

Berücksichtigung familiärer Belange statt „Elternschichten“!

Unter Elternschichten werden disponierte – also nicht durch die Mitarbeiter*innen selbst eigenverantwortlich gesteuerte – Arbeitszeiten verstanden, die den betreffenden Mitarbeiter*innen die Betreuung ihrer Kinder ermöglichen oder zumindest erleichtern.

Angesichts der in Deutschland noch vorherrschenden Kindergarten- und Schulzeiten geht es also um Schichten, Dienste bzw. Einsatzzeiten mit Schwerpunkt Werktagen Montag bis Freitag ca. 8.00 bis 13.00 Uhr. Bei Amazon beispielsweise sind dies „in der Regel ... permanente Frühschichten oder sogenannte Mittelschichten, oft verbunden mit Teilzeit“¹. Solche Arbeitszeiten anzubieten, liegt auch im betrieblichen Interesse an der längerfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen auch über Familienphasen hinweg. Eine von mir aktuell (Januar 2020) durchgeführte Google-Recherche zeigte allerdings, dass der Begriff „Elternschicht“ derzeit vorrangig von Arbeitgebern eingesetzt wird, die ansonsten eher weniger Arbeitsplatz-Qualität anzubieten haben.

Solche Elternschichten sind aus wirtschaftlicher Sicht dann unproblematisch oder sogar vorteilhaft, wenn in der betreffenden Zeit tatsächlich erhöhter Arbeitsanfall vorliegt – wie dies etwa in Callcentern, Logistikunternehmen, Krankenhäusern und Betreuungseinrichtungen der Fall sein kann. Und auch in klassischen Industrie-Schichtsystemen können sie interessant sein, weil hiermit z.B. vormittägliche Pausenvertretungen übernommen werden können. Selbst unter diesen positiven Vorzeichen aber bringt es ihre Einführung mit sich, dass die Kolleg*innen der dadurch bevorzugten Mitarbeiter*innen weniger häufig (wenn überhaupt noch) in den Genuss dieser auch sozial besonders günstigen Arbeitszeit-Lagen kommen, sodass sich ihre Arbeitszeit-Qualität verschlechtert.

Dieser Effekt kann übrigens auch im flexiblen Tagdienst (einer Gleitzeit ohne Kernzeit, in der es bei entsprechendem Bedarf teamorientierte Servicezeiten gibt) beobachtet werden: Wenn Eltern hierin wunschgemäß am Vormittag arbeiten, was wegen der hier vorliegenden, überwiegend zeitunkritischen Aufgaben zunächst erst einmal kein Problem darstellt, bleiben nachmittägliche Servicezeiten bei den übrigen Mitarbeiter*innen hängen. In Bereichen mit hohen Teilzeit-Quoten stellt dies ein erhebliches Hemmnis für die weitere Arbeitszeit-Flexibilisierung dar.

Die außerhalb der Elternschichten Beschäftigten (und ggf. auch ihre Vertretungen) werden

daher – zu Recht – klare Kriterien fordern, unter welchen Bedingungen Zugang zu diesen Schichten gewährt wird: sodass hierfür z.B. die Betreuung eines/einer bereits 16-Jährigen grundsätzlich nicht ausreicht. Dies setzt eine regelmäßige (z.B. jährliche) Überprüfung der jeweiligen persönlichen Betreuungs-Lage voraus, die stark in die Privatsphäre hineinreicht (Immer noch alleinerziehend? Was ist mit dem/der Partner*in? etc.) und sicherlich nicht jedem/jeder schmecken wird. Amazon zieht dies offenbar konsequent durch: „An den meisten Standorten bedeutet dies, dass zum Beispiel Alleinerziehende Anspruch haben oder Kollegen, deren Partner keine Möglichkeit zur Kinderbetreuung hat. Das müssen die Mitarbeiter nachweisen“¹.

Ich plädiere gegen Elternschichten

Noch deutlich schwieriger wird es, wenn der betriebliche Besetzungsbedarf – und nur der ist ja Anlass für entsprechend disponierte Arbeitszeitsysteme – nicht zum Eltern-Bedarf passt: Dann stellt sich nicht nur das oben behandelte Verteilungsproblem, sondern es müssen zusätzlich auch die übrigen Schichten angepasst werden. Ist zum Beispiel industrietypisch eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen montags bis freitags rund um die Uhr zu besetzen, kann das Ausweisen von Elternschichten dazu führen, dass z.B. Nacht- und Spätschichten entsprechend verlängert werden müssen – was die Arbeitszeit-Qualität für die betreffenden Mitarbeiter*innen weiter verschlechtern kann.

