

## Team-Steuerung der Arbeitszeiten im Schichtbetrieb

Im Schichtbetrieb werden die Arbeitszeiten der Mitarbeiter\*innen weit überwiegend disponiert, weil es hier in aller Regel an der wichtigsten Voraussetzung eigenverantwortlich von dem\*der einzelnen Mitarbeiter\*in gesteuerter Arbeitszeitsysteme fehlt: dass zumindest ein großer Teil der Arbeitsaufgaben nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden muss. Und es ist aus meiner Sicht auch richtig, Schichtarbeit nur für zeitpunktbezogene „Sofortarbeit“ (wie das Betreiben von Anlagen) einzusetzen: nicht nur aus Kostengründen (weil das Arbeiten im Schichtbetrieb teurer ist als im Tagdienst), sondern vor allem auch, um so wenige Mitarbeiter\*innen wie möglich den mit Schichtarbeit verbundenen Belastungen auszusetzen. Aus diesem Grund bin ich im Übrigen grundsätzlich auch für die strikte Trennung von Schichtbetrieb und flexiblem Tagdienst.

Disposition muss jedoch nicht Fremddisposition sein. Vielmehr kann sie auch Teams übertragen werden – nicht aber einzelnen Mitarbeiter\*innen, weil Schichtarbeit ja gerade beinhaltet, dass Arbeitsplätze über die individuelle Arbeitszeit hinaus verlässlich besetzt werden müssen. Dies liegt absolut im Trend, der jedoch im Schichtbetrieb noch nicht so recht angekommen ist:

„Teamarbeitskonzepte findet man inzwischen überall. Selbstorganisierte Teamarbeit wurde zum Überbegriff dafür, dass Menschen gemeinsam an einer Arbeitsaufgabe arbeiten, flexibel und fokussiert auf unerwartete Engpässe oder wegfallende Ressourcen reagieren und sich dazu sozial kompetent intern – ohne Führungskraft – abstimmen“<sup>1</sup>.

Dadurch kann nicht nur Dispositionsaufwand eingespart, sondern können den Mitarbeiter\*innen auch – was gerade bei Schichtarbeit mit ihren gesundheitlichen und sozialen Nachteilen von besonderer Bedeutung ist – Handlungsspielräume im Team gegeben werden, die potenziell entlasten und motivieren und auch zu einer Reduzierung von Krankheitsquote und Fluktuation führen können. Die Teammitglieder müssen das aber auch *wollen* oder jedenfalls ausprobieren wollen – und benötigen mindestens zu Beginn intensive Begleitung<sup>2</sup>.

Unterstützt wird dies durch das Betriebsverfassungsgesetz, wonach die Betriebsparteien „die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern (haben)“ (§ 75 Abs. 2 BetrVG). Management und Betriebsrat können

---

<sup>1</sup> Bettina Seibold / Walter Mugler, Gemeinsam, flexibel, fokussiert, in: personalmagazin 11.21, S. 35

<sup>2</sup> Siehe hierzu den sehr instruktiven Bericht über ein Pilotprojekt zur Selbstorganisation der Arbeit in einem kommunalen Bauhof von Stefanie Hornung, Selbstorganisation in Orange, in: personalmagazin 01.22, S. 34ff.

entsprechende Initiativen daher höchstens gemeinsam unterbinden. Aber warum sollten sie dies tun?

In den folgenden beiden Abschnitten stelle ich zwei relativ leicht umsetzbare Optionen der Team-Steuerung der Arbeitszeiten im Schichtbetrieb vor: die eine zur Besetzung einzelner Arbeitsplätze, die andere zur Bewältigung von Abwesenheiten.

## Team-Disposition der Besetzung einzelner Arbeitsplätze

Hierfür bietet sich der vollkontinuierliche Schichtbetrieb in besonderem Maße an, weil hier bei gegenseitiger Vertretung der Ausfallzeiten pro Arbeitsplatz ca. 6 Stellen benötigt werden<sup>3</sup> – was die Bildung von Teams nach herrschender Meinung idealer Größe (7+/-2<sup>4</sup>) ermöglicht: groß genug, um den Mitgliedern ausreichend Gestaltungsoptionen zu eröffnen, und klein genug, um die erforderlichen Abstimmungsprozesse zu erleichtern und Grüppchen-Bildung sowie Drückebergerei zu erschweren.

