

Schichtbetrieb in der Corona-Krise¹

Was tun, wenn im Schichtbetrieb im Zuge der Corona-Pandemie ein erheblicher Teil der Mitarbeiter:innen ausfällt?

Die Corona-Krise stellt Arbeitgeber derzeit vor besondere Herausforderungen. Das betrifft auch die Ausgestaltung der Arbeitszeit. Gerade im Schichtbetrieb stellen sich Unternehmen die Frage: Was ist zu tun, wenn im Zuge der Ausbreitung des Corona-Virus große Teile der Belegschaft ausfallen? Relevant ist diese Frage insbesondere überall dort, wo – ohne dass isoliertes Homeoffice möglich wäre – existenziell nötige Güter produziert oder Dienstleistungen zur Daseinsvorsorge erbracht werden.

In diesen Bereichen gibt es prinzipiell nur die folgenden, auch miteinander kombinierbaren Möglichkeiten:

- Reduzierung des Arbeitsvolumens durch Konzentration auf das unbedingt Erforderliche.
- Mobilisierung zusätzlicher interner und/oder externer personeller Ressourcen.
- Mehrarbeit der (noch) verfügbaren Schicht-Mitarbeiter:innen.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit dem letztgenannten Punkt. Dabei geht es vor allem darum, wie gerade auch unter den Bedingungen der Corona-Pandemie verhindert werden kann, dass überlastungsbedingt weitere Mitarbeiter:innen ausfallen.

Vorübergehend sind Arbeitswochen von mehr als 48 Stunden möglich

Müssen Schicht-Mitarbeiter:innen mehr arbeiten, ist dies auch unter Katastrophen-Bedingungen nur bis zur gesetzlichen Höchstarbeitszeit von 48 Stunden pro Woche im Durchschnitt von sechs Kalendermonaten zulässig – siehe § 15 Abs. 4 Arbeitszeitgesetz. Vorübergehend sind damit also auch deutlich über 48 Stunden hinausgehende Arbeitswochen möglich. Diese durchschnittlich 48 Stunden wöchentliche Arbeitszeit müssen dann aber im Extremfall auch ausgeschöpft werden können. Das jedoch kann in den herkömmlichen Drei-Schichtsystemen mit circa acht Stunden Arbeitszeit pro Schicht jedenfalls bei durchgehender Betriebszeit nicht funktionieren.

Hierzu das Beispiel eines Kraftwerks: In diesem arbeiten vier Schichtteams rund um die Uhr in diesem Schichtplan mit acht Stunden Arbeitszeit pro Früh-, Spät- und Nachtschicht, wobei die Mitarbeiter:innen gemäß arbeitswissenschaftlicher Empfehlung kurz vorwärts durch die Schichtlagen rotieren:

¹ Am 20.03.2020 veröffentlicht unter <https://www.humanresourcesmanager.de>.

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

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

In diesen Schichtplan steigen die vier Schichtteams wochenweise versetzt ein; sie kommen darin auf durchschnittlich 42 Stunden wöchentliche Arbeitszeit. Zum Ausgleich auf die geringere Tarifarbeitszeit erhalten die Mitarbeiter:innen individuelle Freischichten.

Wann der Übergang zu längeren Tag- und Nachtschichten nötig wird

Fällt nun ein erheblicher Teil der Mitarbeiter:innen aus, kann dies in diesem Schichtplan nicht durch Mehrarbeit der verbliebenen Kolleg:innen aufgefangen werden: weil hierin zum einen nicht genügend freie Tage für teamübergreifende Vertretungen zur Verfügung stehen und zum anderen auch kein ganzes Schichtteam entfallen kann.

Beides setzt den Übergang auf zwölf Stunden dauernde Tag- und Nachtschichten (zum Beispiel von 6 bis 18 Uhr und von 18 bis 6 Uhr) voraus, die von der Aufsichtsbehörde gemäß § 15 Abs. 1 und 2 Arbeitszeitgesetz zugelassen werden können. Dies ist auch durch eine Allgemeinverfügung (also ohne Einzelgenehmigung) möglich, wie sie beispielsweise für die eingangs angesprochenen Bereiche seit gestern (18. März 2020) bis einschließlich Juni 2020 in der Oberpfalz gilt (Az. ROP-GAA-AL-6132-5-1-1). Wegen der dadurch um ein Drittel verminderten Übergaben und Wegezeiten vermindert sich zugleich das Infektionsrisiko.

