



# Arbeit und Betrieb

IGBCE-Schwerpunktthema

## Betriebliche Arbeitszeitgestaltung

**GUTE ARBEIT**  
GEMEINSAM GESTALTEN



## INHALT

<b>Aktuelle Arbeitszeitthemen in den Branchen der IG BCE</b>	2
Arbeitszeitpolitischer Veränderungsdruck	3
.....	
<b>Zeitsouveränität durch Flexibilität von Arbeitsort und -zeit</b>	4
Mobile / orts- und zeitflexible Arbeit gut gestalten	5
.....	
<b>Schichtarbeit und Flexibilität</b>	7
Beispiele aus dem vollkontinuierlichen Schichtbetrieb	8
Schichtarbeit und Gleitzeit	10
.....	
<b>Arbeitsschutz bei Flexibilität</b>	11
Lange Arbeitszeiten und verkürzte Ruhezeiten vermeiden	11
Erreichbarkeit regeln, um Entgrenzung vorzubeugen	11
Arbeitszeiterfassung sicherstellen	12
Beispiel: Arbeitszeiterfassung bei orts- und zeitflexibler Arbeit	13
.....	
<b>Arbeitszeitmodelle zur Krisenbewältigung</b>	14
.....	
<b>Leseempfehlungen, Links</b>	16

## AKTUELLE ARBEITSZEIT- THEMEN IN DEN BRANCHEN DER IG BCE

**Der Organisationsbereich der IG Bergbau, Chemie, Energie erstreckt sich über viele Industriebranchen.** Die Mitglieder unserer Gewerkschaft arbeiten in Betrieben der Chemie-, Pharma-, Kunststoff-, Kautschuk-, Papier-, Glas-, Keramik- und Bergbauindustrie. Die Tätigkeiten reichen von der Produktion und produktionsnahen Dienstleistungen bis hin zu Labor- und Forschung, Außendienst, Instandhaltung und unterschiedlichen Verwaltungsberufen. Die Industriebeschäftigung ist dabei insgesamt sehr heterogen. Die Qualifikationen beinhalten Facharbeiter\*innen, Akademiker\*innen und an- und ungelernte Beschäftigte, von administrativen Tätigkeiten bis hin zu vollkontinuierlicher Schichtarbeit ist ein breites Spektrum zu finden.

Reine Produktions- bzw. Verwaltungsstandorte gibt es, sie sind in den Branchen der IG BCE aber eher die Ausnahme. Zu nennen sind hier z. B. die Hauptverwaltungen großer Chemie- und Pharmaunternehmen. Deutlich häufiger sind Betriebe, in denen Produktion, Instandhaltung, Labor- und Forschungstätigkeiten sowie die Verwaltung an einem Standort zusammengefasst sind. Die Arbeit in der Produktion ist häufig durch vollkontinuierliche Schichtarbeit geprägt, die von meist männlichen Beschäftigten geleistet wird. Der Anteil von Arbeitnehmerinnen steigt jedoch in vielen Bereichen, ebenso wie sich die demografische Struktur hin zu einer alternden Belegschaft verändert.

In den vergangenen Jahren änderte die zunehmende Digitalisierung viele Tätigkeiten und Arbeitsformen. Durch die verstärkte Nutzung mobiler Endgeräte können inzwischen viele Beschäftigte orts- und zeitflexibel arbeiten, und das nicht mehr nur in den klassischen Verwaltungstätigkeiten. Immer mehr Betriebe haben mittlerweile Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeiten, Home-Office und mobiler Arbeit abgeschlossen, um diese neuen Arbeitsformen gut zu regeln und eine Rechtsgrundlage für alle

Beschäftigten zu schaffen. Betriebsrät\*innen stehen vor der großen Herausforderung, unterschiedliche Interessen in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung unter einen Hut zu bringen. Dabei haben die Betriebsratsgremien in der Vergangenheit gute Arbeit geleistet. Arbeitszeitgestaltung ist Gegenstand vieler Betriebsvereinbarungen. Hinzu kommt eine Vielzahl von unterschiedlichen tarifpolitischen Regelungen.

