

## Nebenwirkungen längerer Arbeitszeiten

**Arbeitszeitverlängerung darf nicht nur abstrakt, sondern muss auch in ihren Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitszeitsysteme diskutiert werden. In der derzeit präferierten Form längerer Wochenarbeitszeiten führt sie zumindest im Schichtbetrieb zu gegenüber den heutigen deutlich höheren Arbeitszeit-Belastungen.**

Das Thema Arbeitszeit hat in Deutschland derzeit wieder einmal Hochkonjunktur – und wieder einmal in neuer Form: Nach Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung geht es nun um Arbeitszeitverlängerung – und zwar ohne (vollen) Entgeltausgleich, um auf diese Weise die Arbeitskosten zu senken.

Dort, wo es in den nächsten Jahren zu Arbeitszeitverlängerungen kommen wird – was ich aber nicht flächendeckend erwarte –, werden diese in aller Regel in Form von längeren (Wochen-)Vertragsarbeitszeiten erfolgen. Für diese Prognose spricht, dass es sich dabei um die Variante handelt, die unter sonst gleichen Umständen von den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen noch am ehesten akzeptiert wird. Das verdeutlicht eine einfache Vergleichsrechnung: Einem Übergang beispielsweise von der 37,5- auf die 40-Stunden-Woche entspricht rein rechnerisch eine Halbierung eines sechswöchigen Jahresurlaubsanspruchs bzw. die Verlängerung eines 35-jährigen Erwerbslebens um zwei Jahre und vier Monate. Besonders gegenüber einem späteren Eintritt in den Ruhestand besteht derzeit (noch) eine sehr stark ausgeprägte Aversion der deutschen Arbeitnehmer *und* Arbeitgeber (!) – weil dieser so gar nicht zu den in den letzten Jahrzehnten vor dem Hintergrund gesellschaftlich subventionierter Vorruhestände gewachsenen Lebensvorstellungen und zu einer auf maximale Stundenproduktivität ausgelegten Arbeitsorganisation passen will.

Was geschieht nun aber, wenn längere Wochenarbeitszeiten betrieblich umgesetzt werden müssen?

### ... im Tagesdienst

Die betrieblichen Arbeitszeitsysteme basieren heute in der Regel auf einer Entkopplung von Arbeitszeit und Besetzungszeit. Veränderte Arbeitszeitdauern können in ihnen daher leichter umgesetzt werden als in vergangenen Zeiten.

---

<sup>1</sup> Kurzfassung in: PERSONAL 03/2005, S. 10-12

# DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

Insbesondere gilt dies für den modernen flexiblen Tagesdienst mit meist ca. 13 Stunden kernzeitfreiem Arbeitszeitrahmen Montag bis Freitag, in den ohne Weiteres und ohne größeres Produktivitätsrisiko – sieht man einmal von Demotivationseffekten einseitig verordneter Arbeitszeitverlängerungen ab – Vertragsarbeitszeiten bis mindestens 42 Wochenstunden in Form von Tagesarbeitszeitdauern von durchschnittlich gut acht Stunden – eventuell auch zuzüglich gelegentlicher Samstagsarbeit – eingepasst werden können. Noch längere Vertragsarbeitszeiten dürften wegen der in Deutschland geltenden gesetzlichen Tages-Höchstleistungszeit von grundsätzlich zehn Stunden pro Tag (zzgl. Pausen) und des notwendig zu erhaltenden Flexibilitätsspielraums bis zu dieser Grenze die stärkere Einbeziehung des Samstags erfordern, was aber unter Belastungsaspekten kaum zu beanstanden wäre.

## ...im Schichtbetrieb

Im Schichtbetrieb sind die Auswirkungen längerer Wochenarbeitszeiten viel gravierender, weil hier deren Umsetzung in Form längerer Tagesarbeitszeiten außerhalb des Zweischichtbetriebs – wo sie jedoch zu deutlich ungünstigeren Anfangs- und Endzeiten führt – kaum möglich ist und daher in der Regel nur die Option „mehr Arbeitstage“ bleibt.

