

Die 4-Tage-Woche: Im Schichtbetrieb besonders gut umsetzbar

Aktuelle Umfragen zeigen ein sehr großes Interesse der deutschen Erwerbstätigen daran, nur vier Tage pro Woche zu arbeiten.

So wünschten sich nach einer repräsentativen Online-Panelumfrage der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung im November 2022 ca. 81 Prozent der Vollzeitbeschäftigten eine 4-Tage-Woche mit entsprechend niedrigerer Wochenarbeitszeit. Sie begründeten dies vor allem damit, mehr Zeit für sich selbst (knapp 97 %) bzw. für ihre Familie (89 %) haben zu wollen. Mehr Zeit für Hobbys, Sport, Ehrenamt etc. wünschten sich 87 Prozent der Befragten, rund 75 Prozent möchten ihre Arbeitsbelastung verringern und knapp 31 Prozent ihre Arbeitszeit aufgrund von gesundheitlichen Problemen verkürzen.



Allerdings wird von ca. 90 Prozent der 4-Tage-Woche-Befürworter*innen eine Entgelteinbuße nicht akzeptiert (alle Angaben laut Pressemitteilung der Hans-Böckler-Stiftung vom 8.5.2023). – Zu einem ähnlichen Ergebnis kam bereits Mitte 2022 eine Repräsentativbefragung von YouGov im Auftrag des HDI: Hier hat knapp ein Viertel der Beschäftigten von Industrie- und Fertigungsbetrieben auf die Frage „Würden Sie in Ihrem Betrieb die Einführung der 4-Tage-Woche begrüßen?“ geantwortet, dass sie dies auch ohne vollständigen Lohnausgleich tun würden.

Vor diesem Hintergrund soll es nachfolgend nicht um entsprechende betriebliche Teilzeit-Angebote gehen, die in jedes flexible, also von Arbeitszeitkonten begleitete Schichtsystem leicht dadurch integriert werden können, dass bei unverändertem Schichtplan die Tages-Vertragsarbeitszeit reduziert wird: Mit dem Ergebnis, dass die betreffenden Mitarbeiter*innen per Saldo entweder mehr Freischichten erhalten oder weniger „Bring-schichten“ leisten müssen.

Beispiel 1:

Es wird im klassischen 3-Schichtbetrieb MO-FR à 7,5 h Arbeitszeit pro Schicht gearbeitet. Die Regelarbeitszeit beträgt 37,5h/w und wird somit im Schichtplan genau erreicht. Ein Mitarbeiter möchte nur noch (durchschnittlich) 4 Tage pro Woche arbeiten. Mit ihm wird eine vertragliche Arbeitszeit von 30h/w vereinbart. Er verbleibt in seinem Schichtteam und läuft weiter im normalen 3-Schichtplan mit. Da seine Tages-Vertragsarbeitszeit nunmehr [30h/w : 5 Schichten/w =] 6 h beträgt, spart er an jedem planmäßigen Arbeitstag 1,5 h auf seinem schichtplanbegleitenden Arbeitszeitkonto an und erwirbt somit pro vier planmäßige Arbeitstage Anspruch auf eine planmäßige individuelle Freischicht, die z.B. im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung weitestmöglich entsprechend seinen Wünschen rea-

lisiert wird; dabei kann er natürlich nicht auf einem bestimmten freien Tag bestehen, wenn – wie in den allermeisten Schichtsystemen – die Soll-Besetzung in allen Schichten gleich ist oder entsprechend dem jeweiligen betrieblichen Bedarf schwankt. Damit realisiert der Mitarbeiter im Durchschnitt und vielleicht sogar, wenn das Schichtsystem ausreichend flexibel ausgelegt ist, Woche für Woche die von ihm angestrebte 4-tägige Arbeitswoche.