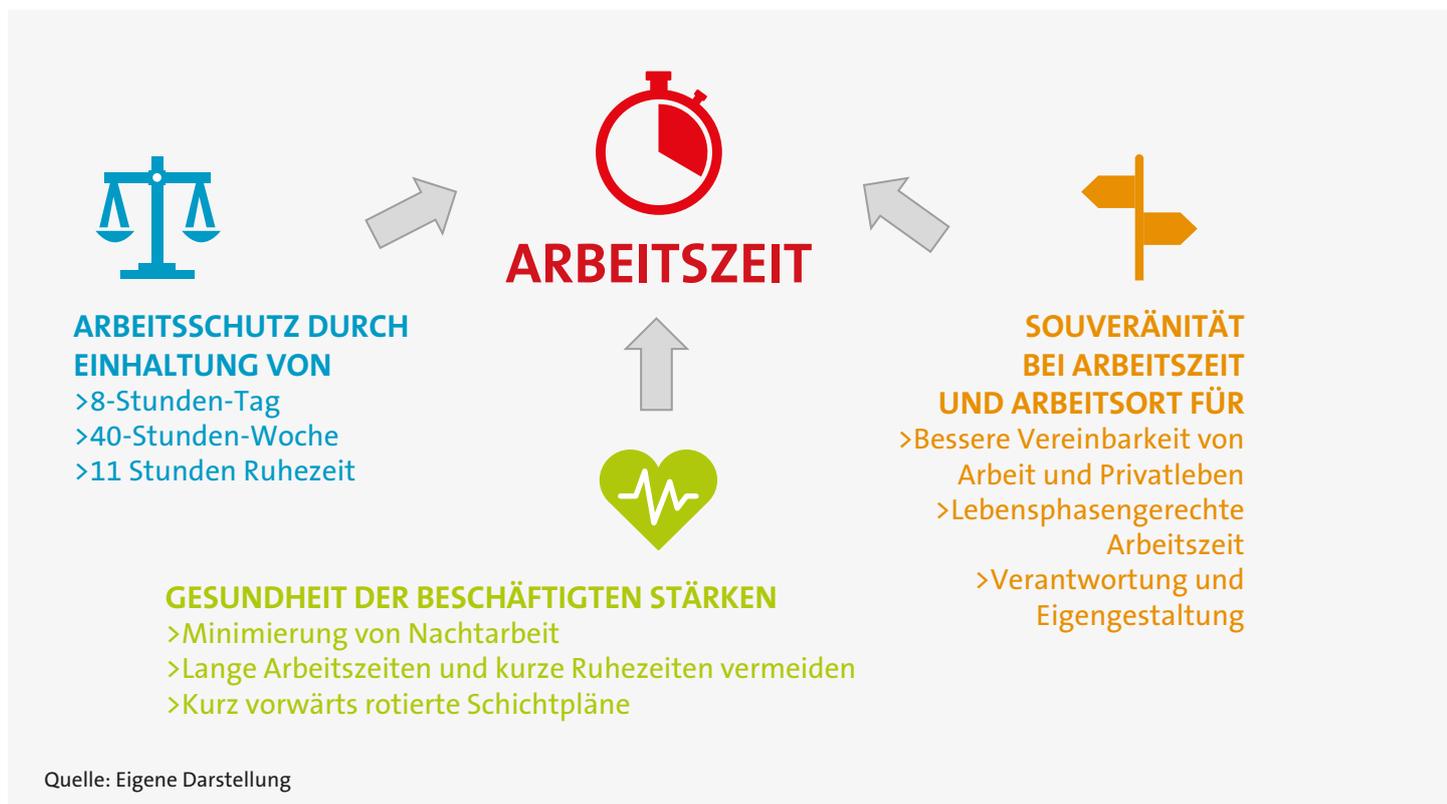
## ARBEITSZEITPOLITISCHER VERÄNDERUNGSDRUCK

Dennoch haben arbeitszeitpolitische Debatten einen Veränderungsdruck im Organisationsbereich der IG BCE erzeugt. Durch technische Entwicklungen, Anforderungen von Märkten und Kunden und nicht zuletzt durch veränderte Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten ist die Diskussion in den Betrieben groß. Auf der einen Seite stehen Arbeitgeber, die flexibel und häufig rund um die Uhr auf ihre Beschäftigten zurückgreifen möchten. Auf der anderen Seite steht das berechtigte Interesse vieler Arbeitneh-

merinnen und Arbeitnehmer nach Arbeitszeiten, die ihre Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigen. Dabei spielen aktuelle Themen wie die Geschlechtergerechtigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung, lebensphasen- und altersgerechte Arbeitszeiten sowie das Bedürfnis nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und genügend Freizeit eine zunehmend größere Rolle in den Belegschaften.

Die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Interessen wird immer wichtiger und führt – je nach aktueller Lebensphase – zu deutlich unterschiedlichen Anforderungen an die Zeitgestaltung. Beschäftigte schätzen es sehr, wenn ein Betrieb unterschiedliche Optionen für selbstbestimmte kurz- und langfristige Flexibilität anbietet. Dies wird in Zeiten des Fachkräftemangels auch von Seiten der Unternehmen als Vorteil am Bewerbermarkt wahrgenommen.

Für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung müssen daher Lösungen gefunden werden, die diese heterogene Struktur an Beschäftigten, Tätigkeiten und Bedürfnissen abdecken können.





## ZEITSOUVERÄNITÄT DURCH FLEXIBILITÄT VON ARBEITSORT UND -ZEIT

Im Zuge der Digitalisierung und der Arbeit an mobilen Endgeräten ist immer mehr orts- und zeitflexibles Arbeiten möglich geworden. Neben Flexibilitätselementen wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Wahlarbeitszeit sollen daher mobile Arbeit und Home-Office den Beschäftigten eine Möglichkeit bieten, Einfluss auf ihre Arbeitszeit und den Arbeitsort zu nehmen. Mit der regelmäßigen oder gelegentlichen Arbeit von zuhause oder an einem mobilen Arbeitsplatz lassen sich private Termine leichter wahrnehmen, die Kinderbetreuung oder Pflege erleichtern oder Tage mit langen Anfahrzeiten reduzieren.

Mobile und flexible Arbeitsformen sind traditionell besonders in Bereichen vorzufinden, in denen informationsbezogene Tätigkeiten dominieren (auch als „Wissensarbeit“ bezeichnet). Diese Tätigkeiten sind stark auf den Erwerb und die Anwendung neuen Wissens fokussiert sind. Darunter fallen zum Beispiel Sachverständige, Berater\*innen, Gutachter\*innen, Planer\*innen, die in Bereichen wie der Forschung, Beratung, Entwicklung, Gestaltung, Informationstechnik uvm. beschäftigt sind. Der intensive Kontakt zu Kunden und Kooperationspartnern gehört dabei häufig zum Arbeitsalltag. Solche informationsbezo-

genen Arbeiten sind durch die Kombination von hohen (zumeist kognitiven) Arbeitsanforderungen mit einem hohen Handlungsspielraum (Autonomie) gekennzeichnet. Je nach Tätigkeit treten auch hohe emotionale Anforderungen auf (insb. bei Dienstleistungen mit Kundenkontakt). Neben den klassischen Verwaltungs- und informationsbezogenen Tätigkeiten finden aber auch zunehmend andere Bereiche Anwendungsmöglichkeiten für Home-Office und mobiles Arbeiten. So wird immer mehr Beschäftigten auch in Bereichen von (oft produktionsnahen oder innerbetrieblichen) Dienstleistungen, Support, IT und Technik mobiles Arbeiten oder Home-Office ermöglicht.

Solch flexiblen und mobilen Arbeitsformen besitzen nicht nur die Vorteile der Zeitsouveränität, sondern auch das Potenzial für Risiken. Selbstbestimmte Arbeitszeiten hängen mit längeren Arbeitszeiten zusammen sowie mit einer Tendenz zur Entgrenzung und interessierter Selbstgefährdung. Durch erweiterte Erreichbarkeitsanforderungen und Arbeit „jederzeit und überall“ sowie einem Verschwimmen von Arbeit und Privatleben gelingt es vielen Beschäftigten nicht mehr, von der Arbeit abzuschalten und sich ausreichend zu erholen. Lange Arbeitszeiten führen zudem oft zu verkürzten Ruhezeiten oder Arbeit an Abenden und Wochenenden, die wiederum mit Risiken für die Gesundheit und sozialen Beeinträchtigungen einhergehen. Den Risiken gegenüber stehen

oft wertvolle Ressourcen für die Beschäftigten wie die Autonomie bezüglich der eigenen Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung sowie der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch selbstbestimmte Flexibilität. Diese positiven Effekte sind nachweisbar, jedoch heben sie die Risiken nicht vollständig auf. Eine Begrenzung solch ungesunder Arbeitszeiten, auch bei Zeitsouveränität, ist daher aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sinnvoll.

