Herrmann · Kutscher · Weidinger
Arbeitszeitberatung

Jan Kutscher 17. Oktober 2016

Arbeitszeitgestaltung im Schichtbetrieb: Aktuelle Herausforderungen und Gestaltungsansätze[1]

Die Ansprüche an die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen im Schichtbetrieb steigen deutlich.

Während in der Vergangenheit die Besetzung verlängerter Betriebszeiten bei unveränderten oder vielfach verkürzten Arbeitszeiten sowie die Reaktionsfähigkeit der Schichtsysteme auf Nachfrageschwankungen im Vordergrund stand, sind es inzwischen insbesondere zwei Entwicklungen, die den Produktionsverantwortlichen, Personalabteilungen und Betriebsräten Kopfzerbrechen bereiten:

- Die Anforderungen an die qualifikationsgerechte Besetzung der Arbeitsplätze in den zunehmend kleineren Arbeitsbereichen werden immer differenzierter. Konnte ehedem oft noch auf Personalvorhaltungen zurückgegriffen werden, etwa um unvorhergesehene Besetzungsengpässe auszugleichen, so ist dies heute aus wirtschaftlichen Gründen meist nur noch in äußerst begrenztem Umfang möglich – bei zugleich gestiegenen Ansprüchen an die Lieferperformance. Als Konsequenz kommen viele Schichtsysteme „in die Jahre“, zum Beispiel weil nicht in allen Betriebsschichten die idealen Besetzungsstärken planmäßig eingeteilt sind oder die Vertretung unplanbarer Ausfallzeiten immer mühseliger wird.

- Zugleich sind die allgemeinen sozialen Veränderungen auch und gerade in den Schichtbetrieben spürbar: Älter werdende Belegschaften, durch Schichtzuschläge immer schwerer zu motivierende Schulabgänger, die allgemein fortschreitende Diversifizierung der Lebensstile in einer „Erlebnisgesellschaft“ – all dies hat Auswirkungen auf Arbeitszeit- und Freizeitwünsche, die sich irgendwie in den Schichtplänen niederschlagen sollen.

In nicht wenigen Unternehmen ist angesichts dieser Herausforderungen ein gewisser Pessimismus zu beobachten – nicht zuletzt wohl auch deshalb, weil bisherige Lösungsansätze immer seltener zu befriedigenden Ergebnissen führen. So führt gerade hier beispielsweise die Suche nach dem „unterm Strich besten und gesündesten Schichtplan für alle“ ebenso wenig weiter wie moralische Appelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

---

[1] Eine verkürzte Vorabfassung dieses Beitrags erschien im Juli 2016 im Themen-Blog Personal von Management Circle (http://www.management-circle.de/blog/aktuelle-herausforderungen-der-schichtplangestaltung/).

Rosa-Luxemburg-Straße 5 · 10178 Berlin
Telefon 030 / 803 20 41 · Fax 030 / 803 91 33
www.arbeitszeitberatung.de · email@arbeitszeitberatung.de

Arbeitszeitmethodisches Know-How ist die Voraussetzung für gute Lösungen

Für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen können unterschiedliche Maßnahmen in Frage kommen, die sich oftmals auch gut kombinieren lassen. Sie alle verbindet der methodische Schwerpunkt. Denn deutlich stärker als bei Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, mobiler Arbeit usw. hängt der Erfolg von Arbeitszeitgestaltungen im Schichtbetrieb von der Beherrschung der Techniken zur Entwicklung von Schichtsystemen und zur Konstruktion von Schichtplänen ab.[2] Die nachstehenden Beispiele sollen einen ersten Eindruck von der Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten vermitteln.

Differenzierte Besetzungsanforderungen

Es ist möglich, fast jede Konstellation von Besetzungsstärken schichtplantechnisch abzubilden. So lassen sich zum Beispiel wirtschaftlich und sozial unattraktive Schichtlagen und Wochentage gezielt mit weniger Mitarbeitern besetzen, wenn in diesen Schichten der Besetzungsbedarf niedriger ist.

In diesem Beispiel sind Montag bis Freitag jeweils vier Früh- und drei Spätschichten sowie eine Nachtschicht zu besetzen, am Samstag je zwei Früh- und Spätschichten sowie eine Nachtschicht und am Sonntag je eine Früh-, Spät- und Nachtschicht.

		Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Schicht	**Arbeitszeit/Std.**	**Besetzungsstärke**						
Früh	8,00	4	4	4	4	4	2	1
Spät	8,00	3	3	3	3	3	2	1
Nacht	8,00	1	1	1	1	1	1	1

Bei einer Arbeitszeit pro Schicht von 8,0 Stunden und einer vertraglichen Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden sind hierfür ca. 10 Mitarbeiter erforderlich. Im zehnwöchigen Schichtplan beträgt die durchschnittlich eingeteilte Wochenarbeitszeit ca. ([48 Schichten x 8,0 Stunden] : 10 Wochen =) 38,4 Stunden.

[2] Hinweise hierzu finden Sie in unseren Veröffentlichungen „Entwicklung von Schichtmodellen – Teil I - Ein einfaches Verfahren zur Konstruktion von Schichtplänen und Besetzungsplänen“ sowie „Entwicklung von Schichtmodellen – Teil II - Konstruktion von Schichtplänen und Besetzungsplänen bei größeren Arbeitsplatzgruppen“ unter http://www.arbeitszeitberatung.de.

Schichtplan

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F	F	S	S	N	N	N
2			F	F	F		
3	F	F	F	F	F	F	
4			F	F	S	S	S
5	N	N					
6	F	F		S	S	S	
7	F	F	F	F	F		
8	S	S	S		F	F	F
9	S	S	N	N			
10	S	S	S	S	S		

Durch die Ausdünnung der Besetzungsstärken nachts und am Wochenende muss der einzelne Mitarbeiter in den zehn Schichtplanwochen lediglich sieben Nachtschichten (aufgeteilt auf drei Blöcke à zwei bzw. drei Nachtschichten), je zwei Früh- und Spätschichten am Samstag sowie je eine Früh- und Spätschicht am Sonntag leisten.

zugehöriger Besetzungsplan

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4							Woche 5						
Mitarbeiter	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F	F	S	S	N	N	N			F	F	F			F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S	N	N					
2	S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N			F	F	F			F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S
3	S	S	N	N				S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N			F	F	F			F	F	F	F	F	F	
4	S	S	S		F	F	F	S	S	N	N				S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N			F	F	F		
5	F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F	S	S	N	N				S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N
6	F	F		S	S	S		F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F	S	S	N	N				S	S	S	S	S		
7	N	N						F	F		S	S	S		F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F	S	S	N	N			
8			F	F	S	S	S	N	N						F	F		S	S	S		F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F
9	F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S	N	N						F	F		S	S	S		F	F	F	F	F		
10			F	F	F			F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S	N	N						F	F		S	S	S	

	Woche 6							Woche 7							Woche 8							Woche 9							Woche 10						
Mitarbeiter	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F	F		S	S	S		F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F	S	S	N	N				S	S	S	S	S		
2	N	N						F	F		S	S	S		F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F	S	S	N	N			
3			F	F	S	S	S	N	N						F	F		S	S	S		F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F
4	F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S	N	N						F	F		S	S	S		F	F	F	F	F		
5			F	F	F			F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S	N	N						F	F		S	S	S	
6	F	F	S	S	N	N	N			F	F	F			F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S	N	N					
7	S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N			F	F	F			F	F	F	F	F	F				F	F	S	S	S
8	S	S	N	N				S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N			F	F	F			F	F	F	F	F	F	
9	S	S	S		F	F	F	S	S	N	N				S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N			F	F	F		
10	F	F	F	F	F			S	S	S		F	F	F	S	S	N	N				S	S	S	S	S			F	F	S	S	N	N	N

F = Frühschicht

S = Spätschicht

N = Nachtschicht

Teilzeitarbeit und Wahlarbeitszeit

Oftmals führt bereits das Angebot einer „Schnupper-Teilzeit“ oder eines „Mini-Sabbaticals“ dazu, dass die Schichtmitarbeiter zufriedener und motivierter werden, auch wenn sie von dieser Möglichkeit schlussendlich (noch) gar keinen Gebrauch machen. Hiermit sind Teilzeitvarianten gemeint, bei denen der Mitarbeiter in einem vorgegebenen überschaubaren Rahmen – beispielsweise von fünf bis zwanzig Tagen im Jahr – seine durchschnittliche vertragliche Arbeitszeit absenken kann, ohne dass hierfür ein bürokratisches Antragsverfahren durchlaufen werden muss und ohne dass dies eine „Reise ohne Wiederkehr“ werden muss (d.h. er hat die Möglichkeit, diese Entscheidung jedes Jahr neu zu treffen). Im Schichtbetrieb lassen sich solche Angebote auch im Zusammenhang mit Zeitzuschlägen oder etwa bei der Wahl von Freizeitausgleich statt Vergütung von Feiertagsarbeit treffen.[3]