Würde man beispielsweise versuchen, den folgenden Vollkonti-Schichtplan

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4														
	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								
Frühschicht	■	■								■	■											■	■													
Spätschicht			■	■								■	■													■	■									
Nachtschicht					■	■												■	■																	

bei 45 Minuten unbezahlter Pausenzeit in der Früh- und jeweils 30 Minuten unbezahlter Pausenzeit in der Spät- und Nachtschicht und ohne Übergabezeiten (planmäßige Arbeitszeit damit durchschnittlich 38,94 Wochenstunden) auf eine vertragliche 42-Stunden-Woche umzustellen, müssten die Mitarbeiter über den Schichtplan hinaus jährlich ca. 19 „Einbringsschichten“ leisten. Dabei stellt sich jedoch das Problem, dass diese Schichten in diesem Schichtplan zum einen nur in die zur Regeneration erforderlichen und zudem nicht sonderlich langen Freizeitblöcke nach Nacht- und vor Frühschichten gelegt werden und zum anderen kaum systematisch zur Vertretung von Ausfallzeiten in den anderen Schichtteams genutzt werden können: Dazu müsste nämlich in *sämtlichen* Betriebsschichten vertreten werden können, was aber bei Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeit (elf Stunden zwischen zwei Schichten) praktisch fast ausgeschlossen ist. Wie soll denn beispielsweise eine Fehlzeit in der Montag-Frühschicht vertreten werden, wenn die Personalreserve des hier eingesetzten Schichtteams bereits ausgeschöpft ist?

In einem solchen Fall müsste bei durchgeführter Wochenarbeitszeitverlängerung folglich auf einen anderen Schichtplan gewechselt werden, der *entweder* solche Vertretungen flexibel ermöglicht (und somit Personal und Kosten dadurch einspart, dass die einzelnen Schichtteams mit einer entsprechend geringeren Personalreserve auskommen) *oder* weniger Schichtteams einsetzt.

Ersteres ist jedoch im kontinuierlichen Schichtbetrieb praktisch nur auf Basis von ca. zwölfstündigen Schichten möglich, die derzeit bei uns – anders als in fast allen anderen Ländern der Welt – nur dann zulässig sind, wenn sie ca. zwei Stunden Pausenzeit *oder* (vor dem Hintergrund einer entsprechenden tarifvertraglichen Öffnung) mindestens ca. 30% Arbeitsbereitschaft („Warten auf Arbeit“) oder Bereitschaftsdienst enthalten *oder* von der zuständigen Aufsichtsbehörde im Einzelfall gemäß § 15 Abs. 1 Ziff. 1 ArbZG genehmigt werden; siehe hierzu ausführlich **Text 4** unter „Flexible Schichtsysteme“. Hier können, weil an jedem Tag nur zwei der weiterhin vier Schichtteams eingesetzt werden (z.B. von 07:00 – 19:00 und von 19:00 – 07:00), die bei z.B. einer Stunde unbezahlter Pausenzeit pro Schicht und einer Vertragsarbeitszeit von 42 Wochenstunden zusätzlich zum Schichtplan zu leistenden ca. 15 Einbringschichten pro Jahr in *jeder* Betriebsschicht eingesetzt werden.

Ist die Zwölf-Stunden-Option – z.B. auf Grund der Arbeitsschwere oder der Bedingungen, unter denen die Arbeit zu leisten ist – nicht verfügbar, bleibt bei Wochenarbeitszeitverlängerung nur der Übergang auf ein Schichtsystem auf Basis einer geringeren Anzahl von Schichtteams. Da aber ein vollkontinuierlicher Schichtbetrieb mit drei Schichtteams so gut wie ausgeschlossen ist, müssen komplexere Lösungen angedacht werden – beispielsweise der Einsatz von sieben halben Schichtteams (also sozusagen von 3,5 Schichtteams), die via Schichtplan wieder zu jeweils ganzen Schichtteams zusammengeführt werden; siehe hierzu im Einzelnen **Text 2** unter „Flexible Schichtsysteme“. Die arbeitsmedizinisch empfohlene „kurze Vorwärtsrotation“ durch die Schichtlagen und eine Beschränkung auf sieben Arbeitstage in Folge führen in solchen Schichtplänen jedoch zu sehr kurzen „Freizeiten“ zwischen der letzten Nacht- und der ersten Frühschicht, die sie für die Mitarbeiter unattraktiv machen.

Analoge Betrachtungen können und müssen ggf. z.B. auch für Schichtsysteme auf Basis von fünf und von drei Teams angestellt werden. Bei Fünfschichtsystemen können Wochenarbeitszeitverlängerungen dazu führen, dass die Zahl der Einbringschichten auf ein nicht mehr zu bewältigendes Maß steigt und daher (wieder) auf ein Vierschichtsystem übergegangen werden muss. Und teilkontinuierliche Dreischichtsysteme erfordern bei längeren Wochenarbeitszeiten verstärkt regelmäßige Wochenendarbeit.