## MOBILE / ORTS- UND ZEITFLEXIBLE ARBEIT GUT GESTALTEN

Die betriebliche Ausgestaltung mobiler und flexibler Arbeitsformen kann ganz unterschiedlich sein: von „klassischen“ Home-Office-Vereinbarungen mit festem Arbeitsplatz zuhause (oft an bestimmten Tagen pro Monat oder Woche) bis hin zu in den letzten Jahren häufiger abgeschlossenen Regelungen zu mobiler Arbeit. Diese ist meist definiert als Arbeit an einem anderen Ort als dem üblichen innerbetrieblichen Arbeitsplatz, also außerhalb des Betriebes, im privaten Umfeld der Beschäftigten, auf Dienstreisen, ohne festen Arbeitsort und ist häufig recht spontan in Absprache mit der Führungskraft nutzbar. Im Gegenzug wird dafür kein fester häuslicher Arbeitsplatz eingerichtet und hauptsächlich an Laptops und/oder Smartphones gearbeitet.

**Für die Verhandlung konkreter Regelungen oder einer Betriebsvereinbarung zu orts- und zeitflexibler Arbeit ist es wichtig, zunächst die betriebliche Kultur zu berücksichtigen:**

- > Welche Art von Vereinbarung wird benötigt?
- > Wie viel Flexibilität soll ermöglicht werden?
- > Welche Grenzen oder Rahmen werden gebraucht?

Für manche Betriebe mit Vorerfahrung in flexiblen Arbeitsformen kann eine freie Nutzung orts- und zeitflexibler Arbeit ohne obere Grenze optimal sein, für „Einsteiger“ können zunächst Grenzen der Nutzung helfen (z. B. eine bestimmte Anzahl mobiler Arbeitstage im Jahr), um sich vorsichtig mit dem Thema vertraut zu machen und eine gewisse Erfahrung zu gewinnen. In jedem Fall ist ein langfristiger Veränderungsprozess der betrieblichen Kultur erfor-

derlich, hin zu Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen sowie im Team, gegenseitiger Akzeptanz und Offenheit („es wird auch gearbeitet, wenn man die anderen nicht sieht“) - dann können durch solche orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen eine bessere Vereinbarkeit und mehr Arbeitszeitsouveränität erreicht werden.

**Aber auch der Arbeitsschutz darf bei diesen Arbeitsformen nicht aus dem Blick geraten:**

>**ERGONOMIE:** Es ist wichtig, auf die (mobile oder Home-Office) Arbeitsplatzausstattung zu achten, Arbeitsmittel, Hard- und Software sollten durch den Arbeitgeber gestellt werden. Die geltenden Arbeitsschutzregelungen müssen beachtet werden, je nach konkreter Art der Regelung. Bei einer Regelung zum Arbeiten von zuhause mit festem Arbeitsplatz (Home-Office) gilt in der Regel die Arbeitsstättenverordnung, bei der auch eine Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung fällig werden.

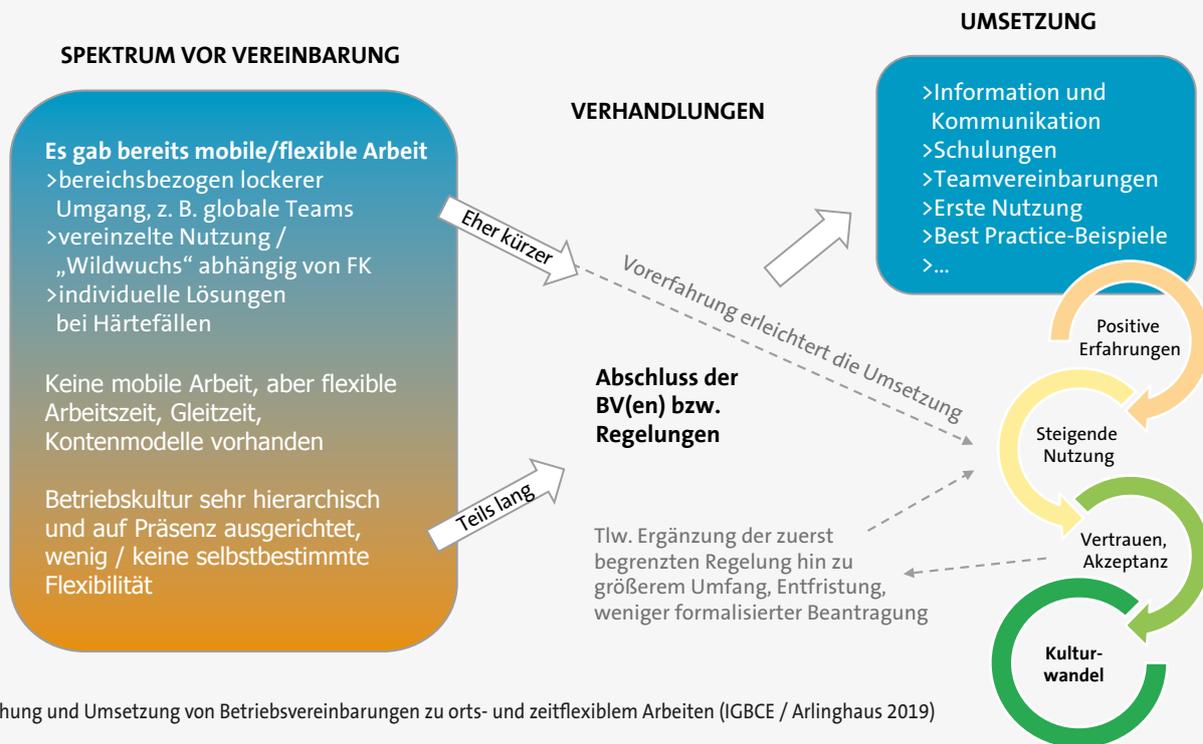
Mobile Arbeitsformen sind dagegen nicht unbedingt dadurch abgedeckt, was in der Praxis oft dazu führt, dass mobil von zuhause gearbeitet wird und die ergonomischen Aspekte nicht ausreichend beachtet werden. Dabei sind Laptops eigentlich nicht dazu geeignet, 8 Std. am Tag daran zu arbeiten. Das Benutzen eigener Geräte („Bring your own device“) ist rechtlich problematisch und sollte vermieden werden.

