

Gleitzeit und Schicht verbinden – wann kann es gelingen?

Johannes GÄRTNER, Anna ARLINGHAUS, Peter BAUMGARTNER,
Ruth SIGLÄR, Karin BOONSTRA-HÖRWEIN,
Marc SOBISCH, Céline VETTER¹

XIMES GmbH, Vienna, Austria

Abstract

Bei der Arbeitszeitgestaltung treffen öfters betriebliche Anforderungen wie erweiterte Betriebs- und Öffnungszeiten auf den deutlichen Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr Gestaltungsfreiräumen bei der Arbeitszeit, um ihre Work-Life-Balance zu verbessern. Eine mögliche Lösung für diese auf den ersten Blick widersprüchlichen Anforderungen besteht aus der Kombination von Schichtarbeit mit Gleitzeit oder Gleitzeitelementen. Dieser Praxisbeitrag zeigt auf, wie und unter welchen Umständen eine solche Kombination von Schichtplänen mit Gleitzeit möglich ist. Die notwendigen Schritte zur Vorbereitung und Durchführung werden beschrieben. Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen werden vorgestellt, ergänzt um eine Analyse fördernder und hinderlicher Rahmenbedingungen für die Umsetzung.

Keywords: Arbeitszeitgestaltung, Schichtarbeit, flexible Arbeitszeiten, Autonomie, Personalbedarf

Einleitung

Arbeitszeitgestaltung ist ein Feld, in dem unterschiedliche Interessen aller Beteiligten aufeinander treffen: Aus Sicht der Unternehmen sind dies z.B. erweiterte Betriebs- und Öffnungszeiten und die Herausforderung, für Kund:innen und Kolleg:innen auch in Zeitlagen außerhalb der *klassischen Tagesarbeitszeit* (häufig ist damit der Zeitraum Mo – Fr 8:00 – 18:00 Uhr gemeint) zur Verfügung zu stehen. Beschäftigte äußern hingegen zunehmend den deutlichen Wunsch nach mehr Gestaltungsfreiräumen bei ihrer Arbeitszeit – vor allem um eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen. Dabei klaffen oft Wunsch und Wirklichkeit auseinander: Arbeitszeitmodelle mit hoher Autonomie für die Beschäftigten sind immer noch am häufigsten in Tagarbeit und bei Büroberufen anzutreffen. Flexiblere Modelle werden zwar auch zunehmend in anderen

¹ Die Autor:innen arbeiten alle bei XIMES GmbH Hollandstraße 12/12, 1020 Wien, Österreich (office@ximes.com).



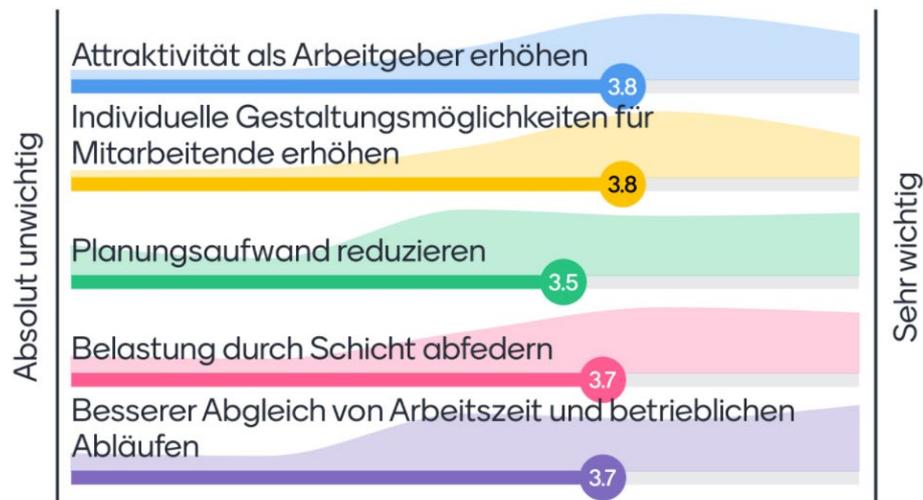
Bereichen eingesetzt – so gaben ein Viertel der Befragten in der IG Metall Beschäftigtenbefragung 2017 bereits eine Kombination von Schichtarbeit und Gleitzeit an – aber mit knapp 60% wünschten sich weit mehr eine solche Kombination als sie verfügbar ist (Paul/Kuhlmann 2017).

Mehr Autonomie für Beschäftigte kann auch Vorteile für Unternehmen bringen. In verschiedenen Berufszweigen ist qualifiziertes Personal schwer zu finden, wodurch in manchen Unternehmen das Fehlen bestimmter Qualifikationen zu einer Wachstumsbehinderung wird, oder es Schwierigkeiten bei der Abdeckung von Diensten gibt. Zur Gewinnung von Fachkräften kann daher eine gute Arbeitszeitgestaltung ein wichtiger Faktor für die Arbeitgeberattraktivität sein. Darüber hinaus zeigt die Arbeitszeitforschung, dass Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeit für die Beschäftigten eine wertvolle Ressource zur Verringerung von gesundheitlichen und sozialen Risiken sein können (Amlinger-Chatterjee 2016). Im Hinblick auf den Erhalt von Arbeitsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit kann die Arbeitszeitgestaltung mit Gestaltungsfreiräumen für Beschäftigte somit eine wichtige Rolle spielen. Dennoch soll hier darauf hingewiesen werden, dass die Einführung von Gleitzeit(elementen) aus einem schlechten Schichtplan keinen guten machen kann (z.B. bei ergonomisch ungünstigen Schichtfolgen, langen Arbeitszeiten oder zu kurzen Ruhezeiten).

Das Autor:innenteam der XIMES GmbH ist schwerpunktmäßig in der Beratung rund um Arbeitszeit, Personalbedarf und Entgelt tätig. In 25 Jahren haben wir mehr als zweitausend Arbeitszeitberatungen durchgeführt und verbinden diese Erfahrung mit eigenen Aktivitäten in der Arbeitszeitforschung, um aktuelle Erkenntnisse in die Beratung einfließen zu lassen. Aus unserer Sicht wurde bisher in Literatur und Praxis zu wenig daran gearbeitet, Gestaltungsformen wie Gleitzeit auch in Bereichen und Branchen mit Schichtarbeit erfolgreich einzusetzen. Des Weiteren sind die Kenntnisse bezüglich Hindernissen und förderlichen Bedingungen für die Integration von Gleitzeit in Schicht noch gering, ebenso wie die Kernfragen für eine erfolgreiche Umsetzung.