Vielmehr werden im Folgenden nur Schichtsysteme behandelt, in denen regelmäßig (durchschnittlich) vier Tage pro Woche gearbeitet wird. Gleichzeitig ist hierin aber auch vorgesehen, dass geldorientierte Mitarbeiter*innen auf Wunsch höhere Vertragsarbeitszeiten realisieren können. Letzteres macht schon deshalb Sinn, weil solche Mitarbeiter*innen sonst an ihren – für sie zu vielen – arbeitsfreien Tagen Nebenbeschäftigungen aufnehmen könnten, was angesichts des bekannten Arbeitermangels weder betrieblich noch volkswirtschaftlich produktiv ist.

Im Ergebnis wird damit die Logik herkömmlicher Arbeitszeitsysteme, die auf einer ca. 5-Tage-Woche basieren, einfach umgedreht: Während in solchen Systemen die durchschnittliche 4-Tage-Woche zwar, wie oben gezeigt, ohne Weiteres möglich, oft aber ein Fremdkörper ist, können für ein auf durchschnittlich vier Arbeitstagen pro Woche basierendes Schichtsystem Mitarbeiter*innen mit mehr Arbeitstagen ausgesprochen nützlich sein.

Warum erwogen werden sollte, gerade Schichtsystemen die 4-Tage-Arbeitswoche zugrunde zu legen

In vielen Schichtbetrieben gibt es aktuell Schwierigkeiten, die Arbeitsplätze besetzt zu bekommen – oft auch deshalb, weil aufwendig Ausgebildete nach der Lehre in den flexiblen Tagdienst wechseln. Darüber hinaus wird besonders in jüngerer Zeit häufig über hohe Krankenstände geklagt, die zum Teil auf regelmäßige Unterbesetzung zurückzuführen sein dürften. Aus diesem Teufelskreis müssen die betroffenen Betriebe schnellstmöglich herausfinden.

Dabei könnte eine regelmäßige 4-Tage-Woche in mehreren Hinsichten hilfreich sein:

- Mit ihr ist es leichter, Mitarbeiter*innen für den Schichtbetrieb zu gewinnen und sie darin dann auch zu halten.
- Auf einer regelmäßigen 4-Tage-Woche beruhende Arbeitszeitsysteme aller Art werten (nur) diese leistenden Mitarbeiter*innen auf.

- Im Schichtbetrieb wird – insbesondere wegen der hier üblichen und zudem zumindest teilweise steuer- und abgabenfreien Zuschläge – in aller Regel besser bezahlt als im Tagdienst, weswegen 4-Tage-Interessierte ihren Arbeitszeitwunsch hierin vergleichsweise leicht realisieren können.

Beispiel 2:

In einem vollkontinuierlichen Schichtsystem mit 8 h Arbeitszeit pro Schicht werden die folgenden Zuschläge üblicher Größenordnung auf das Grundentgelt steuer- und abgabenfrei vergütet: 20.00 bis 06.00 Uhr 25 Prozent (auch zusätzlich zu den Sonn- und Feiertagszuschlägen), sonntags 50 Prozent und an Feiertagen 125 Prozent. Bei z.B. einem Feiertag pro durchschnittlich fünf Wochen erhält der Mitarbeiter einen Zuschlag von durchschnittlich ca. 21 Prozent pro Stunde und muss daher, um auf dasselbe Brutto-Monatsentgelt zu kommen wie im Tagdienst (ohne Zuschläge) mit 37,5 h/w Arbeitszeit, nur ca. 31 h/w arbeiten. Arbeitet er dann beispielsweise in durchschnittlicher 4-Tage-Woche mit 32 h/w Arbeitszeit, verdient er brutto gut 3 Prozent und netto um 10 Prozent mehr als im Tagdienst mit 37,5-Stunden-Woche.

- Bei wechselnder Arbeitszeitlage und speziell bei regelmäßiger Nachtarbeit ist der Regenerationsbedarf deutlich höher als im Tagdienst, weswegen eine spürbare Verringerung der Zahl der Arbeitstage die krankheitsbedingte Abwesenheit senken und darüber hinaus auch der langfristigen Gesundheit der Schicht-Mitarbeiter*innen zugutekommen sollte.

