



Flexible Schichtsysteme: neue Herausforderungen

Flexible Schichtsysteme sind heute weit verbreitet. Die beiden klassischen Anlässe ihrer Einführung waren und sind (a) zunehmende und oft zugleich immer kurzfristiger eintretende Auslastungsschwankungen und (b) steigender wirtschaftlicher Druck darauf, unproduktive Fehlbesetzungen – also sowohl Über- wie Unterbesetzungen (!) – zu vermeiden. Künftig kommt als weiterer Anlass hinzu (c) die demografische Entwicklung, die eine stärkere Berücksichtigung unterschiedlicher zeitlicher Verfügbarkeiten der Schicht-Mitarbeiter/innen erzwingt – etwa auf Grund der mit dem Alter in der Regel abnehmenden Nacharbeitstauglichkeit oder von familiären Verpflichtungen. Diese neue Herausforderung wird vielfach Regelungsdefizite herkömmlicher flexibler Schichtsysteme aufzeigen – insbesondere in diesen Hinsichten:

Strikte Vollzeit-Basierung, die die im Rahmen lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung völlig unverzichtbare Teilzeitarbeit zu einem Fremdkörper macht. Die Aufgabe besteht hier darin, im flexiblen Schichtsystem unterschiedliche Arbeitszeitdauern und den Wechsel zwischen diesen ohne komplexe Subsysteme zu ermöglichen.

Am einfachsten ist dies dann, wenn das flexible Schichtsystem durch fortlaufend gesteuerte Zeitkonten begleitet wird – womit wir bei einem weiteren häufigen Regelungsdefizit angekommen wären (siehe den folgenden Punkt): Dann wird bei Wechseln der Vertragsarbeitszeitdauer einfach nur die anteilige Vertragsarbeitszeit – also deren auf die einzelne planmäßige Schicht entfallender Teil – variiert, während der Schichtplan selbst unberührt bleibt. Unter diesen Umständen haben dann Teilzeiter einfach „nur“ den Anspruch auf mehr freie Tage als Vollzeiter. Ein einfaches Beispiel hierfür sind so genannte 5-Schichtsysteme im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb. Werden hier die Pausen bezahlt und sind Übergabezeiten nicht vorgesehen, kommen die Mitarbeiter/innen darin lediglich auf durchschnittlich 33,6 Stunden Arbeitszeit pro Woche, so dass die Differenz zur in aller Regel höheren Vertragsarbeitszeit in Form von Zusatzschichten (an schichtplanmäßig freien Tagen) hereingearbeitet werden muss. Dies ist bei vielen Mitarbeiter/innen negativ belegt – obgleich es hinsichtlich der systeminternen Vertretung von Ausfallzeiten unverzichtbar sein kann. Vor diesem Hintergrund räumt nun eine wachsende Zahl von Unternehmen ihren Mitarbeiter/innen eine Teilzeit-Option in der Form ein, dass sie diese Zusatzschichten oder einen Teil hiervon „abwählen“ können – und diese Option wird in der Praxis tatsächlich auch sehr weitgehend ausgeübt.

Fehlende oder nicht ausreichende begleitende Zeitkonto-Führung. Nach meinem Eindruck gibt es erst relativ wenige flexible Schichtsysteme, denen eine Grundverteilung der Vertragsarbeitszeit zu Grunde liegt – analog zu Gleitzeit- und anderen flexiblen Arbeitszeitsystemen im Tagesdienst mit der hier üblichen Grundverteilung Mo-Fr à 1/5 Wochen-Vertragsarbeitszeit. Dies ist jedoch Voraussetzung der fortlaufenden Führung und Steuerung der Mitarbeiter-Zeitkonten, ohne die Über- wie Unterbesetzungen kaum vermieden werden können. Stattdessen wird in der betrieblichen Praxis überwiegend noch mit Jahres-Kontingenten von Frei- oder Zusatzschichten gearbeitet, was die Flexibilität des Schichtsystems einschränkt und zu Problemen und teils gravierenden Fehlern – oft zu Gunsten, aber durchaus auch einmal zu Lasten der Mitarbeiter/innen – bei der zeitlichen Bewertung von Ausfallzeiten wie Krankheit, Urlaub und Feiertagen führt.