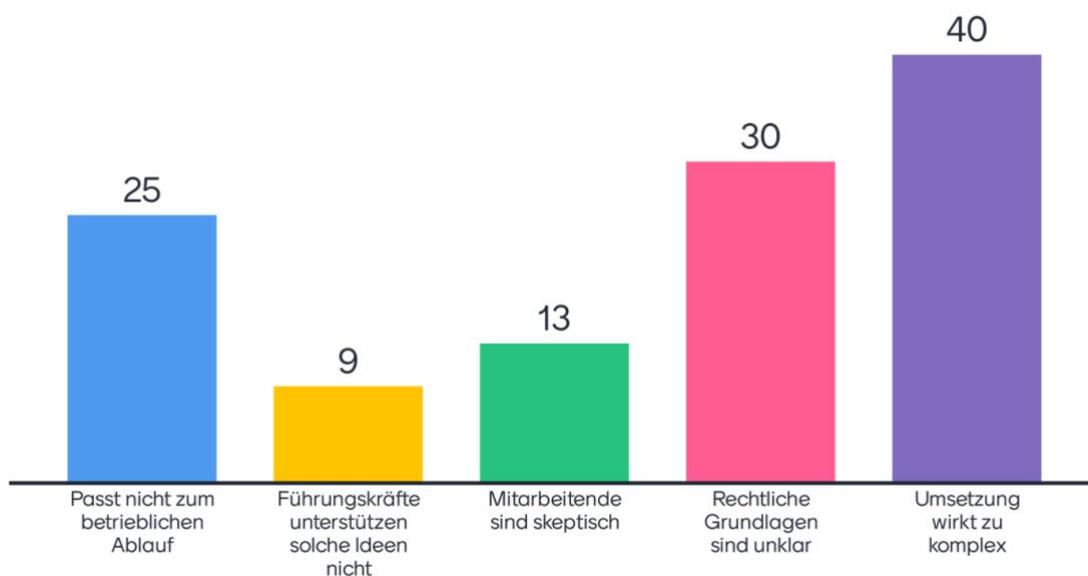
Abbildungen 1 und 2 zeigen Ergebnisse einer Live-Befragung, die wir im Rahmen eines Online-Vortrages zum Thema Schicht und Gleitzeit im März 2021 durchgeführt haben. Die Teilnehmenden kamen aus Österreich und Deutschland, hauptsächlich aus HR-Bereich, Geschäftsführung oder Personalvertretung, und arbeiteten in unterschiedlichen Branchen. Auf die Frage, welche Gründe bei der Überlegung, Schicht und Gleitzeit zu kombinieren, als wichtig erachtet werden, antworteten 72 Personen (Abbildung 1). Alle angebotenen Antwortmöglichkeiten wurden als eher wichtig eingeschätzt. Eine knappe Mehrheit ergab sich für Gründe der Arbeitgeberattraktivität sowie die Erhöhung der Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeitende als wichtigste Faktoren.

Abbildung 1: Wichtige Gründe für die Kombination aus Schichtarbeit und Gleitzeit, eigene Befragung, n=72, Skala der Antwortmöglichkeiten von 1 bis 5.



In derselben Umfrage nannten die Befragten als Gründe, die bisher bei einer Kombination von Schicht und Gleitzeit im Wege standen, insbesondere die komplex wirkende Umsetzung und rechtliche Grundlagen (Abbildung 2).

Abbildung 2: Mögliche Hindernisse für eine Kombination aus Schichtarbeit und Gleitzeit, eigene Befragung, n=72, Mehrfachnennung möglich



Besonders bei Arbeitszeiten abseits der klassischen Büroarbeit in Tagarbeit stellt sich jedoch die Frage, ob Gleitzeit in Schichtarbeit überhaupt sinnvoll genutzt werden kann. In einem älteren Beitrag haben wir uns mit dieser Frage bereits auseinandergesetzt und aufgezeigt, dass unter bestimmten Bedingungen eine Kombination aus Schichtarbeit mit Gleitzeit gut möglich sein kann (Gärtner et al. 2016). Dies sind insbesondere schwankende Besetzungstärken – meist in Berufen, die keiner strengen Taktung unterliegen (Dienstleistung, Handel, Pflege) – und von Fall-/Stückzahlen losgelöste Besetzungstärken bzw. auch ein erkennbarer Anteil an Aufgaben und Tätigkeiten, die nicht im engsten Sinn des Wortes zeitlagengebunden sind, sondern gewisse

Verschiebungen erlauben. Aufbauend auf diesen ersten Erkenntnissen möchten wir hier die Anforderungen und das Herangehen bei der Kombination von Gleitzeit und Schichtarbeit genauer unter die Lupe nehmen.

Die Gestaltung von Arbeitszeit kann in einem Spektrum erfolgen, in dem die Festlegung der Arbeitszeit entweder stärker von Arbeitgeber:innenseite erfolgt, wie bei der klassischen Schichtplanung mit lang im Voraus festgelegten Plänen, oder aber vorrangig von Beschäftigtenseite, wie bei der Gleitzeit ohne Kernzeiten (jeweils unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse). Eine Rolle spielen dabei Faktoren wie

- Betriebsorganisation und Abläufe im Wertschöpfungsprozess
- Tätigkeiten (inhaltlich umfassend und selbstbestimmt oder eher Routine-Aufgaben)
- Zeitlagengebundenheit bestimmter Tätigkeiten
- Notwendigkeit von Kern- oder Funktionszeiten
- Teamgröße
- Führung (Einteilung durch Team oder Führungsperson)

Im Folgenden sollen Strategien und Ansätze dargestellt werden, welche Fragen bei der Einführung einer Kombination aus Schichtarbeit mit Gleitzeit hilfreich sein können, und welche Schritte bei der Umsetzung notwendig sind. Diese Erfahrungen stammen aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten, die wir in den vergangenen Jahren durchgeführt haben.

Gleitzeit in die Schicht oder Schicht in die Gleitzeit bringen?

Zunächst ist die Ausgangslage zu klären: Sollen Gleitzeitelemente in einen bereits laufenden Schichtbetrieb eingebaut oder soll ein bestehendes und gut akzeptiertes Gleitzeitsystem nach betrieblichen Erfordernissen in Zeitlagen gelenkt werden, die vom üblichen Gleitzeitmuster abweichen (also z.B. in die Abend- oder Nachtstunden)? Auf einen kurzen Nenner gebracht lautet die Frage: Gleitzeit in die Schicht oder Schicht in die Gleitzeit bringen? Diese Ansätze bauen auf verschiedenen Ausgangslagen auf und benötigen daher auch unterschiedliche Herangehensweisen.

Gleitzeit in die Schichtarbeit

Hier geht es im Kern darum, dass ein bestehendes Schichtmodell Gleitzeitelemente ermöglichen soll, mit denen die individuelle Arbeitszeitgestaltung gefördert wird. Dies sind meist beweglichere Beginn- und Endzeiten der Schichten, die eine individuelle Gestaltung im Schichtbetrieb und in der Regel ebenfalls eine einfache Konsumation von Zeitguthaben erlauben (Zeitausgleich). Das Arbeitszeitmodell bleibt dabei im Wesentlichen ein Schichtmodell.

Faktoren, die zu einer erfolgreichen Kombination von Gleitzeit mit einem Schichtplan führen können, sind z.B.

- Die Gleitzeitrahmen sollten so vereinbart werden, dass sie dem Schichtrhythmus folgen können.

- Die Beschäftigten müssen die Beginn- und Endzeiten im Rahmen des Arbeitsprozesses bestimmen können, ohne dass dadurch betriebliche Abläufe gestört werden.
- Eine Analyse der betrieblichen Abläufe und der dafür notwendigen Mindestbesetzungstärken liefert eine wichtige Basis, damit unterschiedliche und variierende Längen eines Arbeitstages, Gutstundenaufbau und Zeitausgleich funktionieren. Ziele müssen sein, dass keine kritische Unterbesetzung an Maschinen und Anlagen eintreten kann und die Betreuung von Kunden in vollem Umfang gewährleistet ist.
- Der Unterschied zwischen *Mindestbesetzung* und der erwarteten Normalkapazität ist in der Regel ein sehr guter Indikator für die tatsächlichen Gleitzeitmöglichkeiten, die in einem Modell angeboten werden können.
- Unterstützend wirkt ein bestimmter Anteil an Tätigkeiten, deren Ausübung nicht zeitlagenkritisch ist, sondern von den Beschäftigten im Rahmen ihrer Zeitautonomie eigenverantwortlich erledigt werden kann. Das ist vor allem wichtig, um Zeitfenster, die durch das Gleitzeitverhalten der Beschäftigten vorübergehend erhöhte Kapazitäten (*Doppelbesetzungen*) aufweisen, betrieblich nach wie vor wirtschaftlich gut nutzen zu können.
- Besonders in Produktionsprozessen hat sich gezeigt, dass ein hohes Maß an Einsatzflexibilität und Mehrfachqualifikationen unterstützend wirken kann, weil es dann für einen gewissen Zeitraum auch möglich ist, Maschinen und Anlagen mit einer vorübergehend geringeren Anzahl an Mitarbeiter:innen zu betreiben, bzw. das Funktionieren einer Anlage nicht ausschließlich an der Anwesenheit einzelner Personen hängt.
- Auch Veränderungen des Arbeitstempos bieten Optionen. Wenn sich Kolleg:innen kurzfristig freispielen, kann das Vorteile insgesamt bringen.
- Last but not least sollte die Bedeutung des Klimas und des Zusammenhalts in einem Schicht- bzw. Arbeitsteam nicht unterschätzt werden. Ein gutes Verständnis der eigenen Rolle im Team und für die wechselseitigen Verbindungen und Abhängigkeiten mit anderen in Verbindung mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein nicht nur für die eigenen Tätigkeiten, sondern auch für das operationelle Zusammenwirken des gesamten Teams schaffen die Voraussetzungen für funktionierende Lösungen.

