

Hinweise zur Gestaltung von Schichten, Diensten und Einsatzzeiten (SDE)

SDE werden eingesetzt, um bestimmte Positionen zu definierten Zeiten zu besetzen. Dies ist zum Beispiel in der Industrie erforderlich, um Anlagen rund um die Uhr betreiben zu können, in Krankenhäusern, um einen am voraussichtlichen Arbeitsbedarf orientierten Personaleinsatz zu gewährleisten, und in Callcentern, um unwirtschaftliche Überbesetzungen ebenso weitest möglich zu vermeiden wie kundenunfreundliche Wartezeiten.

Da bei SDE infolgedessen Beginn und Ende der Arbeitszeit (und zusätzlich eventuell auch der Pausen, worauf ich jedoch im Folgenden nicht eingehe) vorgegeben werden müssen, stellt sich die Frage, wie sie am besten gestaltet werden sollten. Die folgenden Hinweise illustriere ich zwar am Beispiel des industriellen 3-Schichtbetriebs; sie sind nichtsdestotrotz grundsätzlich auch auf Dienste und Einsatzzeiten übertragbar.

Normale Schichtzeiten im 3-Schichtbetrieb

Hier sind die folgenden Schichtzeiten sehr verbreitet:

Frühschicht	06:00-14:00
Spätschicht	14:00-22:00
Nachtschicht	22:00-06:00

Vielfach genügt es dabei, wenn der/die Mitarbeiter*in spätestens zu Beginn der Schicht – also beispielsweise um 06:00 – „anstempelt“. Damit gibt es dann entweder gar keine Übergabe am Arbeitsplatz oder nur eine kurze außerhalb der Schicht entweder des/der Kommenden oder des/der Gehenden, und auch Umkleide- und damit verbundene Wegezeiten sowie Waschzeiten sind nicht berücksichtigt. Oft dürfen die Mitarbeiter*innen zwar den Arbeitsplatz dann verlassen, wenn der/die kommende Mitarbeiter*in eingetroffen ist, müssen dann aber am Buchungsterminal das Ende der Schicht abwarten – mit der entsprechenden Warteschlangenbildung.

Vor diesem Hintergrund möchte ich nachfolgend Hinweise zu diesen Einzel-Themen geben:

1. Beginn und Ende der Arbeitszeit

2. Zeiterfassung
3. Übergabezeiten
4. Umkleide- und damit verbundene Wegezeiten
5. Waschzeiten
6. Regelmäßige und fallbezogene Zusatz-Arbeitszeiten
7. Alternative Schichtzeiten im 3-Schichtbetrieb

1. Beginn und Ende der Arbeitszeit

Damit die mittels SDE zu bestimmten Zeiten zu besetzenden Positionen dann auch entsprechend ausgefüllt werden, muss die Arbeitszeit in Arbeitskleidung am Arbeitsplatz beginnen und enden. Diesbezüglich hilft die weit verbreitete elektronische Zeiterfassung solange nicht, wie nicht an jedem Arbeitsplatz oder in dessen unmittelbarer Nähe ein Terminal steht – was praktisch nie der Fall ist. Die diesbezügliche Kontrolle ist vielmehr Aufgabe der Führungskraft – und bei überschaubarer Führungsspanne auch keine schwierige. Besonders leicht fällt sie, wenn die Schicht – wie ich dies aus anderen Gründen sehr empfehle – mit einem kurzen Meeting beginnt (siehe unter 6.); ebenso analog am Schichtende. Mehrfache Unpünktlichkeit kann und sollte abgemahnt und kann zu einer verhaltensbedingten Kündigung führen.

2. Zeiterfassung

Bei SDE bietet sich die so genannte Negativerfassung an, bei der nur Abweichungen von der/dem planmäßigen SDE erfasst werden und ansonsten davon ausgegangen wird, dass der/die Mitarbeiter*in wie geplant gearbeitet hat – was ja auch genau der Sinn des Arbeitens mit SDE ist. Muss also ein/e Mitarbeiter*in z.B. wegen Verspätung des/der Kommenden oder einer Maschinenstörung länger bleiben, meldet die Führungskraft die betreffende Arbeitszeit an die Personalabrechnung – oder gibt sie selbst in das Zeitwirtschaftssystem ein. Das ist nicht mehr Aufwand als bei einer elektronischen Positiverfassung Kommt/Geht, weil allein eine Geht-Buchung deutlich nach Schichtende nicht dazu führen darf, dass diese Zeit dem/der Mitarbeiter*in gutgeschrieben wird. Vielmehr geschieht dies richtigerweise nur dann, wenn die Führungskraft diese Zeit bzw. den hiervon betrieblich gerechtfertigten Teil freigibt.

3. Übergabezeiten

Übergabezeiten sollten grundsätzlich nicht für alle gleich, sondern nach dem jeweiligen Aufwand differenziert sein. So kann es durchaus sein, dass operativ tätige Mit-

arbeiter*innen überhaupt keine Übergabezeit brauchen oder nur wenige Minuten, während Schichtführer*innen für ihre Aufgaben deutlich mehr Zeit benötigen.