>**ARBEITSZEIT:** Es sollte ermittelt werden, ob die bestehenden betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeit auch für die mobilen Arbeitszeiten ausreichen oder ob eigene Regelungen getroffen werden müssen. Zur Einhaltung ausreichender Ruhezeiten eignet sich z. B. eine Rahmenarbeitszeit, die bereits einen 11-stündigen Ruhezeitraum beinhaltet (z. B. von 6 bis 19 Uhr oder 7 bis 20 Uhr).

>**ARBEITSZEITERFASSUNG:** Die Erfassung aller Arbeitszeiten sowohl am als auch außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes muss gewährleistet werden (siehe auch Praxisbeispiele Seite 10).

>**ERREICHBARKEIT:** Mobiles Arbeiten bedeutet nicht, dass alle Beteiligten rund um die Uhr zur Verfügung

## ENTSTEHUNG VON VEREINBARUNGEN / REGELUNGEN UND DEREN UMSETZUNG



Entstehung und Umsetzung von Betriebsvereinbarungen zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten (IGBCE / Arlinghaus 2019)

stehen müssen. Die Erwartung an die (Nicht-)Erreichbarkeit von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen auf mobilen Endgeräten sollte daher klar geregelt und kommuniziert werden.

**>INDIVIDUELLE MAßNAHMEN:** Nicht alle Mitarbeiter\*innen möchten mobil arbeiten oder sind gleichermaßen dazu geeignet. Es sollte jedoch mit viel Vertrauen hergegangen und eine unterstützende Kultur geschaffen werden, um es möglichst allen zu ermöglichen. Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen etwa zu mobiler Führung, Software, Selbstorganisation und Zeitmanagement können ein Baustein sein, der es mehr Personen ermöglicht, am mobilen Arbeiten teilzunehmen. Es gibt viele Beispiele, wie auch „nicht klassische“ Tätigkeiten mobile Anteile erhalten können: Fast alle Mitarbeiter\*innen nehmen mehr oder weniger regelmäßig an Schulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen teil. Diese können zum Teil auch per E-Learning wahrgenommen werden, so dass einige Tage im Jahr entstehen, die mobil und flexibel außerhalb des

betrieblichen Arbeitsplatzes geleistet werden können, auch wenn die restlichen Tätigkeiten ortsgebunden sind. In Bereichen, in denen Dokumentation erforderlich ist, diese aber nicht zwangsläufig zu einer bestimmten Zeit gemacht werden muss, bieten sich ebenfalls mobile Arbeit oder Home-Office an.

So erledigen heute in manchen Betrieben Handwerker Systemeingaben an einigen Stunden von zuhause aus. Ein\*e Chemielaborant\*in, der/die Methoden ausarbeitet oder Berichte schreibt, kann dies ebenfalls prinzipiell problemlos per remote erledigen. Die zunehmende Digitalisierung eröffnet künftig wahrscheinlich noch weitere Möglichkeiten, wie etwa die virtuelle Steuerung von Systemen oder Arbeit mit Datenbrillen. Während der Corona-Krise haben bereits viele Teams und Führungskräfte neue Erfahrungen mit Home-Office und mobiler Arbeit gesammelt, die nun evaluiert, diskutiert und in nachhaltige Konzepte überführt werden können.

# SCHICHTARBEIT UND FLEXIBILITÄT

Schichtarbeit beinhaltet in der Praxis sehr verschiedene Ausgestaltungsformen: von vollkontinuierlicher bis dis- oder teilkontinuierlicher Betriebslaufzeit, von sehr regelmäßigen und lang im Voraus bekannten Besetzungsstärken bis hin zu stark schwankenden Bedarfen, die in flexibleren Schichtmodellen abgedeckt werden müssen. Aufgrund der biologisch und sozial ungünstigen Arbeitszeit am Abend, Wochenende und in der Nacht stellt Schichtarbeit eine erhöhte Belastung für die Schichtarbeitenden dar. Gut gestaltete Schichtpläne sollen diese Belastungen senken oder vermeiden. Im Arbeitszeitgesetz §6 Abs. 1 ist daher vorgeschrieben, dass die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeiter nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu gestalten ist.

**Diese beinhalten:**

## >VERMEIDUNG ODER REDUKTION VON NACHTSCHICHTEN:

Durch Veränderungen der Arbeitsorganisation lässt sich oft der benötigte Anteil von Nachtarbeit verringern. Dadurch entstehen kürzere Blöcke mit Nachtarbeit, die benötigten Schichten können auf mehr Köpfe verteilt oder aber gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter\*innen von der Nachtarbeit befreit werden.

## >KURZ VORWÄRTS ROTIERTE SCHICHTFOLGEN:

Damit sind Schichtpläne gemeint, die von der Früh- zur Spät- zur Nachtschicht rotieren und immer maximal 2-3 gleiche Schichten in Folge beinhalten. Diese Pläne reduzieren die Belastung durch Abend- und Nachtarbeit, indem immer nur kurze Blöcke pro Woche stattfinden, und gewähren ausreichend Erholungszeiten zwischen den Schichten (siehe Beispiele Seiten 8/9).

## >LANGE ARBEITSZEITEN VERMEIDEN:

Mit 40 oder mehr Wochenstunden lassen sich keine vollkontinuierlichen Schichtsysteme gestalten, die den arbeitswissenschaftlichen Anforderungen entsprechen (siehe Beispiel 3). Lange Tagarbeitszeiten sind zudem besonders für Schichtarbeitende belastend.

## >AUSREICHEND PAUSEN GEWÄHREN:

Arbeitspausen ermöglichen eine Senkung der Belastung bereits während der Schicht und sollten je nach Belastung durch die Tätigkeit, Tageszeit und Schichtlänge in ausreichendem Umfang gewährt werden. Besonders können sich dabei Kurzpausen zusätzlich zur „Mittagspause“ lohnen, da die durch Pausen reduzierte Arbeitszeit in der Regel durch verbesserte Leistungsfähigkeit mehr als ausgeglichen wird. In der Nacht können kurze Schlafmöglichkeiten („Napping“) die Müdigkeit verringern. In vielen Betrieben werden bezahlte Kurzpausen, statt einer normalen Pause gewährt.