## **...bei stark schwankender Auslastung**

Bei stark schwankender Auslastung – tages-, wochen- und/oder jahresbezogen, planbar und/oder unplanbar; und dies ist heute betrieblich schon fast „Standard“ – sind die Auswirkungen verlängerter Wochenarbeitszeiten jeweils noch gravierender: bis zu dem Punkt, dass sie betrieblich überhaupt nicht umsetzbar sind, weil die durchschnittlich erreichbare Auslastung der Mitarbeiter für die neue Vollzeitarbeit nicht ausreicht. Beträgt beispielsweise die jahresdurchschnittliche Wochenbetriebszeit 15,4 Schichten bei einer Schwankungsbreite von 12 – 18 Schichten pro Woche, gibt die Auslastung, falls die Mitarbeiter in den ausfallenden Betriebsschichten nicht noch anderweitig eingesetzt werden können, nur eine Vertragsarbeitszeit von  $[15,4 \text{ Schichten} \times 7,5\text{h/Schicht} : 3 \text{ Schichtteams} =] 38,5\text{h/w}$  her – und das bei einem Schichtplan, der von den Mitarbeitern in der – hoffentlich jedenfalls gut planbaren – Hochsaison mit 18 Betriebsschichten pro Woche regelmäßige Sechstageswochen fordert...

Erfolgt unter solchen Umständen eine Wochenarbeitszeitverlängerung, reduziert sich diese bei der Umsetzung auf ihren eigentlichen Kern – die Verringerung des Stundenentgelts: Man arbeitet z.B. weiter so wie bisher, nur dass es sich jetzt um Teilzeitarbeit handelt.

Längere Wochenarbeitszeiten dürften aber auch dadurch zu einer weiteren Differenzierung der Vertragsarbeitszeitdauern führen, dass die Betriebe Mitarbeitern, die nicht länger arbeiten können oder wollen, vermehrt individuell kürzere Wochenarbeitszeitdauern bei proportional angepasstem Entgelt anbieten. Insoweit leisten sie dann auch einen Beitrag zur weiteren Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme, die dies dann ja ermöglichen müssen.

## **Fazit**

Arbeitszeitverlängerung darf nicht nur – wie dies aber meist geschieht – abstrakt, sondern muss auch in ihren Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitszeitsysteme diskutiert werden. Dabei zeigt sich, dass sie in der derzeit präferierten Form längerer Wochenarbeitszeiten, wenn diese denn tatsächlich auch umgesetzt werden, zumindest im Schichtbetrieb zu gegenüber den heutigen deutlich höheren Arbeitszeit-Belastungen führt.

Dies halte ich insbesondere auch deshalb für bedenklich, als es den in unserer alternden Gesellschaft vorrangig erforderlichen späteren Eintritt in den Ruhestand gefährdet. Längere Lebensarbeitszeiten setzen nämlich Arbeits(zeit)systeme mit einer stärkeren und zudem möglichst auch individuell variierbaren Durchmischung von Arbeits- und Regenerationszeit (auch am Arbeitsplatz) voraus. Flexible

Arbeitszeitsysteme – bis hin zur Vertrauensarbeitszeit – bieten hierfür grundsätzlich die geeignete Grundlage.

Solche Durchmischungen sind aber jeweils nur bis zu bestimmten Arbeitszeit-Höchstgrenzen realistisch, wie oben speziell am Beispiel des Schichtbetriebs gezeigt werden konnte. Hier dürfte die Umsetzung längerer Wochenarbeitszeiten zu einer Ausbreitung von Zwölf-Stunden-Schichtsystemen führen, was den heute schon spürbaren Druck auf die Aufhebung der gesetzlichen Tages-Höchstarbeitszeit von zehn Stunden verstärkt.

Viel spräche daher für eine belastungsgerechte Differenzierung der Vertragsarbeitszeiten in der Form, dass Mitarbeiter, die in besonders belastenden Arbeitszeitlagen tätig werden, weniger arbeiten müssen – wie dies etwa in den skandinavischen Ländern praktiziert wird. Besonders einfach könnte dies dadurch bewirkt werden, dass z.B. Nachtarbeitsstunden mit dem Faktor 1,x auf die Vertragsarbeitszeit angerechnet werden („Faktorisierung“). Hierzu wird es jedoch voraussichtlich nur dann kommen können, wenn die Steuer- und Abgabenfreiheit der Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge gefallen ist – was im Übrigen ein sehr bedeutsames Argument hierfür ist.