Ein solches Team wäre dann grundsätzlich für die 24/7-Besetzung eines Arbeitsplatzes verantwortlich – was sich nicht nur dann anbietet, wenn tatsächlich nur ein Arbeitsplatz rund um die Uhr zu besetzen ist, sondern auch dann, wenn pro Betriebschicht ein\*e Mitarbeiter\*in mit spezieller Qualifikation benötigt wird, der\*die bei Abwesenheit grundsätzlich nur durch die betreffende Person aus einem anderen Team vertreten werden kann; z.B. ein\*e Elektriker\*in in einem Kraftwerk. Beide Konstellationen sind in der betrieblichen Praxis gar nicht so selten.

Diese 6 Mitarbeiter\*innen sollen ihren Arbeitsplatz nun grundsätzlich in Eigenregie besetzen – was in den genannten Konstellationen besonders gut möglich ist, weil (a) diese Aufgabenstellung prinzipiell denkbar einfach ist und (b) alle Mitarbeiter\*innen dieselben Anforderungen erfüllen müssen, was der Bildung anderweitig zu befürchtender, dem wichtigen „Wir-Gefühl“ abträglicher Team-Hierarchien entgegenwirkt. „Grundsätzlich“ bedeutet dabei, dass es Situationen geben kann, in denen die Verantwortung für die Arbeitsplatz-Besetzung auf den Arbeitgeber zurückfällt. Dies hängt auch vom Schichtsystem ab, sodass ein solches nunmehr vorgestellt werden soll.

Nehmen wir also an, dass die 6 Mitarbeiter\*innen wochenweise versetzt im folgenden, nach meiner Kenntnis in Deutschland erstmals in den 1990er Jahren eingesetzten **Schichtplan** arbeiten<sup>5</sup>:

---

<sup>3</sup> Beispiel: Regelarbeitszeit 37,5h/w, Arbeitszeit pro Schicht 8h, durchschnittliche Gesamt-Ausfallzeitenquote 23%. Dies erfordert  $[8\text{h/Schicht} \times 21 \text{ Schichten/w} : (37,5\text{h/w} \times 77\% \text{ Verfügbarkeit}) = ] 5,82$  Stellen bzw. 6 Mitarbeiter\*innen.

<sup>4</sup> Vgl. Svenja Hofert, Die magische Zahl 7 – und weitere optimale Teamgrößen, Magazin 30.07.2015, [www.teamworks-gmbh.de](http://www.teamworks-gmbh.de).

<sup>5</sup> Theoretisch ginge es auch ohne Schichtplan. Dies würde jedoch den Planungs- und Abstimmungsaufwand ebenso erheblich erhöhen wie die Gefahr gesundheitsgefährdender Schichtfolgen - etwa von mehr als 7 Arbeitstagen am Stück, um so längere Freizeitblöcke zu erzeugen.

---

# DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

---

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	S	S	N	N	N
2.	-	V2	V1	V1	V1	V1	V1
3.	V2	-	F	F	S	S	S
4.	N	N	-	V2	V2	V2	V2
5.	V1	V1	V2	-	F	F	F
6.	S	S	N	N	-	-	-

Woche

Darin stehen **V1** und **V2** für potenzielle Vertretungsschichten, die im Rahmen der rollierenden Wochenplanung (Details im übernächsten Absatz) bei Bedarf zu Früh-, Spät- bzw. Nachtschichten **F S N** und ansonsten zu Freischichten werden. Damit können an jedem Kalendertag bis zu 2 der stets 5 schichtplanmäßig verfügbaren Mitarbeiter\*innen (also 40%) fehlen.

Vor diesem Hintergrund darf das Team ohne vorherige Abstimmung mit der Führungskraft nicht mehr als 1 Mitarbeiter\*in langfristig in Urlaub oder Fortbildung einplanen, weil es sonst keine Schichtsystem-interne Reserve für Personalausfall mehr gibt. Die Führungskraft kann aber – z.B. für Haupturlaubszeiten – auch mehr planbar Abwesende zulassen, wenn sie in den betreffenden Zeiten bei Bedarf auf Schichtsystem-externe Vertreter\*innen zugreifen kann. Freischichten können im Team zwar langfristig eingeplant werden, stehen aber immer unter dem Vorbehalt, dass zum Zeitpunkt ihrer Realisierung ausreichend Personalkapazität zur Verfügung steht.