Kaum Beschäftigungssicherung durch entsprechende Zeitkonten-Dimensionierung. Das zunehmende betriebliche Interesse daran,

die Stamm-Mannschaft auch durch tiefere Beschäftigungstäler hindurch zu halten, hat bisher erst in wenigen Firmen dazu geführt, dass vorsorglich ausreichend hohe Zeitguthaben angespart werden. Hierfür können sich vom fortlaufenden Zeitkonto bewusst separierte „Arbeitszeit-Sparbücher“ für ausschließlich betriebliche Zwecke wie die so genannten Pufferkonten anbieten, in denen schon bei normaler Auslastung (!) fortlaufend Zeitguthaben für den Fall der Fälle aufgebaut werden. Dies kann im Übrigen grundsätzliche Änderungen der betreffenden Schichtsysteme erfordern.

Unzureichende Pausen-Regelung. Fragt man im Rahmen von Schicht-Beratungsprojekten nach den Pausen, erhält man im Durchfahrbetrieb häufig zur Antwort: Gibt es bei uns nicht. Dabei werden in solchen Fällen die gesetzlichen Pausenzeiten in aller Regel lediglich wie Arbeitszeit vergütet, was aber nichts daran ändert, dass der Arbeitgeber z.B. im Rahmen einer 8-Stunden-Schicht 30min gesetzliche Pausenzeit zu gewähren hat und „Kurzpausen“ von weniger als der gesetzlichen Dauer von 15min, soweit ein anwendbarer Tarifvertrag hierfür öffnet, zum einen an dieser Mindestdauer nichts ändern und zum anderen jede für sich eine angemessene Dauer (von mindestens 5 Minuten) haben müssen. Im Gegenzug werden dann vielfach sonstige individuelle Arbeitsunterbrechungen – insbesondere zum Rauchen – ohne Zeitabzug toleriert, was unter Gleichbehandlungsaspekten problematisch sein kann.

Gerade angesichts der großen Bedeutung, die die fortlaufende Regeneration innerhalb der Arbeitszeit für den langfristigen Erhalt des Arbeitsvermögens hat – und zwar ganz besonders im Schichtbetrieb! – muss künftig stärker auf die Gestaltung der Pausen geachtet werden. Dies kann im Übrigen auch zu neuen Formen der Teilzeitarbeit führen – einfach mit weniger Arbeitszeit pro Schicht auf Grund individuell verlängerter Pausen – und dazu, dass die gegenüber den konventionellen 8-Stunden-Systemen generell deutlich flexibleren 12-Stunden-Systeme diskussionsfähig werden: Bei 10 Stunden Arbeitszeit und 2 Stunden Pausenzeit ist hierfür nicht einmal eine tarifvertragliche Öffnung oder eine aufsichtsbehördliche Genehmigung erforderlich.

Mangelnde Flexibilität hinsichtlich der Bewältigung kurzfristiger Bedarfsänderungen und erster Krankheits-Tage. In der betrieblichen Praxis kann es hierdurch sowohl zu Fehlbesetzungen als auch zu einer hohen Belastung von Mitarbeiter/innen kommen, die dann z.B. an den für ihre Regeneration dringend erforderlichen freien Tagen zusätzliche Arbeitszeit leisten und generell unter der schlechten Planbarkeit ihrer Arbeits- und Freizeit leiden müssen.

Flexible Schichtsysteme werden sich künftig auch daran messen lassen müssen, ob sie für die Mitarbeiter/innen und für potenzielle Bewerber/innen attraktiv sind – und auch auf diese Weise zum wirtschaftlichen Erfolg des sie einsetzenden Betriebs beitragen. Bei der Verfolgung dieses Ziels dürfen aber natürlich Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes nicht unter die Räder kommen, wobei letzteres auch die Minimierung des mit Steuerung und Administration des flexiblen Schichtsystems verbundenen Aufwands beinhalten muss.



Autor: Dr. Andreas Hoff
Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme
hoff@arbeitszeitsysteme.com