Neben der Senkung der Belastung ist eine Stärkung von Ressourcen der Beschäftigten ein Ziel der gesundheits- und sozialverträglichen Schichtplanung. Das kann auf verschiedene Weise unterstützt werden:

**>ZEITSOUVERÄNITÄT ERMÖGLICHEN, VEREINBARKEIT DURCH LEBENSPHASENGERECHTE MODELLE:**

Auch bei Schichtarbeit können Möglichkeiten für selbstbestimmte Flexibilität geschaffen werden, wie etwa kurzfristig frei nehmen, Schichttausch, die Wahl zwischen verschiedenen Schichtplänen / Wochenarbeitszeiten oder Gleitzeitelemente auch in Schichtarbeit.

**>AUSGLEICH VON BELASTUNG IN ZEIT STATT GELD:**

Finanzielle Zuschläge und Zulagen für belastende Zeiten wie Nachtarbeit sind oft bei den Mitarbeiter\*innen beliebt. Dennoch kann eine Kompensation durch die Gutschrift der Zuschläge oder Zulagen in zusätzlicher freier Zeit zumindest für einen Teil der Belegschaft interessant sein.

Bei Schichtarbeit können so kürzere Wochenarbeitszeiten bei Vollzeitbezahlung (ohne die Zuschläge) erzielt werden. Eine Alternative sind zusätzliche freie Tage, die möglichst im Anschluss an eine Phase belastender Arbeitszeiten gelegt werden sollten.

**>MÖGLICHKEITEN FÜR MOBILE ARBEIT / HOME-OFFICE ERMITTELN:**

Auch wenn die meisten nur an die klassische Verwaltung denken wenn es um mobile Arbeit oder Home-Office geht, lassen sich oft kreative Lösungen auch für den gewerblichen Bereich finden. Dem voraus geht eine Analyse, welche Tätigkeiten mobil / im Home-Office erledigt werden können.

Auch wenn es nur einige Tage im Jahr sind, kann hier ein Mehr an Flexibilität auch für Schichtarbeitende geschaffen werden (siehe auch Beispiele Seite 10).

**BEISPIELE AUS DEM VOLLKONTINUIERLICHEN SCHICHTBETRIEB**

Wie eine den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen entsprechende Schichtplangestaltung in der Praxis aussehen kann, soll hier kurz dargestellt werden. Bei gleichen Besetzungsstärken an allen Tagen und in allen Schichten können die Mitarbeiter\*innen in 4- oder 5-Gruppen-Plänen eingeteilt werden, je nach angestrebter Wochenarbeitszeit.

Beispiele 1 und 2 zeigen einen 5-Gruppen-Plan, in dem im Durchschnitt 33,6 Std./Woche gearbeitet werden (bei bezahlter Pause). Durch zusätzliche Einbringschichten kann eine höhere Wochenarbeitszeit erreicht werden. Die Leserichtung ist zeilenweise von oben nach unten.

In **Beispiel 1** wird die Folge von zwei Früh-, zwei Spät- und zwei Nachtschichten gefolgt von vier Tagen frei immer wiederholt. Vorteile sind die immer wiederkehrende Schichtfolge und die langen Freizeitblöcke zwischen den Schichtblöcken. Ein Nachteil ist die ungünstige Wochenendsituation mit nur wenigen komplett freien Wochenenden.

Gruppen	Woche 1							Woche 2						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N					F	F	S	S
B	N	N					F	F	S	S	N	N		
C			F	F	S	S	N	N					F	F
D	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N
E					F	F	S	S	N	N				

**Beispiel 1:**

5-Gruppen-Plan mit der immer wiederkehrenden Basisfolge FFSSNN - - - - , 33,6 Std./Woche. (F=Frühschicht, S=Spätschicht, N=Nachtschicht)



**Beispiel 2** zeigt eine 5-wöchige Abfolge, bei der immer nur zwei verschiedene Schichttypen in kurzen Blöcken gearbeitet werden.

Diese Pläne mit kurzen Wochenarbeitszeiten eignen sich gut für Wochenarbeitszeiten bis zu 37 Std./Woche und lassen sich durch das Weglassen der Einbringschichten auch für Teilzeitpläne nutzen. Vorteile sind hier die kürzeren Arbeitsblöcke und die optimierten freien Wochenenden, wohingegen manche Schichtarbeitende die etwas unregelmäßigeren Schichtwechsel als Nachteil sehen.

**Beispiel 3** zeigt einen klassischen 4-Gruppen-Plan, der zu einer Arbeitszeit von 42 Std./Woche führt und der durch Freischichten ausgedünnt werden kann. Ergonomisch ungünstig an diesem Schichtplan ist, dass 7 Tage in Folge gearbeitet werden, gefolgt von nur 2-3 freien Tagen. Solche Pläne eignen sich vor allem für Betriebe mit Soll-Wochenarbeitszeiten nahe der 40-Std.-Woche. Sie können durch das Weglassen von Schichten am Wochenende ausgedünnt oder z. B. im Rahmen einer Jahresplanung für einzelne Phasen mit besonders hohem Bedarf genutzt und mit Plänen, die eine niedrigere Wochenarbeitszeit beinhalten, kombiniert werden.

Gruppen	Woche 1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	N	N				
B	S	S	S	N	N		
C		F	F	S	S	S	S
D				F	F	N	N
E	N					F	F

**Beispiel 2:**  
5-Gruppen-Plan mit kürzeren Schichtblöcken und nur jeweils 2 Schichttypen pro Block, 33,6 Std./Woche.  
(F=Frühschicht, S=Spätschicht, N=Nachtschicht)

Gruppen	Woche 1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N
B			F	F	S	S	S
C	N	N			F	F	F
D	S	S	N	N			

**Beispiel 3:**  
4-Gruppen-Plan mit langen Arbeitsblöcken und 42 Wochenstunden. Ergänzung höherer Belastung durch mehr Schichten in Folge und geringer Ruhezeiten  
(F=Frühschicht, S=Spätschicht, N=Nachtschicht)