Aber auch arbeitszeitsystematisch bietet der Schichtbetrieb für die Umsetzung einer regelmäßigen 4-Tage-Woche sehr gute Voraussetzungen, weil in ihm Arbeitszeit und Betriebszeit meist schon voneinander entkoppelt sind – und daher nur neu miteinander verbunden werden müssen. Dies soll im folgenden Abschnitt anhand von Beispielen aus dem 1- bis 5-Schichtbetrieb illustriert werden.

Ausgewählte Schichtpläne auf Basis einer (durchschnittlichen) 4-Tage-Woche

1-Schichtbetrieb

Hier zunächst eine Kombination aus 5-Tage-Betriebswoche und durchschnittlicher 4-Tage-Arbeitswoche:

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	-	-	T	T	T	-	-
2.	T	T	T	T	T	-	-
3.	T	T	-	T	T	-	-
4.	T	T	T	T	T	-	-
5.	T	T	T	-	-	-	-

Die Attraktivität dieses Schichtplans besteht vor allem im 6-tägigen „Kurz-Urlaub“ alle fünf Wochen; im Gegenzug ist allerdings in zwei aus fünf Wochen jeweils fünf Tage zu arbeiten. Mit einer Tagschicht T mit z.B. 9 h Arbeitszeit werden hierin die 36-Stunden-Arbeitswoche und eine 45h-Betriebswoche erreicht. Pro vier Arbeitsplätze werden fünf Mitarbeiter*innen benötigt, von denen der Schichtplan vor Ausfallzeiten immer vier zur Verfügung stellt. Möchte ein*e Mitarbeiter*in länger arbeiten, kann er*sie bei entsprechendem betrieblichem Bedarf sehr einfach an schichtplanmäßig freien Tagen, z.B. Ausfallzeiten-Vertretungen, Besetzungsverstärkungen oder Sonderaufgaben übernehmen.

Interessant könnte aber auch die Kombination einer regelmäßigen 4-Tage-Arbeits- mit einer 6-tägigen Betriebswoche (mit bei 9 h Tages-Arbeitszeit 54 h/w Betriebszeit) sein:

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	T	T	-	-	T	T	-
2.	T	T	T	T	-	-	-
3.	-	-	T	T	T	T	-

In diesem Schichtplan gibt es ausschließlich 4-Tage-Wochen und sogar alle drei Wochen einmal fünf Tage „Kurz-Urlaub“ über das Wochenende; dafür ist jedoch in den übrigen Wochen am Samstag zu arbeiten. Pro zwei Arbeitsplätze werden drei Mitarbeiter*innen benötigt, von denen der Schichtplan vor Ausfallzeiten immer zwei zur Verfügung stellt. Möchte ein*e Mitarbeiter*in länger arbeiten, gilt das oben hierzu Ausgeführte.

2-Schichtbetrieb

Hier könnte z.B. dieselbe Tagesfolge, wie zuletzt vorgestellt, zugrunde gelegt werden, wobei der „Kurzurlaub“ alle drei Wochen noch um zwei halbe Tage verlängert wird mit folgender Aufteilung in Früh- und Spätschicht:

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

Allerdings sind in diesem Schichtplan, wenn ein – arbeitswissenschaftlich wegen dann zu kurzer Schlafenszeit abgelehnter – Frühschichtbeginn vor 06.00 ebenso vermieden werden soll, wie ein Spätschicht-Ende nach 23.00 Uhr, Wochen-Vertragsarbeitszeiten üblicher Größenordnung nur schwer erreichbar, denn dann wird bei z.B. 8 h Arbeitszeit pro Schicht und unbezahlter gesetzlicher Pausenzeit nur ca. 32 h/w Arbeitszeit erreicht. Mitarbeiter*innen, die länger arbeiten möchten, können dies hierin jedoch wiederum relativ einfach an ihren schichtplanmäßig freien Tagen tun. Es wird mit drei Schicht-Teams gearbeitet, sodass vor Ausfallzeiten drei Mitarbeiter*innen pro Arbeitsplatz benötigt werden.