Die Erfahrungen in unseren Beratungsprojekten zeigen, dass die Begeisterung und das Engagement der Beschäftigten im Kontext der Erarbeitung solcher Modelle tendenziell hoch sind und die Modelle überwiegend positiv wahrgenommen werden.

Schichtarbeit in die Gleitzeit

Deutlich schwieriger ist es in der Praxis, wenn Schichtarbeit (oder schichtartige Arbeitsweisen) in die Gleitzeit eingebracht werden sollen. Der Ansatz, bestehende und in der Regel geschätzte Gestaltungsfreiräume der Gleitzeit einzuschränken und die gelebten Arbeitszeiten nach betrieblichen Erfordernissen in bestimmte und oft unbeliebtere Zeitlagen zu lenken, erfordert zunächst ein gutes Verständnis für und eine offene Kommunikation über die zugrundeliegenden geschäftlichen Notwendigkeiten. Auch hier geht es darum, klar herauszuarbeiten, welche Mindestkapazitäten erforderlich sind, um eine gute Gestaltung zu ermöglichen. Funktionszeiten,

also klar definierte Zeitfenster innerhalb des Gleitzeitrahmens, in denen eine bestimmte Personalstärke gesichert werden muss, können hier mitunter nützlich sein. Wenn das gut kommuniziert, verstanden und akzeptiert wurde, können viele Teams diese Funktionszeiten so an die Mitglieder verteilen, dass sich alle daran beteiligen und niemand dadurch überlastet wird. Ein Eingreifen der jeweiligen Führungskraft ist nur dann notwendig, wenn das Team ohne Unterstützung keine passende oder akzeptable Aufteilung zustande bringen sollte. Solche Modelle funktionieren besonders in kleineren Gruppen sehr gut und brauchen dann in der Folge auch wenig Steuerung durch die Führungskraft. Typische Anwendungsbereiche hierfür sind z.B. alle Supportgruppen, die etwa in Produktionsbetrieben zur Unterstützung der Fertigung nötig sind (Instandhaltung, Qualität, Lager).

Ab einer gewissen Gruppengröße (in der Praxis zumeist ab ca. 10-15 Personen) wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit die Selbststeuerung der Gruppe an ihre Grenzen stoßen und durch einen planenden Prozess der Führungskraft ersetzt werden müssen. Dann kann es gegebenenfalls auch Sinn machen, die definierten Funktionszeiten durch verpflichtende Kernzeiten, die je nach Kapazitätsbedarf gestaffelt werden können, zu ersetzen. Lage und Dauer derartiger Kernzeiten werden sich wiederum an den betrieblichen Notwendigkeiten orientieren. Der substanzielle Unterschied zu Funktionszeiten besteht darin, dass Kernzeiten im Rahmen einer vorausschauenden Dienstplanung fix auf die verfügbaren Mitarbeiter:innen verteilt werden. Diese Dienstplanung folgt zumeist dem zugrundeliegenden Schichtplan (gestaffelte bzw. versetzte Kernzeiten) und mündet in einem rechtlich verbindlichen Arbeitszeitplan. In derartigen Fällen ist der eigenverantwortliche Gestaltungsrahmen der Beschäftigten auf jene Zeitfenster im Laufe eines Arbeitstages eingengt, die nicht durch Kernzeiten vorgegeben werden.

In diesem Kontext ist auch darauf hinzuweisen, dass die Vorgabe von Kernzeiten die Gestaltungsperspektiven der Beschäftigten nicht in einem Ausmaß beschränken darf, dass materiell so gut wie kein selbstbestimmtes Arbeitszeitverhalten ausgeübt werden kann. Zum einen würde das Projekt damit Gefahr laufen, die Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Ansatzes zu unterminieren. Funktionierende Gleitzeit ist grundsätzlich immer auf wechselseitigem Vertrauen aufgebaut. Zum anderen würde (zumindest im österreichischen arbeitsrechtlichen Kontext) die Gefahr entstehen, dass das Modell einer formalrechtlichen Prüfung als Gleitzeitmodell nicht standhalten würde.

3 Schritte zu funktionierenden Lösungen

Der Weg zu funktionierenden Lösungen führt nach den Erkenntnissen aus vielen Beratungsprojekten über drei große Planungsschritte:

1. Umfassende Analyse der betrieblichen Anforderungen und des betrieblichen Rahmens, in dem das Modell letztendlich funktionieren soll:
 - Wie sehen die konkreten Wertschöpfungsprozesse und Kapazitätsanforderung wirklich aus?
 - Was ist fix und was ist veränderbar?
 - Welche kritischen Untergrenzen kann es geben und welche Risiken können aus einer allfälligen (wenn auch nur vorübergehenden) Unterbesetzung entstehen?

- Inwieweit können Mehrfachqualifikationen und das Konzept der Mehrmaschinenbedienung mithelfen?
- In welchem Umfang ist eine vorübergehende Doppelbesetzung im Rahmen des Schichtwechsels sinnvoll nutzbar (z.B. für administrative Abläufe oder Kontrollaufgaben im Rahmen der Qualitätssicherung, Weiterbildung), bzw. gibt es ausreichend technisches Equipment, das bei parallelen Anwesenheiten genutzt werden kann?

Nur klare Antworten auf diese Fragen schaffen eine Grundlage für ein funktionierendes Modell.

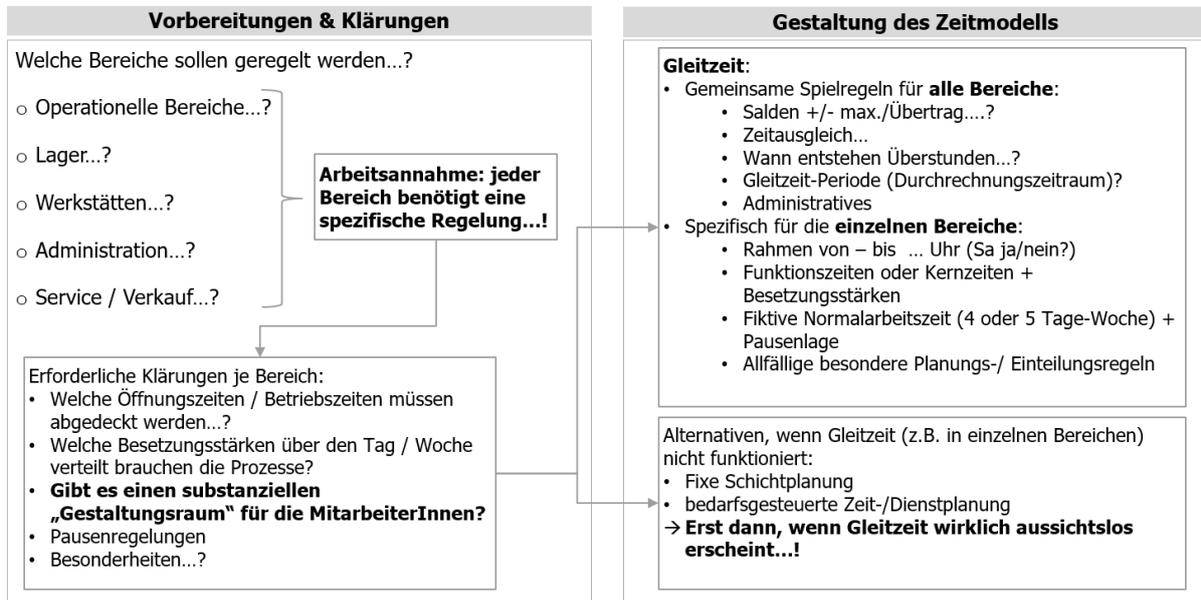
2. Festlegen des realen Gestaltungsfreiraumes für die Beschäftigten:

- Welche Gleitzeitrahmen sind darstellbar? Wie sehen die konkreten Freiräume aus, die wirklich an die Mitarbeitenden delegiert werden können und sollen?
- Welche Instrumente sollen helfen, das tatsächliche Gleitzeitverhalten in jene Bahnen zu lenken, die betrieblich Sinn ergeben und auch für die Betroffenen attraktiv sind?
- Nur wenn ein Gestaltungsraum ausreichende Freiheitsgrade ermöglicht, kann auch ehrlicherweise von einem *echten* Gleitzeitsystem gesprochen werden. Das ist auch aus rechtlicher Sicht erforderlich, um das Regelwerk in Einklang mit den anzuwendenden Rechtsvorschriften zu bringen.
- Wichtig erscheint es an der Stelle auch, realistisch zu bleiben in den Erwartungen, was real ermöglicht werden kann und wo praktische Grenzen vorliegen, die beim besten Willen nicht veränderbar sind.

3. Unternehmenskultur und Führungsverhalten sind kritische Erfolgsfaktoren: Selbst wenn die Planungsschritte 1 und 2 gut abgearbeitet wurden, kann eine Kombination von Schicht und Gleitzeit immer noch scheitern. Keinesfalls unterschätzt werden darf der Einfluss der direkten Führungskräfte auf die nachhaltige Umsetzung. Das Modell kann noch so fein aufbereitet sein – Vorgesetzte, die mit der Idee der delegierten Arbeitszeitgestaltung nicht umgehen können und einen Kontrollverlust befürchten, werden immer einen Weg finden, um das allerbeste Modell zu unterlaufen und durch ständige Interventionen zum Kippen zu bringen. Bevor also losgestartet werden kann, muss sich das Management selbstkritisch die Frage stellen, wie viel Freiraum die Führungskultur eigentlich unterstützen oder zumindest ertragen kann.

Die oben beschriebenen Bearbeitungsschritte bei der Erörterung, ob Gleitzeit mit Schichtarbeit kombiniert werden kann, sind in Abbildung 3 zusammengefasst.

Abbildung 3: Bewährte Bearbeitungsschritte bei der Gestaltung von Schichtarbeit mit Gleitzeit.



Regelemente eines Gleitzeitmodells im rechtlichen Verständnis

Der formale Rahmen, in dem Gleitzeitvereinbarungen abgebildet werden, richtet sich im Wesentlichen nach den einzuhaltenden rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes. Im Folgenden sind exemplarisch die Regelungen für Österreich und Deutschland dargestellt.

Österreich

In Österreich sind die formalen Elemente, die eine gültige Vereinbarung zwingend beinhalten muss, um als Gleitzeit im Sinne des Gesetzes zu gelten, im Arbeitszeitgesetz (AZG) klar geregelt.

AZG Gleitende Arbeitszeit

§ 4b.

- (1) Gleitende Arbeitszeit liegt vor, wenn der Arbeitnehmer innerhalb eines vereinbarten zeitlichen Rahmens Beginn und Ende seiner täglichen Normalarbeitszeit selbst bestimmen kann.
- (2) Die gleitende Arbeitszeit muß durch Betriebsvereinbarung, in Betrieben, in denen kein Betriebsrat errichtet ist, durch schriftliche Vereinbarung geregelt werden (Gleitzeitvereinbarung).
- (3) Die Gleitzeitvereinbarung hat zu enthalten:
 1. die Dauer der Gleitzeitperiode (z.B. drei Monate oder ein Jahr),
 2. den Gleitzeitrahmen (z.B. 6:00 bis 22:00 Uhr),
 3. das Höchstausmaß allfälliger Übertragungsmöglichkeiten von Zeitguthaben und Zeitschulden in die nächste Gleitzeitperiode und
 4. Dauer und Lage der fiktiven Normalarbeitszeit.

- (4) Die tägliche Normalarbeitszeit darf zehn Stunden nicht überschreiten. Eine Verlängerung der täglichen Normalarbeitszeit auf bis zu zwölf Stunden ist zulässig, wenn die Gleitzeitvereinbarung vorsieht, dass ein Zeitguthaben ganztägig verbraucht werden kann und ein Verbrauch in Zusammenhang mit einer wöchentlichen Ruhezeit nicht ausgeschlossen ist. Die wöchentliche Normalarbeitszeit darf innerhalb der Gleitzeitperiode die wöchentliche Normalarbeitszeit gemäß § 3 im Durchschnitt nur insoweit überschreiten, als Übertragungsmöglichkeiten von Zeitguthaben vorgesehen sind.
- (5) Ordnet die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber Arbeitsstunden an, die über die Normalarbeitszeit gemäß § 3 Abs. 1 hinausgehen, gelten diese als Überstunden.

Der Gesetzgeber gibt damit einen sehr allgemein gehaltenen Rahmen vor, der weitreichende Gestaltungsformen ermöglicht. Im Sinne einer praxisnahen Gestaltung empfiehlt es sich, zwischen erforderlichen (verpflichtenden) Elementen und zusätzlichen Gestaltungsoptionen zu unterscheiden. Diese sind in Tabelle 1 dargestellt. Nach gängiger Auffassung der Rechtslehre würde ein Verstoß gegen oder das Fehlen eines oder mehrerer verpflichtender Elemente dazu führen, dass die getroffene Vereinbarung keine Gleitzeitvereinbarung im Sinne des Arbeitszeitgesetzes darstellt (vgl. Gruber-Risak et al. 2021: 75).

Tabelle 1: Erforderliche und optionale Elemente bei der Gestaltung von Gleitzeit in Österreich

Erforderliche Elemente	Zusätzliche Optionen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Beginn und Ende müssen von Arbeitnehmer:in beeinflussbar/bestimmbar sein ○ Gleitzeitrahmen: Ab wann und bis wann kann Arbeitsleistung erbracht werden? ○ Gleitzeitperiode: Durchrechnungszeitraum frei wählbar ○ Lage und Dauer der fiktiven Normalarbeitszeit: Regelt rechnerische Normalarbeitszeit für Abwesenheitsverrechnung (A) ○ Übertragungsmöglichkeiten für Guthaben und Zeitschulden in die nächste Gleitzeitperiode → max. +/- Übertrag ○ Schriftliche Vereinbarung (BV, wenn BR vorhanden) ○ Zeiterfassung 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kernzeiten: Definierte verpflichtende Anwesenheiten für alle Arbeitnehmer:innen ○ Funktionszeiten: Mindestbesetzungen für bestimmte Aufgaben/Bereiche (Teamverantwortung) ○ Höchstgrenzen der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit ○ Regeln für das Erarbeiten von Guthaben: <ul style="list-style-type: none"> • Samstag, Abendstunden... • Maximalgrenzen (<i>Ampelkonto</i>) • Sonderregeln für Überstunden ○ Spielregeln für den Verbrauch von Zeitguthaben <ul style="list-style-type: none"> • Stundenweise/ganztägig/mehrtägig • Vorankündigung (Zustimmung/Vereinbarung...) • Ampelkonto zur Unterstützung der Steuerung ○ Formale (administrative) Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> • Abläufe (Freigabe-/Genehmigungsprozesse) • Schlichtungsregeln für Streitfälle • Sanktionen bei Verstößen

Diese rechtlichen Rahmenbedingungen machen auch deutlich, welche Elemente konkret ausgeformt werden müssen, um eine Kombination von Schicht und Gleitzeit sauber darzustellen. Neben den Regelungen zu angepassten Gleitzeitrahmen und den an den Schichtlagen orientierten fiktiven Normalarbeitszeiten, werden vor allem die optionalen Themen zu Kern- und Funktionszeiten wesentliche Gestaltungbausteine sein. Wichtig erscheint an der Stelle der Hinweis, dass die durch Kern- und/oder Funktionszeiten ausgelösten Eingriffe in das selbstbestimmte Gestaltungsrecht nicht dermaßen ausgedehnt werden, dass in der Substanz der materielle Gestaltungsrahmen aus der Sicht der Beschäftigten so stark eingeschränkt ist, dass wenig bis kein substanzieller Raum für eine selbstbestimmte Gestaltung der persönlichen Arbeitszeit verbleibt.