Vor einer Festlegung von Übergabezeiten – die zu Schichtüberlappungen führen und als Doppelbesetzungszeiten teuer sind – muss also stets geklärt werden, was genau in dieser Zeit regelmäßig geschehen soll. Ausnahmefälle müssen nicht abgedeckt werden; der hiermit verbundene zeitliche Zusatzaufwand wird einfach negativ erfasst (siehe 2.). Dabei kann es sich anbieten, die für alle Mitarbeiter*innen mindestens erforderliche Übergabezeit festzuschreiben und strukturell darüber hinausgehende Übergabezeiten z.B. für Schichtführer*innen im Rahmen einer Funktionszulage pauschal abzugelten. Dies hat zum einen den Vorteil, dass die normalerweise besonders knappen Beschäftigten mit längeren Übergabezeiten im das Schichtsystem begleitenden Arbeitszeitkonto genauso behandelt werden wie die Operativen, hier also z.B. keine höheren Freizeitausgleichsansprüche ansparen. Zum anderen und vielleicht noch wichtiger führt eine solche Pauschalabgeltung dazu, dass die Übergabezeiten stets so knapp wie möglich gehalten werden, weil unter diesen Umständen kein materielles Interesse an ihrer Ausdehnung besteht.

4. Umkleide- und damit verbundene Wegezeiten

Bei Umkleide- und damit verbundenen Wegezeiten kann es sich um vergütungspflichtige Arbeitszeit handeln oder auch nicht; dies hängt von den diesbezüglichen tarifvertraglichen, ggf. betrieblichen und/oder arbeitsvertraglichen Regelungen ab. In jedem Fall aber liegen diese Zeiten vor und nach der Arbeits- und ggf. der Übergabezeit.

Für den Fall, dass Umkleide- und damit verbundene Wegezeiten vergütet werden müssen, empfehle ich, den hiermit verbundenen, ggf. differenzierten (z.B. nach Lage und Art des Arbeitsplatzes) zeitlichen Aufwand objektiv erheben zu lassen und diesen dann pauschal auf die Vertragsarbeitszeit anzurechnen. Beträgt dieser Aufwand beispielsweise 5min, beginnt und endet die Arbeitszeit nicht 5min früher bzw. später. Vielmehr bleibt es dabei, dass die Arbeitszeit in Arbeitskleidung am Arbeitsplatz beginnt und endet (siehe 1.), so dass der/die Mitarbeiter*in sich so langsam oder schnell umziehen und anschließend zum Arbeitsplatz begeben kann, wie er/sie dies möchte – solange er/sie pünktlich am Arbeitsplatz eintrifft; analog am Schichtende.

5. Waschzeiten

Waschzeiten gehören grundsätzlich zum persönlichen Bereich der Hygiene und sind in aller Regel nur dann zu vergüten, wenn der/die Mitarbeiter*in während der Arbeit

zum Beispiel mit gesundheitsgefährdenden Materialien in Berührung kommt. Systematisch gilt in solchen Fällen das unter 4. zu Umkleide- und damit verbundenen Wegezeiten Ausgeführte.

6. Regelmäßige und fallbezogene Zusatz-Arbeitszeiten

In einigen Betrieben aus meinem Kundenkreis beginnen und/oder enden alle Schichten mit einem kurzen, von der Führungskraft geleiteten Meeting, das zu Schichtbeginn vor bzw. zu Schichtende nach der Übergabe stattfindet. Ziel dieses Arbeitszeit-Investments (weil Doppelbesetzungszeit) ist es z.B.,

- das im Schichtbetrieb besonders wichtige Zusammengehörigkeitsgefühl im Team zu fördern;
- die Mitarbeiter*innen zu begrüßen bzw. zu verabschieden;
- allgemein bedeutsame betriebliche Informationen zu übermitteln;
- gemeinsam auf die kommende Schicht voraus- bzw. auf die abgelaufene Schicht zurückzuschauen – einschließlich Aufgabenverteilung zu Schichtbeginn;
- den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu fördern.

Eine weitere aus meiner Sicht sehr sinnvolle, jedoch bisher ebenfalls wenig verbreitete Zusatz-Arbeitszeit ist ein regelmäßiges längeres Meeting (für z.B. 60-90min) mit ähnlicher Zielsetzung, das am besten vor einer Spätschicht stattfindet und in dem etwa teambezogene Qualifizierungsmaßnahmen und Gruppentrainings stattfinden können.