3-Schichtbetrieb

Hier könnte bei angenommen 16 Betriebsschichten pro Woche ab SO-Nacht- bis einschließlich FR-Nachtschicht der folgende Schichtplan auf 4-Tage-Basis für vier Schicht-Teams infrage kommen, in dem, wie arbeitswissenschaftlich empfohlen, kurz vorwärts (bei nie mehr als zwei Schichten gleicher Lage in Folge) durch die Schichtlagen rotiert und bei z.B. 8 h Arbeitszeit pro Schicht wiederum 32 h/w Arbeitszeit erreicht wird:

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

Wegen der kurzen Vorwärtsrotation ist es in diesem Schichtplan allerdings nicht so einfach, für die an längerer Arbeit Interessierten geeignete Slots für Zusatzschichten zu finden. Deshalb hier noch eine Schichtplanvariante, bei der die Schichtlage nur in einem Arbeitsblock alle vier Wochen wechselt:

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

Vollkontinuierlicher Schichtbetrieb

Hier könnte die durchschnittliche 4-Tage-Woche z.B. bei Einsatz von fünf Schichtteams und 12h-Schichten am Sonntag erreicht werden – etwa wie folgt, mit stets drei bis vier Arbeitstagen gleicher Lage in Folge und danach zwei bis drei Tage frei:

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	S	S	S	-	-	F	F12
2.	F	F	-	-	N	N	N12
3.	-	-	-	S	S	S	-
4.	-	-	F	F	F	-	-
5.	N	N	N	N	-	-	-

Bei 8 h bzw. am Sonntag 12 h Arbeitszeit pro Schicht wird in diesem Schichtplan durchschnittlich 33,6 h/w Arbeitszeit erreicht. Mitarbeiter*innen, die an Längerarbeit interessiert sind, können hierin wiederum an schichtplanmäßig freien Tagen Zusatzschichten leisten, wobei ich allerdings empfehlen würde, dass dabei in jedem Freizeitblock mindestens ein Tag frei bleiben muss, weil dies – wie arbeitswissenschaftlich empfohlen – mehr als sieben Arbeitstage in Folge verhindert.

Fazit und Ausblick

Legt man einem flexiblen Schichtsystem statt der üblichen ca.-5-Tage-Woche die (durchschnittliche) 4-Tage-Arbeitswoche zugrunde, kann dies dessen Attraktivität für die Mitarbeiter*innen sowie am Arbeitsmarkt deutlich steigern – was auch daran liegt, dass auch dann oft immer noch ebenso viel oder sogar mehr als im Tagdienst in 5-Tage-Woche verdient wird. Allerdings werden hierfür unter sonst gleichen Umständen je nach dem Umfang der Absenkung der Regelarbeitszeit mehr Mitarbeiter*innen benötigt. Dieser rechnerische Mehrbedarf kann jedoch durch folgenden Faktoren reduziert werden:

- gleichbleibende oder jedenfalls über die neue Regelarbeitszeit hinausgehende Vertragsarbeitszeiten der geldorientierter Mitarbeiter*innen;
- geringere krankheitsbedingte Abwesenheiten;
- höhere Produktivität wegen ausgeruhterer und motivierterer Mitarbeiter*innen;
- bedarfsgerechterer Personaleinsatz – insbesondere weniger Überbesetzung durch kleinere Schichtteams.

Es lohnt sich also in jedem Fall, die derzeitigen betrieblichen Schichtsysteme einmal gedanklich auf die 4-Tage-Arbeitswoche umzustellen – und sie gleichzeitig in Richtung einer Flexibilität weiterzuentwickeln, die sowohl dem betrieblichen Interesse an einer stets passgenauen Besetzung als auch dem Interesse der Mitarbeiter*innen an einer möglichst weitgehenden Realisierung ihrer Arbeitszeit- und Freizeitwünsche gerecht wird. Nur so aber werden sich auf Dauer ausreichend viele Arbeitnehmer*innen finden, die bereit sind, sich den gesundheitlichen und sozialen Belastungen des Schichtbetriebs über einen längeren Zeitraum hinweg auszusetzen.

DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeit
systeme.com