Auch Wahlarbeitszeitmodelle mit größeren Bandbreiten lassen sich im Schichtbetrieb umsetzen, ohne dass hierunter Produktivität oder Lieferfähigkeit leiden müssen. Es kommt hierbei vor allem darauf an, dass keine „faulen Kompromisse“ bei der Abdeckung der Betriebszeit mit den jeweiligen betrieblich vorgegebenen Besetzungsstärken und -dauern gemacht werden. Dies stellt i.d.R. höhere Anforderungen an den Ausgleich zwischen Arbeitszeitangebot und -nachfrage. Dadurch bietet sich aber fast immer auch die Chance, diesbezügliche Verbesserungspotenziale zu erschließen. Denn schließlich sind auch bei einheitlichen Arbeitszeitdauern allein durch unterschiedliche persönliche Krankheitszeiten Schwankungen der Besetzungsstärken zu bewältigen.

Es ist dabei in den Betrieben oft erstaunlich, wie viele Schichtmitarbeiter kürzere persönliche Arbeitszeitdauern wählen – und so das im Vorfeld oftmals bemühte Argument, dass sich dies ja niemand leisten könne, widerlegen.

Verschiedene Arbeitszeitmuster und Schichttauschbörsen

Nicht weniger erstaunt wie über die Bereitschaft zu kürzerer Arbeitszeit ist man meist auch, wenn die persönlichen Vorlieben der Schichtmitarbeiter hinsichtlich der aus ihrer Sicht beliebtesten bzw. unbeliebtesten Schichtlagen, Wochentage und Schichtfolgen erfragt werden. Auch hier macht sich die Auffächerung der Lebensstile immer stärker bemerkbar.

Dieses Beispiel eines teilkontinuierlichen Schichtbetriebs mit Montag-Freitag jeweils drei zu besetzenden Arbeitsplätzen in Früh-, Spät- und Nachtschicht ist ein sog. integriertes Schichtsystem. Es werden hier drei unterschiedliche Standard-

[3] Hierbei sind bei tarifvertraglicher Bindung ggf. die dortigen einschlägigen Bestimmungen zu beachten.

Arbeitszeitmuster A, B und C so ineinander „verschachtelt“, dass in jeder Betriebsschicht planmäßig drei Mitarbeiter eingeteilt sind.

Der Schichtplan von Arbeitszeitmuster A läuft über vier Wochen und enthält neben je einer Früh- und Spätschichtwoche zwei Nachtschichtwochen. Arbeitszeitmuster B entspricht einem klassischen Drei-Schicht-Betrieb mit Einteilung von jeweils einem Drittel Früh-, Spät- und Nachtschichten. Arbeitszeitmuster C ist ein Zwei-Schicht-Muster mit einer Früh- und einer Spätschichtwoche.

Schichtplan Arbeitszeitmuster A

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

Schichtplan Arbeitszeitmuster B

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F	F	F	F	F		
2	S	S	S	S	S		
3	N	N	N	N	N		

Schichtplan Arbeitszeitmuster C

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F	F	F	F	F		
2	S	S	S	S	S		

Der zugehörige Besetzungsplan verdeutlicht, dass stets drei Mitarbeiter in jeder Betriebsschicht planmäßig eingeteilt sind.

zugehöriger Besetzungsplan

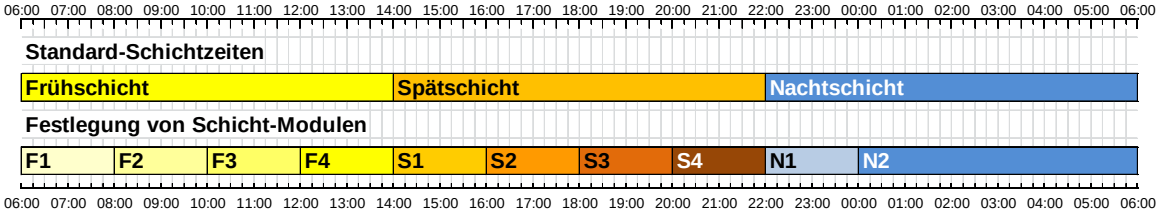
		Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
Arbeitszeitmuste	MA	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
A	1	F	F	F	F	F			N	N	N	N	N			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
	2	N	N	N	N	N			F	F	F	F	F			N	N	N	N	N			S	S	S	S	S		
	3	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N			F	F	F	F	F			N	N	N	N	N		
	4	N	N	N	N	N			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N			F	F	F	F	F		
B	5	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N			F	F	F	F	F		
	6	N	N	N	N	N			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
	7	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		
C	8	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		
	9	S	S	S	S	S			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			F	F	F	F	F		