Die rollierende **Wochenplanung** ist z.B. immer bis MI 13:00 für die folgende Betriebswoche **MO-F** bis **SO-N** abzuschließen. Sie obliegt den 6 Mitarbeiter\*innen im Team, die damit grundsätzlich dafür verantwortlich sind, dass im Planungszeitraum jede Betriebsschicht sicher besetzt ist. Dazu nehmen die Teammitglieder unter Berücksichtigung der individuellen Arbeitszeit- und Freizeitwünsche sowie der Arbeitszeitkonto-Regeln (siehe weiter unten) gemeinsam die folgenden Änderungen am obigen Schichtplan vor:

1. Einsatz grundsätzlich vorrangig der – günstiger liegenden – **V1** und nachrangig der **V2** in ansonsten nicht besetzten **F S N** unter Beachtung der gesetzlichen Mindestruhezeit von 11h und bei weitestmöglicher Vermeidung der Folge **N - F**.
2. Verteilung der sich bei fehlendem Vertretungsbedarf ergebenden Freischichten.
3. Sonstige Schichtplan-Anpassungen (auf mitarbeiterseits ausschließlich freiwilliger Basis): also Änderungen der Schichtlage an schichtplanmäßigen Arbeitstagen und Arbeit an schichtplanmäßig freien Tagen, wobei aber auch hierdurch nicht mehr als 7 Schichten in Folge zu Stande kommen dürfen.

Kann auf diese Weise – auf Grund zu hoher Abwesenheiten oder weil sich die Teammitglieder nicht einigen können – die 24/7-Besetzung des Arbeitsplatzes nicht erreicht werden, ist die Führungskraft hierüber so früh wie möglich (also auch schon

vor MI 13:00 Vorwoche!) zu informieren. Diese spricht dann zunächst noch einmal mit dem Team, legt bei Bedarf den Einsatz der **V1** und **V2** nach billigem Ermessen sowie unter Beachtung der Arbeitszeitkonto-Regeln fest und zieht bei Bedarf Schichtsystem-externe Mitarbeiter\*innen hinzu.

Nach Abschluss der Wochenplanung sind Änderungen nur noch analog zu Punkt 3. der Wochenplanung möglich – auch bei **kurzfristigem Personalausfall**. Kann in solchen Fällen im Team keine Lösung gefunden werden, ist die Führungskraft dafür verantwortlich, dass die Besetzungslücken gefüllt werden.

Auf den – in flexiblen Schichtsystemen zwingend erforderlichen – begleitenden individuellen **Arbeitszeitkonten** werden die Abweichungen von der Tages-Vertragsarbeitszeit fortlaufend saldiert. Diese Konten könnten z.B. wie folgt nach dem Ampelprinzip gesteuert werden:

## **GRÜNPHASE** bis +/- 1x Wochen-Vertragsarbeitszeit

Dies ist der Zielbereich des Arbeitszeitkontos, sodass keine besonderen Regeln gelten – mit Ausnahme derjenigen, dass dann, wenn Freischichten nicht auf freiwilliger Basis verteilt werden können, automatisch der\*die Mitarbeiter\*in mit dem aktuell höchsten Arbeitszeitkonto-Saldo frei hat.

## **ROTPHASEN** über +/- 1x Wochen-Vertragsarbeitszeit

Die Rotphasen dürfen nur nach vorheriger Zustimmung der Führungskraft genutzt und müssen spätestens nach 3 Monaten wieder verlassen werden. Verantwortlich hierfür ist die Führungskraft, die zu diesem Zweck bei Bedarf im Plus-Bereich auch Schichtsystem-externe Mitarbeiter\*innen einbeziehen muss – etwa dadurch, dass **F** durch Tagschicht-Mitarbeiter\*innen übernommen werden – oder im Minus-Bereich Mitarbeiter\*innen in ihren Vertretungsschichten zu Sonderaufgaben heranziehen kann.

In der **Minus-Rotphase** sind Freischichten nur aus dringendem persönlichem Grund zulässig, sodass z.B. bei schichtplanmäßigen **V1 V2** des\*der Betroffenen an diesen Tagen ein\*e andere\*r Mitarbeiter\*in frei hat; für den Fall diesbezüglicher Nicht-Einigung siehe Grünphase.

In der **Plus-Rotphase** müssen die betreffenden Mitarbeiter\*innen über die allgemeine Freischichten-Verteilungs-Regel hinaus pro Betriebswoche, soweit es in dieser ausreichend Freischichten gibt, mindestens eine Freischicht nehmen; auch hier wird ggf. zunächst das aktuell höchste Arbeitszeit-Guthaben abgebaut. Hiervon kann nur aus dringendem persönlichem Grund anderer Mitarbeiter\*innen abgewichen werden.

In diesem Konzept geht die Disposition also nur in den folgenden beiden Fällen wieder auf den Arbeitgeber (hier: die Führungskraft) über – wobei diese natürlich unabhängig hiervon verpflichtet ist, sich fortlaufend über die Einhaltung der oben vorgestellten Rahmenbedingungen der Team-Disposition, die Ergebnisse der Wochenpla-

nungen und die aktuellen Arbeitszeitkonto-Salden zu informieren und hinsichtlich der „Team-Chemie“ auf dem Laufenden zu sein:

- Wenn das Team – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage ist, im Rahmen einer Wochenplanung alle Betriebsschichten zu besetzen.
- Bei kurzfristigem (nach Abschluss der Wochenplanung) Mitarbeiterausfall, der nicht – auf strikt freiwilliger Basis – teamintern bewältigt werden kann.