Wie groß der formale Gestaltungsraum tatsächlich sein muss, um sich rechtlich in einer zulässigen Gleitzeit zu bewegen, wird in Expertenkreisen seit Jahren diskutiert und mitunter etwas unterschiedlich interpretiert (vgl. dazu z.B. Gruber-Risak et al. 2021: 92, oder Gärtner et

al. 2017: 60). Angebracht erscheint an der Stelle auch der Hinweis, dass es derzeit nach Kenntnis der Autor:innen zu diesem Themenkreis keine Urteile oder Erkenntnisse aus der Rechtsprechung gibt. Unstrittig ist jedoch, dass es einen echten Freiraum für eigenverantwortliches Agieren geben muss.

Deutschland

Eine Regelung für Gleitzeit findet in Deutschland nicht explizit im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) statt, sondern im Normalfall durch eine Betriebsvereinbarung (in Ausnahmefällen auch einzelvertraglich). Es gelten aber auch im Fall der Gleitzeit die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes und Arbeitsrechts:

- § 3 ArbZG: tägliche Höchstarbeitszeit
 - §§ 4, 5 ArbZG: Pausen und Ruhezeiten
 - § 6 ArbZG: Nacht- und Schichtarbeit
 - § 16 Abs. 2 ArbZG: Aufzeichnung der über die werktägliche Arbeitszeit (§ 3) hinausgehenden Zeiten
 - § 8 JArbSchG und MuSchG: bei Jugendlichen und schwangeren oder stillenden Müttern (z.B. tägliche Höchstarbeitszeit)
- Mitbestimmungspflicht durch Betriebsrat / Personalrat

Wichtige Regelungspunkte einer Gleitzeitvereinbarung sollten folgende Aspekte enthalten:

- Wöchentliche Arbeitszeit
- Gleitzeitrahmen innerhalb dessen die Arbeitszeit durch die Beschäftigten selbst eingeteilt wird (Beginn und Ende der Arbeit)
- Höchstarbeitszeiten und Ruhezeiten
- Ggf. Kernarbeitszeiten, Funktionszeiten
- Umgang mit Überstunden und Mehrstunden, Arbeitszeitkonto
 - Zulässige Salden ins Plus und ins Minus
 - Ausgleich durch Freizeit
 - Fristen für den Ausgleich oder Verfall von Guthaben
- Zeiterfassung

Manchmal kann auch eine Jahresarbeitszeit in Kombination mit Gleitzeit günstig sein. Bei diesem Modell wählen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit so, dass am Ende des Jahres die durchschnittliche Wochenarbeitszeit erfüllt ist. Für dieses Modell wird ein Arbeitszeitkonto benötigt, in dem die geleistete Arbeitszeit festgehalten wird.

Beispiele aus der Praxis

In der konkreten Ausgestaltung betrieblicher Modelle zeigt sich häufig in den Projekten, dass der darstellbare Raum für die Beschäftigten bei einer kreativen und auf die zentralen Abläufe

des Wertschöpfungsprozesses fokussierten Herangehensweise oft deutlich größer ist als zunächst angenommen. Hier noch zusätzlich zu den bereits dargestellten Überlegungen einige ergänzende Erfahrungen und Anregungen aus konkreten Projekten:

- Der Gestaltungsraum muss nicht über den gesamten Tag gleichmäßig verteilt sein. So könnten z.B. Kernzeiten den disponiblen Zeitraum asymmetrisch beeinflussen (also z.B. einen geringeren Zeitraum zu Schichtbeginn und einen entsprechend verlängerten am Schichtende, oder auch umgekehrt), abhängig davon, zu welcher Zeitlage Kapazitäten auch formal abgesichert werden müssen.
- Eine andere praktische Erfahrung zeigt, dass mitunter Führungskräfte dazu tendieren, Kernzeiten viel länger zu definieren als betrieblich zwingend erforderlich. Besonders am Ende des Arbeitstages (Ende der Schicht) kommt es nur ganz selten dazu, dass Mitarbeiter:innen vorzeitig den Arbeitsplatz verlassen und kritische Aufgaben unerledigt bzw. unversorgt zurückbleiben.
- Die gelebte Gleitzeitpraxis zeigt darüber hinaus, dass das tatsächliche Gleiten der Beschäftigten zumeist eher am Ende des Arbeitstages stattfindet und in der Regel, Mitarbeiter:innen tendenziell länger bleiben als früher gehen (um das Entstehen von Minus-salden zu vermeiden). Nicht selten entstehen Spannungen eher aus Überlappungen und Doppelbesetzungen beim Schichtwechsel, deren betrieblicher Nutzen nicht in jedem Fall nachvollziehbar ist.
- Dagegen sind Unterdeckungen und nicht besetzte Arbeitsplätze eher selten die Quelle von Problemen. Häufig sind es auch gar nicht die Führungskräfte, die sich in allenfalls auftretenden Problemfällen einbringen müssen, sondern meistens regeln die Teammitglieder das untereinander, um das Modell in seiner Gesamtheit nicht zu gefährden. Der diesbezügliche Gruppendruck sollte in seiner Wirksamkeit nicht unterschätzt und ggf. abgemildert oder moderiert werden.
- Eine zentrale Grundbedingung für das Funktionieren solcher Modelle ist in der Regel ein solides Vertrauensverhältnis innerhalb der Arbeitsteams und zur jeweiligen Führungskraft. Dieses Vertrauen kann nach den Erfahrungen aus der Praxis auch nicht durch ausgefeilte Kontrollsysteme ersetzt werden.
- Naturgemäß erfordern Gleitzeitmodelle (egal in welcher Ausprägung) auch schon allein aus arbeitsrechtlicher Perspektive eine nachvollziehbare Dokumentation. Hier einen Mittelweg zu finden, zwischen den Anforderungen, die sich aus der Lohnabrechnung ergeben, und einem pragmatischen Zugang zur Kontrolle der Umsetzungsdisziplin kann im Einzelfall Herausforderungen bringen.

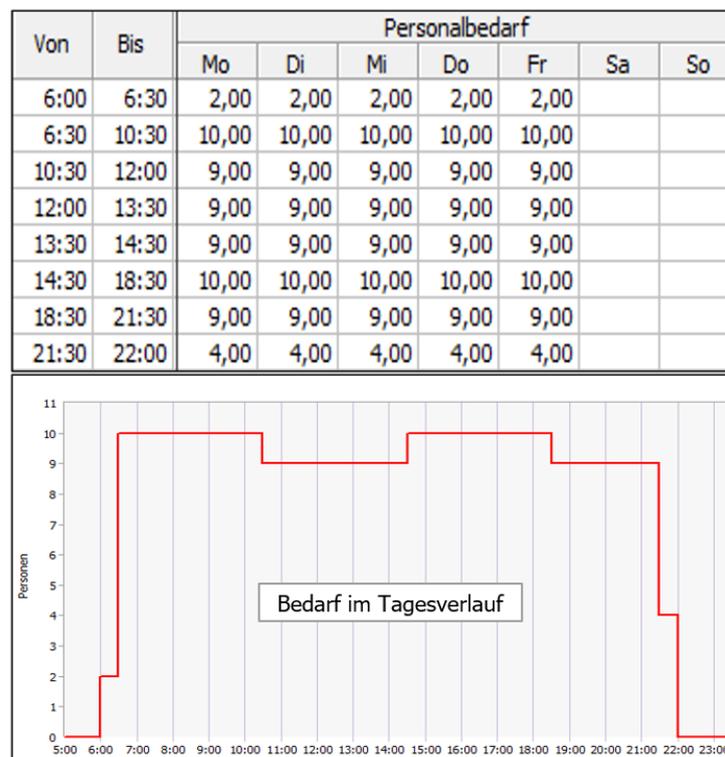
Im Folgenden sollen anonymisierte Beratungsfälle dargestellt werden, bei denen eine Kombination von Schichtarbeit mit Gleitzeit diskutiert und ausformuliert wurde. Die Beispiele stammen aus den Branchen der Kunststoffspritzerei, einem Qualitätslabor und dem Engineering Support und wurden adaptiert aus der Darstellung von Gärtner et al. 2021.