F = Frühschicht
S = Spätschicht
N = Nachtschicht

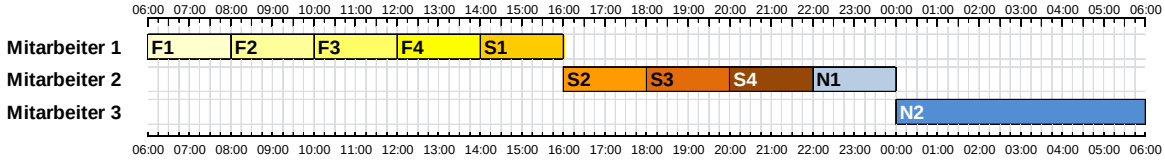
In anderen Betrieben kann es demgegenüber günstiger sein, wenn grundsätzlich nur ein einheitliches Standard-Arbeitszeitmuster zum Einsatz kommt und die Mitarbeiter über eine einfache Schichttauschbörse ihre Schichtlagen oder freien Tage untereinander tauschen können.

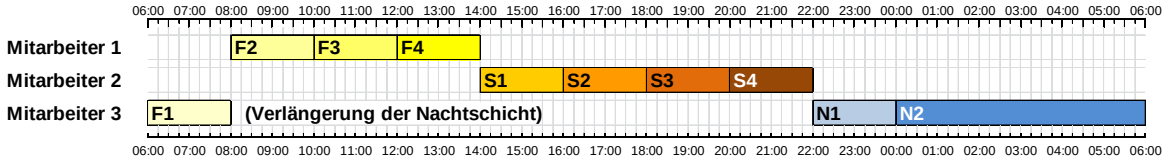
In jüngster Zeit werden darüber hinaus in einigen Produktionsbetrieben Konzepte auch zur individuellen Gestaltung der täglichen Schichtzeiten entwickelt – eine Idee, die es in den späten 1980er-Jahren bereits gab, sich aber außerhalb einiger Dienstleistungsbereiche nicht durchgesetzt hat.

Die Variabilisierung der Schichtzeiten kann zum Beispiel in Form der Unterteilung der Besetzungszeit in Schicht-Bausteine oder Schicht-Module – statt der bisherigen Standard-Schichtzeiten – erfolgen.

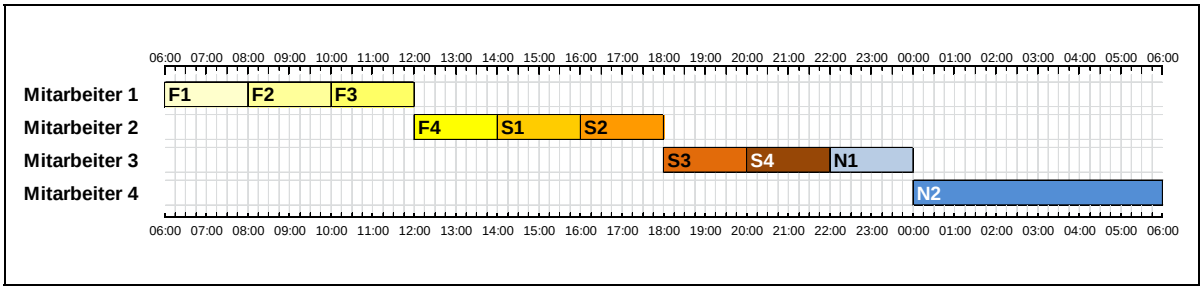


Bei Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zur Tageshöchstarbeitszeit können die Mitarbeiter nun in Absprache mit ihren Arbeitsplatz-Partnern in den anderen Schichtteams Beginn und Ende ihrer persönlichen Arbeitszeit durch die Zusammenstellung der Schicht-Module individuell gestalten. Die dabei eintretenden Abweichungen von der Standard-Arbeitszeit werden auf dem Zeitkonto verrechnet.





Mit einem solchen Baustein- bzw. Modul-Prinzip lassen sich auch unterschiedliche individuelle vertragliche Arbeitszeitdauern in Form verschiedener Schichtdauern umsetzen. Das folgende Schaubild zeigt die 24stündige Abdeckung statt mit drei Schichten durch vier Schichten à sechs Stunden Arbeitszeit (wenn eine pausenfreie Schicht angestrebt wird, was auf der Grundlage von § 4 Arbeitszeitgesetz hier möglich wäre).



Keine Schichtplanverlässlichkeit ohne kurzfristige Flexibilität

Es erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich, dass zum Erreichen einer hohen Verlässlichkeit der Planung von Arbeitszeit und Freizeit die kurzfristige Reaktionsfähigkeit beispielsweise bei einem krankheitsbedingtem Personalausfall eine wesentliche Voraussetzung ist. Daher spricht man mitunter auch von einem „Flexi-Paradox“.

