufbau eines entsprechend großen Minus pro reguläre Schicht (siehe Beispiel 3a); dies ist ein wichtiger Anlass, über den Einbau von **D** nachzudenken (wie in Beispiel 3b).

Option 2: Verteilung der Vertragsarbeitszeit proportional zu den Arbeitszeitdauern pro Schicht

In diesem Fall (der **Option 1** als Unterfall umfasst) wird die Vertragsarbeitszeit so auf die einzelnen Schichten verteilt, dass z.B. in einer 12h-Schicht die Tages-Vertragsarbeitszeit das 1,5fache der Tages-Vertragsarbeitszeit einer 8h-Schicht entspricht.

Beispiel 2c: Wie Beispiel 2a, aber mit **F S** MO-FR 7h, **N** MO-FR 10h und **SA/SO** 12h Arbeitszeit pro Schicht. Die Tages-Vertragsarbeitszeiten betragen [37,5 x 4 : Wochen-Summe aller Arbeitszeiten pro Schicht (hier 168h) x Arbeitszeitdauer pro Schicht]: **F S** 6,25h bzw. 6h15min, **N** 8,93h bzw. 8h56min und **SA/SO** 10,71h bzw. 10h43min. Damit sparen Vollzeitbeschäftigte in **F S** 0,75h an, in **N** 1h4min und in den Schichten **SA/SO** 1h17min. Arbeiten sie an schichtplanmäßig freien Tagen, sparen sie MO-FR 7h bzw. 10h und SA/SO 12h an. Freischichten werden dem Arbeitszeitkonto mit 6h15min (**F S**), 8h56min (**N**) bzw. 10h43min (**SA/SO**) belastet.

Pro

- Bei unterschiedlichen Arbeitszeitdauern pro Schicht hierzu proportionale Anspar-Raten

² Einem Urlaubsstundenkonto wird der in Stunden umgerechnete Urlaubsanspruch gutgeschrieben und werden die einzelnen Urlaubstage mit ihrer Tages-Vertragsarbeitszeit belastet; siehe zu Konzept und rechtlichem Hintergrund meinen Artikel „Ermittlung und Umsetzung der korrekten Urlaubsdauer“ in: HR Performance 1/2016, S. 24f. = Text 19 unter Arbeitszeitflexibilisierung auf meiner Webseite www.arbeitszeitsysteme.com. – Ein Urlaubsstundenkonto liegt bei unterschiedlichen Tages-Vertragsarbeitszeiten nahe – also auch schon im obigen *Beispiel 2*. In solchen Fällen eine 12h-Schicht als 1,5 Urlaubstage zu rechnen, wie dies betrieblich häufig geschieht, läuft auf dasselbe hinaus.

Contra

- Relativ kompliziert und erklärungsbedürftig – insbesondere ist ein Urlaubsstundenkonto erforderlich
- Bei Tages-Vertragsarbeitszeiten, die über die Arbeitszeiten pro Schicht hinausgehen, Aufbau entsprechend großer Minussalden pro Schicht; dies ist ein wichtiger Anlass, über den Einbau von **D** nachzudenken.
- Mit **D** nur so umsetzbar, dass die **D** nicht mit Tages-Vertragsarbeitszeit belegt werden

Option 3 (nur für Schichtpläne mit D): In den festen Schichten Tages-Vertragsarbeitszeit = Arbeitszeitdauer pro Schicht, in den D Tages-Vertragsarbeitszeit = gleichmäßig verteilte Rest-Vertragsarbeitszeit³

Beispiel 3c (Fortsetzung von Beispiel 3): Tages-Vertragsarbeitszeiten **F S N** 8h und **D** $[(38 \times 5 - 21 \times 8) : 7 =]$ 3h9min. Damit sparen Vollzeitbeschäftigte bei Arbeit an **D** 4h51min an (und in Schichten an planmäßig freien Tagen 8h), während Freischichten dem Arbeitszeitkonto an **F S N** mit 8h und an **D** mit 3h9min belastet werden.

Pro

- Das Arbeitszeitkonto bewegt sich fast nur an den **D** – und unterstützt damit optimal bei der (und Berücksichtigung der Dauer der Vertragsarbeitszeit) gleichmäßigen Heranziehung der Mitarbeiter/innen zu den zusätzlichen Schichten.
- Freischichten an **D** sind besonders attraktiv – und besonders leicht zu bewältigen

Contra

- Relativ kompliziert und erklärungsbedürftig – insbesondere ist ein Urlaubsstundenkonto erforderlich

Option 4 (nur für Schichtpläne mit D): Gleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit auf durchschnittlich 5 Tage dadurch, dass nur entsprechend viele D einbezogen werden

Beispiel 3d (Fortsetzung von Beispiel 3): Belegung nur von 4 der **D** (z.B. MO DI DO FR) mit Vertragsarbeitszeit; Tages-Vertragsarbeitszeit dieser **D** sowie der **F S N** $[38 \times 5 : 25 =]$ 7,6h bzw. 7h36min. Damit sparen Vollzeitbeschäftigte bei Arbeit an diesen **D** und an **F S N** 24min an bzw. bei Arbeit an den **D** MI SA

³ Gibt es – insbesondere bei Teilzeitbeschäftigung – keine Rest-Vertragsarbeitszeit, kommen einfach **Option 1** oder **Option 2** zum Einsatz.

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

SO 8h (ebenso wie in Schichten an planmäßig freien Tagen), während Freischichten an **F S N** und an den **D MO DI DO FR** dem Arbeitszeitkonto mit 7h36min belastet werden.

Pro

- 5-Tage-Woche – insoweit Gleichbehandlung mit dem Tagdienst
- Kein Urlaubsstundenkonto und auch keine Umrechnung der Zahl der Urlaubstage erforderlich

Contra

- Besonders kompliziert und erklärungsbedürftig
- Bei unterschiedlichen Arbeitszeiten pro Schicht (ggf. sehr) unterschiedliche Ansparraten – eventuell sogar mit unterschiedlichen Vorzeichen

Fazit

Erklärungsbedürftig sind *alle* Grund-Verteilungen der Vertragsarbeitszeit und ihre Konsequenzen – am wenigsten noch **Option 1**. Dabei kommt ja noch das an dieser Stelle nicht behandelte Thema hinzu, wie arbeitszeitlich mit krankheitsbedingten Ausfallzeiten umgegangen werden soll⁴.

Hier abschließend meine Empfehlung: Bei Schichtsystemen ohne **D** sollte grundsätzlich **Option 1** bzw. bei deutlich unterschiedlichen Arbeitszeitdauern pro Schicht **Option 2** zum Einsatz kommen, bei Schichtsystemen mit **D** **Option 3**.

⁴ Siehe hierzu Text 6 unter Arbeitszeitkonten auf meiner Webseite www.arbeitszeitsysteme.com „Flexibles Schichtsystem und Arbeitszeitkonto optimal verknüpfen“.