# SCHICHTARBEIT UND GLEITZEIT

**Flexibilitätsmöglichkeiten in Schichtarbeit sind z. B. Wunsch-Frei, Teilzeit, die Wahl verschiedener Schichtpläne / Arbeitszeitmodelle, Flexi-Schichten oder Gleitzeit.** Gerade bei letzterer sind viele Vorbehalte vorhanden. Die Verbindung eines normalerweise sehr starren Schichtplans mit flexiblen Elementen wie der Gleitzeit wird zunächst oft als unmöglich gesehen. Immer mehr gelungene Praxisbeispiele in den vergangenen Jahren können jedoch zeigen, dass es funktionieren kann, wenn die betrieblichen Bedingungen dafür geeignet sind. Besonders in Bereichen, die nicht fließbandartig getaktet sind oder die entweder Dienstleistungen sind (z. B. Reinigung, Gastronomie, Transport) oder Dienstleistungscharakter haben (z. B. Instandhaltung, Wartung, Logistik) kann sich ein genauer Blick lohnen, ob Gleitzeitelemente mit dem Schichtplan verbunden werden können. Im ersten Schritt erfolgt dazu eine Analyse der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten und ggf. produzierten Fall-/Stückzahlen:

› Waren in allen Schichten immer genau gleich viele Mitarbeiter\*innen anwesend? Oder treten größere Schwankungen zwischen Wochentagen und Schichten auf? Handelt es sich dabei um Ferienzeiten / Schließzeiten oder um „normale“ Arbeitstage?

› Hängt die tatsächliche Besetzungstärke nachweisbar mit der Produktivität oder der produzierten Menge zusammen oder lässt sich nur ein geringer Zusammenhang finden?

› Sind alle Tätigkeiten zeitlich genau getaktet bzw. zeitkritisch? Oder gibt es Anteile an den Tätigkeiten, die nicht zeitkritisch sind, die also zu selbstgewählten Zeiten oder in bestimmten Zeitfenstern erledigt werden müssen?

Falls Schwankungen der Besetzungstärke an normalen Arbeitstagen ermittelt werden können, oder die Besetzungstärke nur einen geringen Zusammenhang zu dem tatsächlichen Geschäft aufweist, sind

dies Indikatoren für zumindest eine gewisse Variabilität der geleisteten Arbeit (wenn nicht eine erhebliche Überbesetzung vorliegt, was in der Praxis äußerst selten vorkommt).

Es gilt dann, die genaue Lage und Verteilung der zeitkritischen Tätigkeiten zu ermitteln und daraus die Möglichkeiten für freie Zeiteinteilung abzuleiten, die in Gleitzeit abgedeckt werden können. Dies können einzelne flexible Schichten in einem ansonsten festen Plan sein, Zeitfenster für Schichtbeginn und -ende (wenn nicht alle gleichzeitig anfangen oder aufhören müssen) oder Kern-/Funktionszeiten mit ansonsten freier Zeiteinteilung. Für die Umsetzung bietet sich zunächst ein Pilotprojekt für ein Gleitzeitmodell in Schichtarbeit an, das nach einer Probezeit evaluiert werden sollte. Daraus können dann Lessons Learned und Verbesserungspotenziale abgeleitet werden, um die Ergebnisse auch auf andere Bereiche zu übertragen.

## PRAXISBEISPIELE<sup>1</sup>

### › INDUSTRIEBETRIEB DER PHARMAINDUSTRIE:

Ein kleines Team arbeitet einen Grundplan mit längerer Arbeitszeit als das Soll. Die erarbeiteten Plusstunden können dann in Absprache mit dem Team für früheres Gehen, späteres Kommen oder freie Tage genutzt werden.

### › RECHENZENTRUM:

Die Mitarbeiter\*innen betreuen das Rechenzentrum bei Problemen und arbeiten die restliche Zeit in der Softwareentwicklung. An kritischen Zeiten (abends und nachts) wird durch eine Mindestbesetzung die Betreuung gesichert, den Rest der Arbeitszeit können sich die Beschäftigten selbst einteilen.

### › WARTUNGSTECHNIKER EINER GEWERBLICHEN BÄCKEREI:

Die Schichtzeiten waren der Produktion angenähert, die genaue Anwesenheitszeit der einzelnen Techniker aber betrieblich nicht ablaufkritisch. Gleitzeit mit versetzten Kernzeiten am Vormittag bzw. am frühen Abend sichert in den kritischen Zeitfenstern eine Mindestbesetzung und ermöglicht den Techniker\*innen ansonsten freie Zeiteinteilung.

## ARBEITSSCHUTZ BEI FLEXIBILITÄT

Orts- und zeitflexibles Arbeiten kann ein wichtiger Baustein zur Steigerung der Zeitsouveränität sein. Dennoch sollte die Einhaltung des Arbeitsschutzes gerade hier nicht aus dem Blick verloren werden. Denn flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten führen häufig zu längeren Arbeitszeiten oder Arbeit an Randzeiten und am Wochenende, so dass die Arbeitszeithöchstgrenzen und wichtige Ruhezeiten nicht eingehalten werden.

### LANGE ARBEITSZEITEN UND VERKÜRZTE RUHEZEITEN VERMEIDEN

Lange Tages- und Wochenarbeitszeiten steigern nachweislich die Risiken für Arbeitsunfälle, gesundheitliche Probleme sowie eine schlechte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, auch wenn sie selbstgewählt sind. Besonders tägliche Arbeitszeiten über 8-9 Stunden sind dabei kritisch zu bewerten, insbesondere wenn sie mit einer hohen Arbeitsbelastung oder anderen belastenden Arbeitszeitmerkmalen wie Schicht- oder Nachtarbeit einherge-

hen. Ein zeitnaher Ausgleich für diese Belastungen ist daher sehr wichtig für die ausreichende Erholung und zur Vermeidung von Risiken. Ausreichende Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitstagen sind zudem essentiell um die Belastung durch die Arbeit wieder abzubauen. Verkürzte Ruhezeiten von weniger als 11 Stunden sollten unbedingt vermieden werden. Denn eine zu kurze Ruhezeit verhindert ausreichende Erholung und kann zu einer Kumulation der Belastung über mehrere Arbeitstage in Folge führen. Kurze Ruhezeiten sind daher mit erhöhten Risiken für Unfälle, Schlafstörungen, psychosomatischen Beschwerden sowie schlechter Work-Life-Balance verbunden.