In Schichtsystemen kann zum Beispiel der kurzfristige Vertretungsbedarf auf speziell hierfür ausgewiesene „Dispotage“ oder „Dispowochen“ konzentriert werden, an denen dem Mitarbeiter auch mit kurzem Vorlauf eine Vertretungsschicht eingeteilt werden kann. In anderen Systemen kann dies vielleicht besser durch kurzfristige Absagen bereits eingeteilter Schichten organisiert werden. Vielleicht ist es aber auch möglich, die betrieblichen Flexibilitätsanforderungen anderweitig zu bewältigen, beispielsweise durch erhöhte Einsatzflexibilität bei festen Schichtzeiten. Das Ziel besteht immer darin, dass in der übrigen (weit längeren) Zeit den Mitarbeitern Änderungen des Schichtplans erspart werden.

Welcher „Flexi-Mix“ auch immer im konkreten Einzelfall am günstigsten sein mag: Ein systematisches Flexibilisierungskonzept ist erfahrungsgemäß Voraussetzung für die Erhöhung der Schichtplanverlässlichkeit.

Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung

Um diese und ggf. weitere Elemente erfolgreich zusammenzustellen, sind einige *Rahmenbedingungen* zu beachten, die sich immer wieder als zentral für den Umsetzungserfolg herausgestellt haben.

Das schichtplantechnische „Handwerkszeug“ muss beherrscht werden

Gerade bei Schichtsystemen steckt der Teufel vielfach im methodischen Detail – angefangen von der Entwicklung der schichtplantechnischen Basis bis zum praktischen Schichtarbeitsalltag. Eine stärkere Zentralisierung der Personaleinsatzplanung und -steuerung – auch und gerade über Schichtteamgrenzen hinweg – ist dabei oft eine wesentliche Voraussetzung für deren Professionalisierung mit

positiven Auswirkungen gleichermaßen auf Effizienzsteigerung und Mitarbeiterorientierung.

Interessenlagen abstimmen statt auf Rechtsansprüchen pochen

Auf individuelle Rechtsansprüche, die über die einschlägigen gesetzlichen Regularien hinausgehen, sollte im Zusammenhang mit Arbeitszeitgestaltungsangeboten möglichst verzichtet werden. Denn die Abstimmung eines Arbeitszeitwunsches mit den betrieblichen Anforderungen am konkreten Arbeitsplatz ist für eine gute Lösung im beiderseitigen Interesse essenziell. Ebenso sollte die Geschäftsführung den Führungskräften ihre Erwartung deutlich vermitteln, die Voraussetzungen in ihrem Verantwortungsbereich so zu gestalten, dass die Nutzung der angebotenen Optionen durch ihre Mitarbeiter gefördert wird.

Körperlich und seelisch gesund bleiben

Die betrieblichen Angebote zur körperlichen und seelischen Gesunderhaltung der Schichtmitarbeiter können in vielen Unternehmen noch erweitert werden. Das Unternehmen sollte dabei zugleich verdeutlichen, dass es auch von jedem seiner Angehörigen erwartet, einen eigenen Beitrag für seine Gesunderhaltung zu leisten und sich nicht „gehen zu lassen“. Denn die Gefahr ist groß, dass Schichtarbeiter ihre persönlichen physischen und psychischen Probleme vorschnell der Schichtarbeit als vermeintlicher Ursache zuschreiben – was die Problembeseitigung erschweren oder sogar verhindern kann. Ein hoher Krankenstand beispielsweise ist nicht zwangsläufig eine Folge von Schichtarbeit, sondern hat i.d.R. vielfältige Ursachen. Und schließlich ist es für alle Beteiligten viel angenehmer, wenn so selten wie möglich Schichtplanänderungen durch krankheitsbedingt kurzfristige Vertretungseinsätze erforderlich sind.

Arbeitszeitanforderungen ehrlich kommunizieren

Wenn zur Bewältigung der Kundenanforderungen unattraktive Schichtlagen besetzt werden müssen oder häufige Änderungen geplanter Schichtzeiten nicht vermeidbar sind, dann sollte dies von den Führungskräften offen kommuniziert werden – bei gleichzeitiger realistischer Vermittlung der unternehmerischen Anstrengungen, die dadurch entstehenden Belastungen für die Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten. Wenn allerdings eine gewisse „Flexi-Muskulatur“ für die Bewältigung der Kundenanforderungen unausweichlich ist, muss diese auch im Schichtbetrieb von allen Akteuren aufrechterhalten werden.