Kunststoffspritzerei

In einem Betrieb der Kunststoffspritzerei lag der in Abbildung 4 dargestellte Personalbedarf für die Tage Montag bis Freitag vor. Um 6:00 Uhr startete der Betrieb mit der Anlagenvorbereitung, wofür mindestens zwei Personen benötigt wurden. Ab 6:30 Uhr wurden Tätigkeiten wie Rüsten, Einstellen, Produzieren und Materialversorgung mit mindestens sechs Personen durchgeführt. Von 10:30 Uhr bis 14:30 Uhr wurden mit einer Mindestbesetzung von sechs Personen Tätigkeiten rund um Produktion, Überwachung, Material, Kontrollen und Administration durchgeführt, wobei Kontrollen und Administration nicht zeitkritisch waren. Von 14:30 bis 18:30 wurden ebenfalls mindestens sechs Personen für Rüsten, Einstellen, Produzieren und Materialversorgung benötigt, von 18:30 bis 21:30 Uhr, äquivalent zum Zeitraum 10:30 bis 14:30 Uhr, mindestens sechs Personen. Am Ende des Tages zwischen 21:30 und 22:00 Uhr sollten mindestens drei Personen für Abschlussarbeiten zur Verfügung stehen.

Das Personal hatte eine Normalarbeitszeit von 38:30 Stunden pro Woche. Mit dem Bedarfprofil (ohne Reserve) ließen sich zwei Schichtgruppen aus je elf Personen erstellen, die jeweils aus mindestens vier Facharbeiter:innen und gut qualifizierten Anlernkräften bestand. Die täglichen Abschlussarbeiten wurden aus Gründen der Prozessabsicherung mit vier Personen geplant.

Abbildung 4: Personalbedarf in einer Kunststoffspritzerei, dargestellt in Personen pro Tageszeit (nach Gärtner et al. 2021: 392)



Die Arbeitszeit zwischen 5:30 und 22:30 Uhr wurde in zwei Schichten mit Gleitzeit eingeteilt (Abbildung 5). Die Frühschicht hatte einen Gleitzeitrahmen von 5:30 bis 15:30 Uhr. Um 6:00

Uhr begann eine Funktionszeit, die Kernzeit reichte von 6:30 bis 10:30 Uhr. Für die Spätschicht wurde ein Gleitzeitrahmen von 12:30 bis 22:30 Uhr festgelegt, mit einer Kernzeit von 14:30 bis 18:30 Uhr und einer Funktionszeit bis 22:00 Uhr.

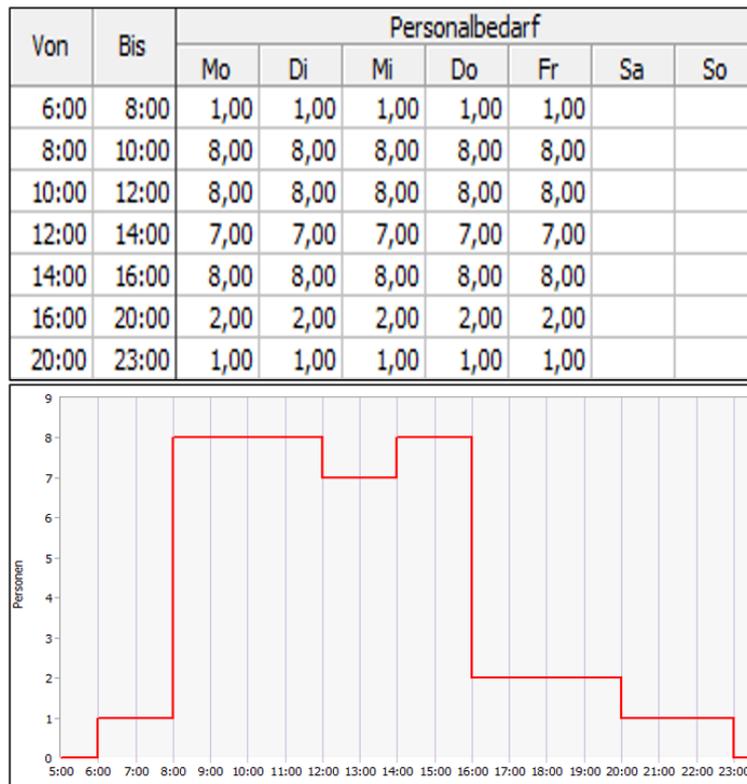
Abbildung 5: Gleitzeitmodell mit zwei Schichten in einer Kunststoffspritzerei, NAZ = Normalarbeitszeit (Gärtner et al. 2021: 394)



Qualitätslabor

Das zweite Beispiel stammt aus einem Qualitätslabor mit einer Betriebszeit von 6:00 bis 23:00 Uhr von Montag bis Freitag. Wie in Abbildung 6 dargestellt ist, stellte sich der Personalbedarf zu den verschiedenen Tageszeiten recht unterschiedlich dar. Von 6:00 bis 8:00 Uhr wurde eine Person zur Stichprobenanalyse der Nachtschicht-Produktion benötigt. Zwischen 8:00 und 12:00 Uhr wurden Stichproben der Produktion genommen, Dokumentation und Materialprüfungen durchgeführt und Produktionsmuster angefertigt, wofür aufgrund von Auslastungsschwankungen zwischen sieben und zehn Personen vorgesehen waren. In der Mittagszeit wurde der Bedarf reduziert, um die Pause zu erleichtern, der Bedarf 14:00 bis 16:00 Uhr glich dem Zeitraum 8:00 bis 12:00 Uhr. Von 16:00 bis 20:00 Uhr wurden je nach Volumen zwei bis drei Personen, von 20:00 bis 23:00 Uhr eine Person für Stichprobenanalysen aus der Produktion benötigt.

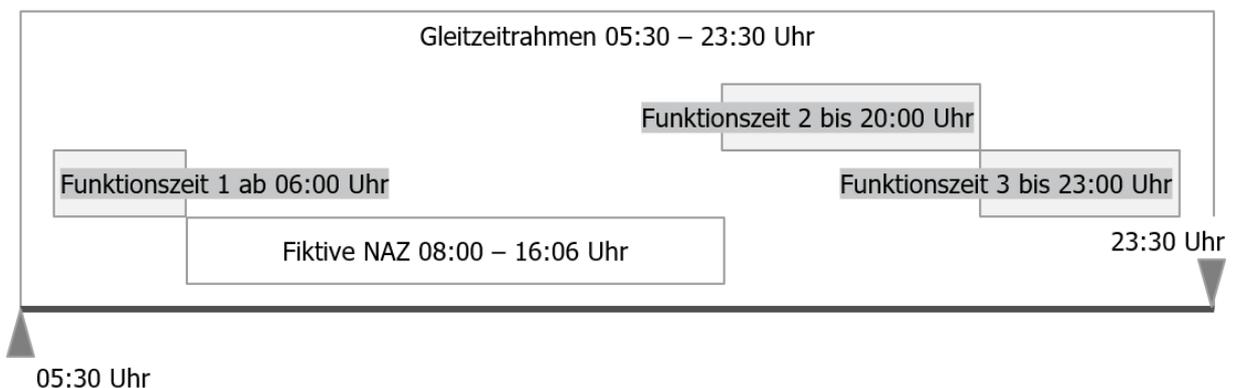
Abbildung 6: Personalbedarf in einem Qualitätslabor, dargestellt in Personen pro Tageszeit
(nach Gärtner et al. 2021: 398)



Die Beschäftigten hatten eine Normalarbeitszeit von 38 Stunden pro Woche. Ohne Reserveplanung ergab sich ein Bedarf von knapp zehn Vollzeitäquivalenten. Es standen insgesamt zwölf Personen zur Verfügung, die aufgrund ihrer Qualifikationen gleichermaßen eingesetzt werden konnten. Im Normalfall sollte eine Person bis 23:00 Uhr verfügbar sein, bei ungeplanten Abwesenheiten reichte aber auch eine Besetzung bis 20:00 Uhr.