### ERREICHBARKEIT REGELN, UM ENTGRENZUNG VORZUBEUGEN

Im Zuge der Digitalisierung und der Nutzung mobiler Endgeräte ist es für manche prinzipiell möglich, jederzeit und überall zu arbeiten. Das führt oft zu dem Gefühl der erwarteten ständigen Erreichbarkeit bei den Mitarbeiter\*innen, selbst wenn tatsächlich nicht immer viele Kontaktierungen seitens des Betriebes stattfinden. Diese Erwartung allein kann bereits dazu führen, dass solche Perso-



nen schlecht abschalten können, Stress empfinden und ihre Freizeit nicht mehr als solche wahrnehmen. Die freiwillige Entgrenzung bis hin zur Selbstausbeutung sind ebenfalls Risiken in manchen Bereichen, wenn Mitarbeiter\*innen aus ausgesprochener oder unausgesprochener Erwartung rund um die Uhr für E-Mails oder Anrufe zur Verfügung stehen wollen. Daher ist eine betriebliche Regelung der Erreichbarkeitsanforderungen an die Beschäftigten sehr wichtig, um klar zu definieren, wer wann (nicht) erreichbar sein sollte oder muss.

## ARBEITSZEITERFASSUNG SICHERSTELLEN

Gemäß EuGH-Urteil vom 14. Mai 2019 (Az. C-55/18) sind alle Arbeitgeber dazu verpflichtet, die Arbeitszeiten der Beschäftigten ab der 0. Stunde zu erfassen. Es gibt zudem Vorgaben an die Erfassungssysteme, die objektiv, verlässlich und zugänglich sein sollen. Die EU-Mitgliedsstaaten haben dabei einen Gestaltungsspielraum zur Auslegung wie etwa eine Unterscheidung nach Unternehmensgröße. Es liegt derzeit zwar noch keine Rechtsprechung für Deutschland vor, ein Gutachten des HSI (2020)<sup>2</sup> interpretiert aber das Urteil so, dass damit eigentlich keine Delegation der Zeiterfassung an die

Mitarbeiter\*innen mehr möglich ist. Das Arbeitsgericht Emden urteilt ebenfalls aktuell, dass der Arbeitgeber auch ohne konkrete Gesetzesänderung in Deutschland verpflichtet ist, ein Erfassungssystem nach EU-Vorgabe einzurichten und dass in Abwesenheit eines solchen Erfassungssystems die eigenen Stundenaufzeichnungen der Arbeitnehmer\*innen als zugestanden gelten<sup>3</sup>. Es zeichnet sich also Handlungsbedarf für die Unternehmen ab.

Liegen solche Zeitaufzeichnungen vor, können Betriebsrät\*innen die Vorlage dieser Aufzeichnungen verlangen, um die Einhaltung arbeitsschutzrechtlicher Vorgaben zu prüfen. Gemäß BetrVG §80 Abs. 1 zählt es zu den Aufgaben des Betriebsrates, darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze usw. durchgeführt werden.

Der Arbeitgeber ist u. a. dazu verpflichtet, den Betriebsrat über den zeitlichen Einsatz der Mitarbeiter\*innen zu unterrichten (BetrVG §80 Abs. 2), und kann so dieser Verpflichtung leichter nachkommen.

Bestehende Betriebsvereinbarungen, die die Arbeitszeiterfassung regeln, sind auf Grundlage der Entscheidung des EuGH ggf. anzupassen.





## BEISPIEL: ARBEITSZEITERFASSUNG BEI ORTS- UND ZEITFLEXIBLER ARBEIT

Es muss sichergestellt werden, dass alle Stunden aufgezeichnet werden, egal wo sie geleistet wurden. Für das Arbeitszeitcontrolling gerade bei mobiler Arbeit kann das ein Vorteil sein.

So ist nicht nur bekannt, wann gearbeitet wurde, wie viele Überstunden geleistet und ob die täglichen sowie wöchentlichen Höchstarbeitszeiten und Ruhezeiten eingehalten wurden. Mit Hilfe von spezifischen Zeitschlüsseln für mobile Arbeiten kann außerdem regelmäßig auch der Anteil mobiler Arbeit in einzelnen Bereichen analysiert werden.

So wird sichtbar, wie viele Mitarbeiter\*innen aus welchen Bereichen zu welchen Zeiten mobil arbeiten. Dadurch entsteht eine gute Übersicht der tatsächlichen Nutzung mobiler Arbeitsformen sowie deren Veränderung über die Zeit. Es kann dann gezielt daran gearbeitet werden, auch in

Bereichen mit geringer Nutzung mit den jeweiligen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen an einer Erweiterung der Zeitsouveränität zu arbeiten bzw. Ursachenforschung für eine geringe Nutzung zu betreiben.

Es ist zudem technisch leicht möglich, die tatsächliche Nutzung mobiler Geräte und des E-Mail-Verhaltens auszuwerten. So wird in einzelnen Bereichen sichtbar, wie hoch der Anteil von Telefonaten und E-Mails z. B. an Tagesrandzeiten oder am Wochenende ist. Natürlich muss dabei der Datenschutz gewährleistet werden.

Solche Auswertungen bieten eine gute Datengrundlage, um mit Führungskräften und Mitarbeiter\*innen über die Nutzung mobiler Geräte und Risiken von ständiger Erreichbarkeit zu diskutieren und entgrenzten Arbeitszeiten durch entsprechende Anweisungen, Regelungen oder gemeinsam definierte „Spielregeln“ vorzubeugen.

## ARBEITSZEITMODELLE ZUR KRISENBEWÄLTUNG

In der aktuellen Coronakrise mussten viele Betriebe kurzfristig auf eine sehr veränderte Situation reagieren. In manchen Fällen stieg die Auslastung plötzlich stark an (z. B. Herstellung von medizinischen Produkten), in anderen Bereichen kam es zu einem starken Auftragsrückgang (z. B. aufgrund von Lieferengpässen), wieder andere schickten die komplette Belegschaft in das Home-Office zur Infektionsprävention.

Der Arbeitszeitgestaltung kommt grundsätzlich eine besondere Rolle beim Management von veränderten Bedingungen zu, die auch in anderen Situationen als einer Pandemie auftreten können. Eine gute Übersicht und Optionen für „Notfallpläne“ können künftig bei der Bewältigung neuer Herausforderungen hilfreich sein. Daher sollen hier einige Arbeitszeitmaßnahmen zur Krisenbewältigung vorgestellt werden, auf die Betriebe zurückgreifen können, um ihre Resilienz zu steigern.

Grundsätzliche Ziele sind dabei die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit, die Aufrechterhaltung des Betriebs (auch mit weniger Mitarbeiter\*innen) sowie aktuell die Infektionsprävention. Oft geht es darum, unvorhergesehene zusätzliche Arbeitslast zu bewältigen oder eine Unterauslastung (und extreme Schwankungen) abfedern und überbrücken zu können.