## Team-Disposition der Bewältigung von Abwesenheiten

Die zweite, relativ einfache Möglichkeit, im Schichtbetrieb Fremd- durch Team-Disposition zu ersetzen, ist, das Team – das wiederum aus maximal 9 Personen bestehen sollte – grundsätzlich (siehe oben) dafür verantwortlich zu machen, dass immer ein bestimmter Teil der Team-Mitglieder planmäßig abwesend ist. Da Urlaub in aller Regel langfristig verplant wird und natürlich auch werden sollte und krankheitsbedingte Abwesenheiten grundsätzlich nicht planbar sind, setzt dies voraus, dass die schichtplanmäßige Arbeitszeit deutlich über die durchschnittliche individuelle Vertragsarbeitszeit hinausgeht: Pro Wochenstunde Differenz und Mitarbeiter\*in fallen bei normal langen Schichten effektiv ca. 5,5 Freischichten pro Jahr an, die dann im Team zur Anpassung an die jeweils erforderliche Schicht-Besetzung eingesetzt werden.

Zur Illustration ein Beispiel aus einem 3-Schichtbetrieb, in dem in 16 Betriebsschichten pro Woche 5 Arbeitsplätze zu besetzen sind und die Arbeitszeit pro Schicht 8h, die Vertragsarbeitszeit 35h/w und die Gesamt-Ausfallzeitenquote durchschnittlich 21% beträgt. Hierfür werden  $[8h/Schicht \times 16 \text{ Schichten}/w \times 5 \text{ Arbeitsplätze} : (35h/w \times 79\% \text{ Verfügbarkeit}) =]$  23,15 Stellen benötigt – also (bei etwas Teilzeitbeschäftigung) 24 Mitarbeiter\*innen bzw. bei Einsatz von 3 Teams, wie dies unter diesen Umständen naheliegt, 8 Mitarbeiter\*innen pro Team.

Diese 8er-Teams bekommen nun die Aufgabe, vor dem Hintergrund eines klassischen 3-Schichtplans mit wochenweise wechselnder Schichtlage im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung 3 Abwesende pro Betriebsschicht zu stellen. Je besser die Teammitglieder sich gegenseitig vertreten können, desto höher ist der diesbezügliche Freiheitsgrad, was zu einer Verstärkung der Fortbildungs-Motivation führen kann; ansonsten muss es nämlich zusätzliche Restriktionen geben wie „Gruppenleiter\*in und Stellvertreter\*in dürfen nicht gleichzeitig abwesend sein“, die zugleich die Planung im Team erschweren. Diese ist natürlich dann am einfachsten, wenn es egal ist, welche 3 der 8 Mitarbeiter\*innen gleichzeitig abwesend sind.

Für die Abwesend-Planung könnten einfach die im obigen Beispiel vorgestellten Regeln analog gelten, sodass z.B. grundsätzlich immer nur 2 Mitarbeiter\*innen gleichzeitig in Urlaub und/oder Fortbildung eingeplant werden dürfen; etc.

Kann ein Team die 5 Arbeitsplätze einmal nicht besetzen, besteht vorliegend noch die zusätzliche Option, ein anderes Team um Hilfe zu bitten, das dann z.B. auf strikt freiwilliger Basis unter Beachtung der gesetzlichen Mindestruhezeit unterstützen kann. Die hierdurch gewonnene Kapazität muss dem aushelfenden Team allerdings 1:1 zurückgegeben werden. –

Sollten mehr Arbeitsplätze pro Schicht zu besetzen sein, können die Schichtteams auf Teilteams (à z.B. höchstens 9 Personen) aufgeteilt werden – was den zusätzlichen Vorteil hat, dass sich diese Teilteams bei Bedarf noch viel leichter gegenseitig helfen können.

## Ein Planungs-Tool zur Unterstützung

Auf meiner Webseite [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com) finden Sie unter **Tools** das Excel-Tool „Teamgesteuerte Schichtplanung“, das Teams mit maximal 20 Mitgliedern bei der Disposition der Arbeitszeiten ihrer Mitglieder unterstützt. Diesem Tool ist eine ausführliche Anleitung beigegeben. Sollte Ihnen diese (oder das Tool selbst) nicht ausreichen, kommen Sie bitte jederzeit gern auf mich zu.