Aus diesen Bedingungen konnte hier ein Gleitzeitrahmen von 5:30 bis 23:30 Uhr geschaffen werden (siehe Abbildung 7). Dieser beinhaltete drei Funktionszeiten (ab 6:00 Uhr, bis 20:00 Uhr und bis 23:00 Uhr).

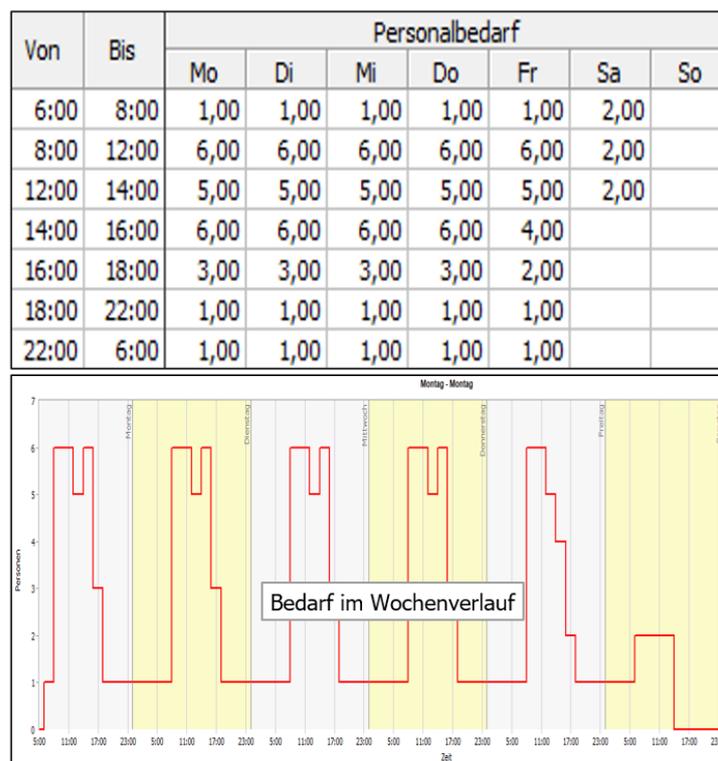
Abbildung 7: Gleitzeitrahmen für ein Qualitätslabor (Gärtner et al. 2021, S. 399)



Engineering Support

In einem Bereich des Engineering Support wurde der in Abbildung 8 dargestellte Bedarf von Montag 6:00 Uhr bis Samstag 14:00 Uhr ermittelt. Der Produktionssupport startete um 6:00 Uhr mit mindestens einer Person, ab 8:00 bis 16:00 Uhr waren zwischen sechs und acht Personen für Analysen, technischen Support und Arbeitsvorbereitung zuständig. Die Tätigkeiten waren meist nicht zeitkritisch. Der Bedarf in der Mittagszeit wurde reduziert, um die Mittagspause zu erleichtern. Ab 16:00 Uhr wurden etwa drei und ab 18:00 Uhr nurmehr eine Person für Produktionssupport bei technischen Problemen benötigt.

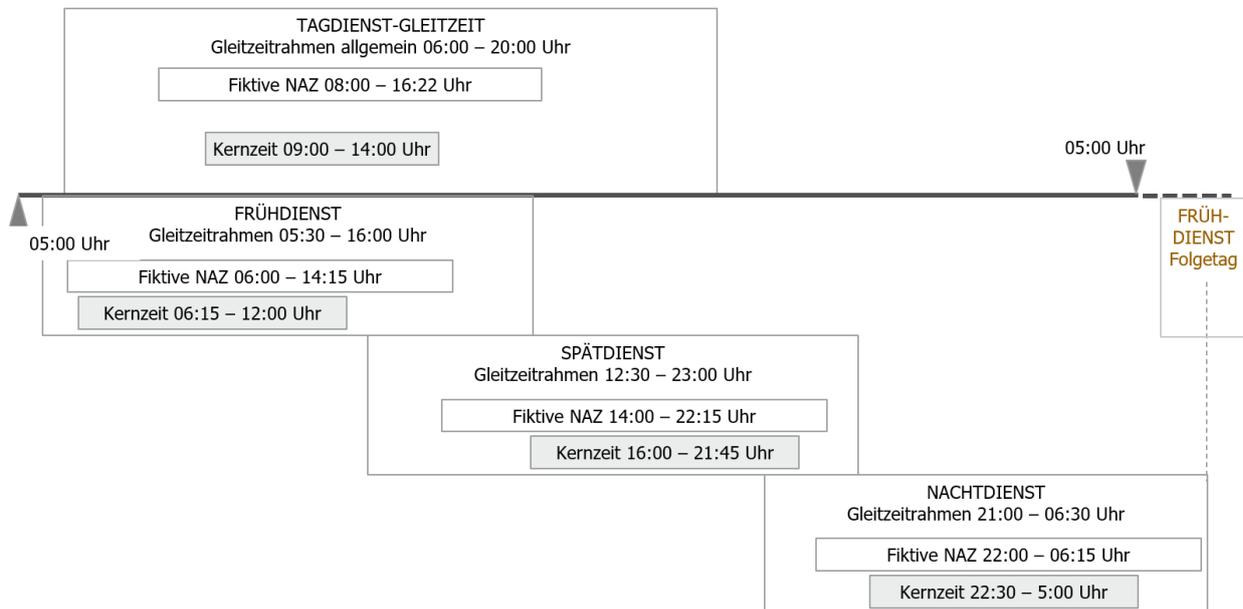
Abbildung 8: Personalbedarf im Engineering Support, dargestellt in Personen pro Tageszeit
(nach Gärtner et al. 2021: 402)



Die Normalarbeitszeit betrug hier 38:30 Stunden pro Woche. Das Bedarfsprofil ergab einen Personalbedarf von knapp neun Vollzeitäquivalenten (ohne Reserve). Es standen insgesamt zwölf Personen zur Verfügung, die aufgrund ihrer Qualifikationsprofile gleichartig eingesetzt werden konnten. Es sollte immer eine Person mindestens verfügbar sein, am Samstag in der Frühschicht mindestens zwei.

Aus diesen Anforderungen wurde ein Schichtmodell erstellt, in dem jeweils ein Früh-, Spät-Nacht- und Tagdienst existieren. Die Gleitzeitrahmen und Kernzeiten sind in Abbildung 9 dargestellt. Funktionszeiten wurden hier nicht benötigt. Es ergab sich je nach Schicht ein Rahmen zum gleitenden Beginn oder Ende der Arbeitszeit von bis zu 2:22 Stunden. In der Nachtschicht war die Gleitmöglichkeit etwas geringer, aber mit 1:30 Stunden zwischen 21:00 und 22:30 Uhr für den Schichtbeginn immer noch recht groß.