**Als Arbeitszeitmaßnahmen zur Infektionsprävention können grundsätzlich infrage kommen:**

- Home-Office
- Minimierung von Besprechungszeiten, Nutzung virtueller Meetings
- Ausweitung der Rahmenarbeitszeit bei Gleitzeit oder Schichtarbeit
- Rufbereitschaft statt Anwesenheit für einzelne Gruppen oder Personen mit Schlüsselqualifikationen

- Planung in Gruppen mit wenig Berührung
  - Räumlich: z. B. Trennung von Gruppen, Umkleidekabinen, Kantinen
  - Zeitlich: z. B. wochenweiser Wechsel von Teams, Schichtübergabe mit elektronischem Logbuch statt persönlich
- Reserveplanung verstärken
  - Sicherheitsreserve oder Schlüsselqualifikationen mit Vertretung in getrennten Teams planen

Kommt es zu einem starken Rückgang von Aufträgen oder der Produktion, sind Kurzarbeit oder eine temporäre Reduktion der Arbeitszeit möglich. Wird Kurzarbeit dabei am untersten Rand eingeplant, lässt sich Flexibilität für eine spätere Erhöhung einbauen. Bei kurzfristigen Maßnahmen muss jedoch auch eine ausreichende Ankündigungsfrist beachtet werden.

Es ist wichtig, verfügbare Arbeiten und auch die Ausfallzeiten möglichst gleichmäßig auf alle Beschäftigten zu verteilen. Bei längeren Ausfalls- bzw. Stillstandszeiten sollte zudem regelmäßig Kontakt zu den Mitarbeiter\*innen gehalten, bzw. wenn möglich regelmäßig (wenn auch nur kleine) Arbeitsblöcke vorgesehen werden.

**Beispiele für eine kurzfristige Senkung des Arbeitszeitvolumens:**

- Ausdünnung von Schichtplänen
- Herausnehmen von einzelnen Schichten/Tagen
- wochenweise frei
- „Gangschaltung“-Schichtplan für flexible Kurzarbeit mit mehreren Stufen der Arbeitszeit

Steigt dagegen die Auslastung sehr stark und kann kurzfristig kein zusätzliches Personal aufgebaut werden, können auch dafür flexible Arbeitszeit- und Schichtpläne genutzt werden. Hier ist es wichtig, einer Überlastung der Beschäftigten vorzubeugen und trotz der hohen Auslastung ausreichend Ruhe- und Erholungszeiten einzuplanen.

Das Volumen sollte nicht unkontrolliert hochgefahren werden, sondern so rasch wie möglich ein strukturierter Plan entwickelt werden.

**Beispiele für eine kurzfristige Erhöhung des Arbeitszeitvolumens:**

- > Vollkontinuierliche Schichtpläne: kurzfristiger (!)  
Wechsel von 8- auf 12-Stunden-Schichten
- > „Gangschaltung“-Schichtplan für hohe Auslastung,  
z. B. mit Varianten von 18 bis 21 Schichten

Die Kenntnis dieser möglichen Maßnahmen sowie eine gute Planung statt ad-hoc Maßnahmen tragen dazu bei, dass einer Überlastung der Beschäftigten vorgebeugt wird und Unternehmen auch mittelfris-

tig krisensicher aufgestellt sind. Eine Anpassung auf die betrieblichen Gegebenheiten ist natürlich unumgänglich, Patentrezepte für alle Betriebe gibt es bei der Arbeitszeitgestaltung nicht.

Der Mitnahmeeffekt der während der Coronakrise erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Infektionsprävention sowie der Erfahrungen mit Home-Office und virtueller Zusammenarbeit ist jedoch potenziell groß.

Sie können z. B. auch auf Zeiten mit saisonalen Infektionskrankheiten wie Influenza angewandt werden und grundsätzlich dazu dienen, mehr Beschäftigten mobiles Arbeiten zu ermöglichen.





## LESEEMPFEHLUNGEN, LINKS

>Arlinghaus, A. (2017) **Wissensarbeit – aktuelle arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse.**  
Hans-Böckler-Stiftung MBF-Report  
Nr. 35, 06.2017

abrufbar unter:  
[www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2017\\_35.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_35.pdf)



>Arlinghaus, A. & Lott, Y. (2018) **Schichtarbeit gesund und sozialverträglich gestalten.**  
Hans-Böckler-Stiftung Forschungsförderung  
Report Nr. 3

abrufbar unter:  
[www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_003\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_003_2018.pdf)



>Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE;  
Arlinghaus, A. (2019) **Arbeitszeitsouveränität in der betrieblichen Praxis. Eine qualitative Studie orts- und zeitflexibler Arbeit in den Branchen der IG BCE.**  
Berlin

abrufbar unter:  
[www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/25112019-StAuU\\_Arbeitszeitsouveraenitaet-Ergebnisbericht.pdf](http://www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/25112019-StAuU_Arbeitszeitsouveraenitaet-Ergebnisbericht.pdf)



>Ulber, D. (2020) **Vorgaben des EuGH zur Arbeitszeiterfassung.**  
HSI-Schriftenreihe Band 32  
Frankfurt a. M.: Bund Verlag

abrufbar unter:  
[www.hugo-sinzheimer-institut.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2Fabfrage\\_digi.fau%2Fp\\_hsi\\_schriften\\_32.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab\\_dm%3D1%26ab\\_zeig%3D8857%26ab\\_diginr%3D8483](http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2Fabfrage_digi.fau%2Fp_hsi_schriften_32.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D8857%26ab_diginr%3D8483)



>Christian Jungvogel, Dieter Bertges (2016) **Das IG BCE Schichthandbuch - Ein Handbuch für Betriebsräte, Vertrauensleute und alle, die mit Schichtplangestaltung zu tun haben.**  
IG BCE BWS Fachverlag

[www.igbce.de/igbce/arbeit-und-betrieb](http://www.igbce.de/igbce/arbeit-und-betrieb)



## > IMPRESSUM

IG BCE

Vorstandsbereich 3, Abt. Gute Arbeit / Betriebspolitik  
Königsworther Platz 6, 30167 Hannover  
E-Mail: [abt.arbeitspolitik@igbce.de](mailto:abt.arbeitspolitik@igbce.de)

Umsetzung: [www.pminteractive.de](http://www.pminteractive.de)  
Titelbild: iStockphoto/FrenchToast  
September 2020