Vor diesem Hintergrund plädiere ich gegen Elternschichten – und für im Rahmen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur von den Mitarbeiter*innen selbstorganisierte und von den Führungskräften unterstützte Einzelfall-Lösungen. Zu einer solchen Unternehmenskultur gehört für mich grundlegend, dass Mitarbeiter*innen ihre Vertragsarbeitszeitdauer lebensphasen- und -ereignisbezogen innerhalb bestimmter Grenzen und Regeln immer wieder neu wählen können („Wahlarbeitszeit“), was wiederum mit den daraus resultierenden differenzierten Vertragsarbeitszeitdauern verträgliche flexible Arbeitszeitsysteme voraussetzt. Hierfür sprechen die folgenden Gründe:

1. „Jeder Fall liegt anders“, weshalb standardisierte Lösungen nie optimal sein können. Das liegt auch daran, dass sich die jeweils abzudeckenden Betreuungszeiten und verfügbaren Betreuungsoptionen naturgemäß kurz-, mittel- und/oder langfristig ändern.
2. In einer familienfreundlichen Unternehmenskultur haben Teams ein besonders gutes Gespür dafür, was Betreuende jeweils leisten können und wo sie Unterstützung benötigen (wobei es sich auch einmal anbieten kann, solche Prozesse professionell zu moderieren). Wenn sich dann auch die Betreuenden im Rahmen ihrer Möglichkeiten flexibel zeigen, nimmt bei den übrigen Teammitgliedern die Akzeptanz von für sie zeitweise objektiv verschlechterten Arbeitszeiten zu.
3. Der/Die Betreuende bleibt in seinem/ihrer Team, das durch die gegenseitige Unterstützung sozial noch stärker wird.

Dieser Lösungsansatz kann jedoch nur im Rahmen flexibler Schichtsysteme, Dienst- und Einsatzpläne funktionieren. Am wichtigsten ist dabei die Kopplung des jeweiligen disponierten Arbeitszeitsystems mit einem begleitenden Arbeitszeitkonto, die jedoch im Schichtbetrieb überwiegend noch nicht gegeben ist. Dies möchte ich nun am Beispiel eines klassischen Dreischichtsystems für den Fünftagebetrieb demonstrieren. Hier wird bei Schichtzeiten 06.00–14.00–22.00 und 30 Minuten gesetzlicher Pausenzeit pro Schicht die Regelarbeitszeit von 37,5 Wochenstunden im Drei-Wochen-Zyklus genau erreicht.

Reduziert ein Mitarbeiter nun seine Vertragsarbeitszeit auf z.B. 30 Wochenstunden, um mehr Zeit für die Kinderbetreuung zu haben, bleibt er in diesem Schichtplan – allerdings nur noch auf Basis einer Tages-Vertragsarbeitszeit von sechs Stunden. Leistet er dann weiterhin volle Schichten, baut er in seinem Arbeitszeitkonto pro tatsächlichem Arbeitstag ein Guthaben von 1,5 Stunden auf. Kann er dann z.B. in einer bestimmten Frühschicht oder auch stets nur von 07.30–13.00 Uhr arbeiten (bei entsprechender Belastung des Arbeitszeitkontos), können Kolleg*innen dies bei entsprechendem betrieblichem Bedarf dadurch auffangen, dass jemand aus der Nachtschicht bis 07.30 Uhr bleibt (und damit in dieser Schicht neun Stunden Arbeitszeit leistet, also 1,5 Stunden Arbeitszeit-Guthaben erwirbt) und jemand aus der Spätschicht bereits um 13.00 Uhr kommt (und damit eine Stunde Arbeitszeitkonto-Guthaben erwirbt). Ebenso können Kinder betreuende Mitarbeiter*innen in diesem Schichtsystem durch Schichttausch z.B. von den diesbezüglich besonders ungünstigen Spätschichten befreit werden, ohne dadurch ihre grundsätzliche Team-Zugehörigkeit zu verlieren.

Vor diesem Hintergrund erscheinen Elternschichten eher als Instrument zur Verteidigung starrer Arbeitszeitsysteme als zu deren bedarfs- und bedürfnisgerechter Flexibilisierung. Damit könnten dann Möglichkeiten zur Selbstorganisation eröffnet werden, die von den Mitarbeiter*innen selbst auch zur Unterstützung von Kolleg*innen mit Betreuungspflichten genutzt werden können.

1 Vgl. „Was steckt hinter den Elternschichten bei Amazon?“ Interview mit Katja Wilhelm, Personalleiterin bei Amazon in Deutschland, Haufe Online 26.11.2019

DR. ANDREAS HOFF,
Potsdam,
E-Mail: hoff@
arbeitszeitsysteme.com