Abbildung 9: Arbeitszeitmodell mit Gleitzeit in vier Schichten, NAZ = Normalarbeitszeit
(Gärtner et al. 2021: 403)



Kontraindikationen für Gleitzeit in Schichtarbeit

Auch wenn Kombinationen von Schicht und Gleitzeit in der betrieblichen Praxis häufiger vorkommen als zunächst erwartet und in den letzten Jahren Unternehmen diesbezüglich durchaus experimentierfreudig waren und vorteilhafte Ansätze für alle Beteiligten gefunden wurden, kann es einige Konstellationen geben, in denen diese nachteilig sein können, bzw. operationell nicht umsetzbar sind. Solche Konstellationen hängen zum einen mit den betrieblichen Bedingungen zusammen: In manchen Berufen bzw. in manchen Wertschöpfungsprozessen (z.B. eng getaktete Fertigung, zeitkritische Arbeit an verbundenen Einzelarbeitsplätzen) lässt sich auch bei viel gutem Willen kaum ein flexibles Modell finden, das nicht die betrieblichen Abläufe stört oder behindert. Ein sehr geringer Anteil an zeitlagen-unkritischen Tätigkeiten, die sich in allfällige Überlappungszeiten verlagern lassen, löst das Risiko von unproduktiven Zeiten/Ressourcen aus. Zum anderen hängt es mit den Handelnden und der Kultur zusammen.

Nicht unterschätzt werden sollte auch der Einfluss der Fertigungssteuerung bzw. der Ressourcen-Planung im Wertschöpfungsprozess. Funktionierende Arbeitszeitplanung erfordert immer eine klare Sicht auf Zahlen, Daten und Fakten, weil sonst die erfolgsrelevanten Steuerungselemente nicht entsprechend auf die betrieblichen Erfordernisse oder die Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden können. Lebbare Flexibilität sowohl aus unternehmerischer als auch aus individueller Mitarbeiter:innen Sicht erfordert in der Regel eher mehr Planung und Beschäftigung mit Daten und Fakten als weniger. Zu erwarten, dass ein sehr beweglich gestaltetes Gleitzeitmodell die Mängel und Schwächen des Steuerungsprozesses ausgleichen kann, ist im günstigsten Fall eine Illusion, im schlechtesten Ergebnis möglicherweise auch ein Missbrauch eines an sich positiven Grundgedankens.

Ein anderer Aspekt ist die betriebliche Kultur wie etwa ein hierarchischer Führungsstil, der durch Kontrolle geprägt ist, in dem ein selbständiges Einteilen von Aufgaben oder Zeiten kaum

möglich sein wird. Der Umgang mit den in Gleitzeitsystemen immanenten Variationen und unterschiedlichen Ausprägungen, der zumindest teilweise delegierten Verantwortung für die zentrale Ressource Arbeitszeit und interessanterweise auch der Umgang mit Beschäftigten, die sich unter Umständen nicht an die vereinbarten Regeln halten, will erst erlernt werden, und bedeutet für Führungskräfte im operationellen Bereich oftmals auch eine Änderung im eigenen Rollenverständnis. Unternehmens- und Führungskulturen, die in ihrer Gesamtheit stark auf Mitarbeiter:innen-Einbeziehung und eigenverantwortliches Agieren der Beschäftigten aufgebaut sind, haben in der Regel mit Gleitzeitmodellen in den operationellen Bereichen deutlich weniger Probleme und finden rascher funktionierende Lösungswege als Unternehmen mit eher traditionellen, hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen.

Auch individuelle Bedingungen bei den Beschäftigten spielen eine Rolle. So gibt es Beschäftigte, die aus gutem Willen, hoher Motivation, finanziellen Gründen oder (wahrgenommenen) Karriereaussichten länger arbeiten, als sie eigentlich müssten oder *nicht aufhören können*, auch wenn nichts mehr zu tun ist. Für solche Beschäftigten aber auch deren Führungskräfte und Kolleg:innen kann ein festes Arbeitsende eine Entlastung bieten: Um eine bestimmte Uhrzeit ist für alle Schluss und es ist in Ordnung, nach Hause zu gehen. Ähnlich können ein fester Beginn und ein festes Ende auch eine klare Orientierung für Personen bieten, die sich schwer mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung tun, und einfache und klare Regeln bevorzugen. Mitunter sind es aber auch scheinbar banale äußere Randbedingungen, die eine wichtige Rolle spielen können, wie etwa Fahrgemeinschaften, die Fahrtzeiten öffentlicher Verkehrsmittel oder die Verfügbarkeit von Parkplätzen.

Fazit

Zusammenfassend kann angemerkt werden, dass in der überwiegenden Mehrzahl der in der Beratungspraxis zu beobachtenden Fälle positive und von den Betroffenen auch sehr geschätzte Lösungen gefunden werden konnten. Einmal erfolgreich ausprobiert, will eigentlich niemand mehr aus dem Modell aussteigen und zu fixen Arbeitszeiten zurückkehren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor besteht darin, in einer Frühphase des Projektes realistisch in den real darstellbaren Gestaltungsräumen zu sein und das Entstehen überzogener Erwartungen oder gar das in Aussichtstellen von unrealistischen Vorteilen zu vermeiden. Die schlechte Nachricht zum Schluss: Das einfache Kopieren bewährter Lösungen aus anderen Unternehmen funktioniert im Normalfall nicht. Gute Modelle sind immer betriebsspezifische Ansätze, die das Ergebnis eines intensiven und interaktiven Entwicklungs- und Lernprozesses sind.

Danksagung

Die Autor:innen bedanken sich bei den anonymen GutachterInnen und der Redaktion des Journals sozialpolitik.ch für die wertvollen Hinweise und Kommentare.

Deklaration von Interessenkonflikten

Die Autor:innen deklarieren keine Interessenkonflikte in Bezug auf Forschung, Autorenschaft und/oder Publikation des Artikels.

Finanzierung

Die Autor:innen haben keine finanzielle Unterstützung für die Forschung, die Autorenschaft und die Publikation dieses Artikels erhalten.

Literaturverzeichnis

- Amlinger-Chatterjee, Monischa. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Atypische Arbeitszeiten*. Dortmund/Berlin/Dresden. [doi:10.21934/baua.bericht20160713/3a](https://doi.org/10.21934/baua.bericht20160713/3a).
- ArbZG. (1994). *Arbeitszeitgesetz vom 6. Juni 1994 (BGBl. I S. 1170, 1171), das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist*.
- AZG. (1969). *Bundesgesetz vom 11. Dezember 1969 über die Regelung der Arbeitszeit (Arbeitszeitgesetz)*.
- Gärtner, Johannes, Christopher Klein und Doris Lutz. (2017). *Arbeitszeitmodelle*. 4. Aufl. Vienna: LexisNexis.
- Gärtner, Johannes, Michael Kundi, Sabine Wahl, Ruth Siglär, Karin Boonstra-Hörwein, Anna Arlinghaus und Peter Baumgartner. (2021). *Handbuch Schichtpläne*. 3. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Gärtner, Johannes, Werner Marschitz, Peter Baumgartner und Karin Boonstra-Hörwein. (2016). Mehr Gleitzeit in die Schichtarbeit! *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 70(1): 9–11. [doi:10.1007/S41449-016-0002-2](https://doi.org/10.1007/S41449-016-0002-2).
- Gruber-Risak, Martin, Andreas Jöst und Ernst Patka. (2021). *Praxishandbuch Gleitzeit*. 3. Aufl. Vienna: facultas.
- JArbSchG. (1976). *Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend*.
- MuSchG. (2017). *Mutterschutzgesetz vom 23. Mai 2017 (BGBl. I S. 1228), das durch Artikel 57 Absatz 8 des Gesetzes vom 12. Dezember 2019 (BGBl. I S. 2652) geändert worden ist*.
- Paul, Gerd und Martin Kuhlmann. (2017). *Schichtarbeit in der Beschäftigtenbefragung 2017 der IG Metall*. Göttingen