Bevor ich für unseren Beispiel-Fall passende Zwölf-Stunden-Schichtsysteme vorstelle, möchte ich darauf hinweisen, dass solche Systeme mit besonderer Sorgfalt gestaltet werden müssen. Denn sie können die Schichtmitarbeiter:innen mit zunehmendem Bedarf verlängerter Arbeitszeiten stark belasten. Insbesondere empfehle ich:

- eine Ausweitung des Pausenvolumens über das gesetzlich erforderliche Mindestmaß von 45 Minuten hinaus – zum Beispiel auf 60 Minuten (oder auch mehr);
- den Verzicht auf die Aufteilung dieser Pausenzeit auf Kurzpausen von weniger als 15 Minuten Dauer (wegen deren geringeren Erholungswerts);
- grundsätzlich maximal drei, ausnahmsweise vier Schichten in Folge;
- grundsätzlich maximal zwei, ausnahmsweise drei Nachtschichten in Folge.

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

Nun zurück zu unserem Kraftwerk. Hier gäbe es zum einen die Möglichkeit, weiter mit vier Schichtteams zu arbeiten – zum Beispiel in diesem Schichtplan:

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

Dieser Schichtplan rechnet sich bei zwölf Stunden Arbeitszeit pro Schicht genauso auf durchschnittlich 42 Stunden wöchentliche Arbeitszeit wie der obige Schichtplan auf Acht-Stunden-Basis. Der Unterschied ist aber, dass er statt der obigen sieben freien Tage pro Vier-Wochen-Zyklus 14 freie Tage aufweist, an denen individuelle Zusatzschichten geleistet werden können. Hierdurch können die einzelnen Schichtteams in allen Betriebsschichten bei Bedarf durch teamübergreifenden Mitarbeiter-einsatz aufgefüllt werden. Bis zur gesetzlichen Höchstarbeitszeit können bei zwölf Stunden Arbeitszeit pro Schicht bis zu durchschnittlich zwei Zusatzschichten pro Vier-Wochen-Zyklus geleistet werden – wodurch Unternehmen immerhin kompensieren können, wenn zusätzlich bis zu circa 15 Prozent der Mitarbeiter:innen ausfallen. Darüber hinaus können in diesem Schichtplan fast alle Zusatzschichten im Zusammenhang mit planmäßigen Arbeitstagen geleistet werden und kommt es dadurch nur ganz ausnahmsweise einmal zu mehr als drei Schichten beziehungsweise zwei Nachtschichten in Folge.

Der Rund-um-die-Uhr-Betrieb mit sehr wenig Personal

Reicht auch dies nicht (mehr) aus, ist es auf Basis von Zwölf-Stunden-Schichten auch möglich, einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb mit nur drei Schichtteams aufrechtzu-erhalten – etwa mit Hilfe dieses Schichtplans:

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

Bei zwölf Stunden Arbeitszeit pro Schicht rechnet sich dieser Schichtplan auf durchschnittlich 56 Stunden wöchentliche Arbeitszeit. Somit müssen in ihn zur Einhaltung der gesetzlichen Höchstarbeitszeit durchschnittlich zwei individuelle Freischichten pro Drei-Wochen-Zyklus eingebaut werden; innerhalb des gesetzlichen Ausgleichszeitraums von sechs Monaten (siehe oben) kann er aber arbeitszeitschutzrechtlich durchaus für längere Zeit auch ohne diese Freischichten durchgeführt werden. Allerdings sind in ihm regelmäßig vier Schichten in Folge und auch vier Nachtschichten in Folge zu leisten – bei jeweils 48 Stunden beziehungsweise einmal in drei Wochen (am freien Wochenende) 72 Stunden Regenerationszeit zwischen den Arbeitsblöcken. Daher sollte man sich hiervon stets so schnell wie möglich wieder verabschieden – auch deshalb, weil für diesen Schichtplan wegen der Deckelung auf durchschnittlich 48 Stunden wöchentliche Arbeitszeit mittelfristig genauso viele Mitarbeiter benötigt werden wie für weniger belastende Vier-Schichtpläne auf Zwölf-Stunden-Basis.

Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass Schichtsysteme auf Zwölf-Stunden-Basis in bestimmten Konstellationen zur Bewältigung erheblichen Mitarbeiterausfalls geeignet oder sogar alternativlos sein können. Unternehmen müssen diese dann aber im Rahmen der gesetzlichen Höchstarbeitszeit jeweils so auslegen, dass eine Überbelastung der hierin Beschäftigten so weit wie möglich vermieden wird.