Und schließlich kann es auch noch fallbezogene Zusatz-Arbeitszeiten geben. Sehr bewährt hat es sich in meiner Beratungspraxis beispielsweise, alle Schichtmitarbeiter*innen in der Form praktisch gleichzeitig mit einem neuen Schichtsystem vertraut zu machen bzw. in eine diesbezügliche Diskussion einzubeziehen, dass an einem Tag vor der Spät-, nach der Früh- und vor der Nachtschicht 60-90minütige Informationsveranstaltungen stattfinden. Schichtmitarbeiter*innen, die am betreffenden Tag planmäßig frei haben, können sich dann die von ihnen besuchte Veranstaltung anschauen.

Und hier zur abschließenden Veranschaulichung ein **Schaubild** mit

- gleich langen Schichten, orientiert an den Zeiten 06:00-14:00-22:00-06:00;
- pauschal auf die Arbeitszeit angerechneten 5min Umkleidezeit;
- 5min Teammeeting zu Beginn der Schicht;
- 5min Basis-Übergabezeit am Arbeitsplatz, wobei strukturell darüber hinausgehende Übergabezeiten im Rahmen entsprechender Funktionszulagen pauschal vergütet werden:

Ein 3-Schichtmodell mit gleich langen Schichten mit Umkleide-, Team-Meeting- und Übergabezeiten



Bei z.B. 30min unbezahlter Pausenzeit beträgt die Arbeitszeit pro Schicht 7h50min.

Siehe ausführlich unter www.arbeitszeitsysteme.com / Flexible Schichtsysteme!

7. Alternative Schichtzeiten im 3-Schichtbetrieb

Abschließend möchte ich nun noch darauf hinweisen, dass die bisherige Grundannahme gleich langer Schichtzeiten nicht naturgegeben ist und es durchaus Anlass gibt, im Zusammenhang mit einer Neuordnung der Schichtzeiten auch einmal über unterschiedlich lange Schichtdauern nachzudenken.

Interessant sind hierbei vor allem ein früheres Ende von Früh- und Spätschicht oder eine kürzere Nachtschicht:

- Endet die Frühschicht spätestens um 13:00, bringt dies zum einen eine spürbare Entlastung derjenigen Mitarbeiter*innen mit sich, die angesichts des üblichen frühen Beginns der Frühschicht „mitten in der Nacht“ aufstehen müssen, um pünktlich am Arbeitsplatz erscheinen zu können. Zum anderen kann dann auf eine in der Frühschicht liegende Mittagspause verzichtet und ausschließlich eine Frühstückspause ausreichender Dauer gewährt werden (siehe die diesbezüglichen Beispiele unten). Soweit Mitarbeiter*innen dies wünschen, können Sie dann im Anschluss an die Frühschicht essen gehen, wofür bei Bedarf die Kantinenöffnungszeit anzupassen wäre. – Auf eine relativ früh liegende Frühstückspause kann in der Frühschicht auch dann nicht verzichtet werden, wenn es eine Mittagspause gibt. Dadurch entsteht das bekannte Problem (a) zweier Pausen, von

denen (b) eine so kurz vor dem Arbeitsende liegt, dass viele Mitarbeiter*innen danach nicht mehr so richtig auf Leistung kommen.

- Endet die Spätschicht spätestens um 21:00, kommt der/die Mitarbeiter*in noch zu einer nicht nachtschlafenden Zeit nach Hause, was in dieser mit dem Sozialleben nicht gut verträglichen Schichtlage von besonderer Bedeutung ist.
- Wird die Nachtschicht verkürzt, reduziert dies die Belastung der Mitarbeiter*innen durch diese besonders beanspruchende Schicht.

Hier vor diesem Hintergrund vier Praxis-Beispiele:

	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3	Beispiel 4
Frühschicht	06:00-12:00	06:00-13:00	06:00-13:00	06:00-14:30
Spätschicht	12:00-21:00	13:00-21:00	13:00-20:00	14:30-23:00
Nachtschicht	21:00-06:00	21:00-06:00	20:00-06:00	23:00-06:00

Während in den Beispielen 1-3 die Nachtschicht verlängert wird – ob dies tatsächlich und ggf. so extrem wie in Beispiel 3 möglich ist, muss stets im Rahmen einer diesbezüglichen Gefährdungsbeurteilung geklärt werden –, wird sie in Beispiel 4 verkürzt, was zu ungünstigeren Zeiten von Früh- und Spätschicht führt. In jedem Fall aber ist hierbei wegen der (teils deutlich) unterschiedlichen Arbeitszeitdauern pro Schicht ein so genanntes Urlaubsstundenkonto zu führen, dem der in Stunden umgerechnete Urlaubsanspruch gutgeschrieben und dem dann die einzelnen Urlaubstage mit der hierauf entfallenden Tages-Vertragsarbeitszeit belastet werden.

Beispiel 1 kann im Übrigen deshalb besonders interessant sein, weil hier in der Frühschicht bei (einschließlich Umkleidezeiten etc. – siehe oben) nicht mehr als 6h Arbeitszeit die Pausendauer auf z.B. (bei den Annahmen im obigen Schaubild) 20min reduziert werden kann, was für eine Frühstückspause ausreichen könnte.