

Wie Schichtarbeit arbeitszeitlich attraktiver gemacht werden kann¹

In meiner Beratungsarbeit gibt es in jüngerer Zeit ein neues Thema bzw. eine immer wichtiger werdende Facette: Wie schaffen wir es, die außerhalb des Tagdienstes Montag bis Freitag unvermeidbar regelmäßig zu besetzenden, immer häufiger qualifizierten Positionen mit Arbeitszeitsystemen abzudecken, die für ausreichend viele Arbeitnehmer*innen attraktiv sind? Früher waren die finanzielle Seite der Schichtarbeit sowie fehlende Alternativen die wesentlichen „Motivatoren“, deren Strahlkraft jedoch mit der mitarbeiterseits immer höher gewichteten „Work-Life-Balance“ und den enger werdenden Arbeitsmärkten nachlässt. Was könnten neue Motivatoren sein?

- **Kurze Regelarbeitszeit**

Während eine vertragliche 40h-Woche im Tagdienst unproblematisch umsetzbar ist, bereitet sie im Schichtbetrieb erhebliche Probleme, weil hier deutlich weniger gut nutzbare Freizeit vorliegt. Dies gilt insbesondere dann, wenn auch nachts und/oder am Wochenende und an Feiertagen gearbeitet werden muss, weil freie Tage nach letzten Nachtschichten für die Arbeitnehmer*innen kaum zählen und solche unter der Woche für sie einen deutlich geringeren Wert haben.

Daher sollte die Regelarbeitszeit in Schichtsystemen so niedrig wie jeweils möglich angesetzt werden, zumindest aber unter 40h/w liegen („die 3 vor dem Komma“). Dies kann unter Umständen z.B. auch dadurch erreicht werden, dass bisherige Pausenbezahlung in eine Reduzierung der Regelarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich umgewandelt wird, so dass z.B. aus einer 40h-Woche mit 30min bezahlter Pausenzeit pro Schicht eine 37,5h-Woche ohne bezahlte Pausenzeit wird. Für die bereits Beschäftigten macht dies zwar kaum einen Unterschied, sieht aber nach außen deutlich besser aus – auch weil dadurch der Stundenlohn steigt. Außerdem wird bei unbezahlter Pausenzeit erfahrungsgemäß mehr auf deren Einhaltung geachtet – ein durchaus erwünschter Nebeneffekt!

Ist die Regelarbeitszeit zu hoch, kann jedoch nicht verkürzt werden, sollte über die Gewährung von Arbeitszeit-Zuschlägen (eventuell auch an Stelle von Geld-Zuschlägen) nachgedacht werden – z.B. von 2h pro Wochenendschicht. Dadurch wird die tatsächlich zu leistende Arbeitszeit unter die Vertragsarbeitszeit gedrückt – was dann natürlich auch entsprechend herausgestellt werden muss.

Kurze Regel- bzw. effektive Arbeitszeiten ermöglichen gesundheitsgerechte Schichtpläne mit kurzen Arbeitsblöcken und einer kurzen Vorwärtsrotation durch die Schichtlagen – insbesondere 4-Schichtsysteme im teilkontinuierlichen und 5-Schichtsysteme im vollkontinuierlichen Betrieb –, was sich auch auf die Krankheitsquote auswirken

¹ Am 18.03.2019 geringfügig überarbeitet erschienen im Themen-Blog Personal der Management Circle AG: <https://www.management-circle.de/blog/schichtarbeit-arbeitszeitlich-attraktiver-machen/>

kann. Sie sind aus diesem Grund auch besser als die vielfach (tarif)vertraglich für Schichtarbeitnehmer*innen geregelten zusätzlichen Urlaubstage und/oder Freischichten, auch wenn diese natürlich für sich für die Mitarbeiter*innen sehr attraktiv sind.

- **Wahlarbeitszeit**

Im Schichtbetrieb wird auf Grund von Zuschlägen und Zulagen in aller Regel und teils deutlich mehr verdient als im Tagdienst. Daher macht es gerade hier Sinn, weniger materiell orientierten Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zu geben, ihre Vertragsarbeitszeit vollzeitnah – also um z.B. maximal 20% – abzusenken und damit weniger Arbeitstage und/oder mehr Pausenzeit pro Schicht zu haben: Sie verdienen dann immer noch zum Tagdienst vergleichbar. Gibt man ihnen dazu noch die Möglichkeit, ihre Vertragsarbeitszeit zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzustocken – wenn sich etwa ihre Lebensverhältnisse verändert haben –, werden für sie die Nutzung einer solchen Absenkungs-Option noch leichter und das Schichtsystem noch attraktiver.

Einzige schichtsystematische Voraussetzung für die Einführung einer solchen „Wahlarbeitszeit“ sind begleitende Arbeitszeitkonten, in denen dann mit der Vertragsarbeitszeit einfach die „Tages-Sollarbeitszeit“ herunter- bzw. heraufgefahren wird. Mit der Wahlarbeitszeit nimmt zudem die Bedeutung der soundso notwendig zu integrierenden Einsatzplanung zu, mit deren Hilfe Über- wie Unterbesetzungen vermieden werden können.

- **Planbarkeit und Mitgestaltung**

Der wichtigste Demotivator für die Mitarbeiter*innen in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung ist fehlende Planbarkeit – was naturgemäß die Mitarbeiter*innen in dispozierten Arbeitszeitsystemen besonders trifft. Dabei geht es keineswegs um bereits zu Jahresbeginn abschließend fixierte Schichtpläne, weil diese auch den Flexibilitätsanforderungen der Mitarbeiter*innen nicht genügen. Vielmehr sollten roulierende Planungsprozesse eingeführt werden, in die zum einen auch die Mitarbeiter*innen ihre Arbeitszeit- und Freizeitwünsche einbringen können und in denen zum anderen ihre konkreten Arbeitszeiten mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf bekannt gegeben werden – z.B. immer DI bis 13:00 für die folgende Betriebswoche MO-Früh- bis SO-Nachtschicht.

Nach Abschluss einer solchen (in unserem Beispiel) Wochenplanung darf es dann nur noch einvernehmliche Änderungen geben (einschließlich Schichtentausch), damit die Mitarbeiter*innen vollständig über ihre Freizeit verfügen können. Auch von Rufbereitschaften o.ä. an schichtplanmäßig freien Tagen ist vor diesem Hintergrund unbedingt abzuraten, so dass speziell für den Fall kurzfristiger Erkrankungen betrieblich andere Lösungen gefunden werden müssen.

Im Ergebnis wird damit eine deutlich bessere Planbarkeit der Arbeitszeiten erreicht – auch gegenüber dem Tagdienst, weil dort zum einen bei entsprechendem Kundenbedarf auch einmal sehr kurzfristig länger gearbeitet werden muss (auch in von den Mitarbeiter*innen selbst gesteuerten Systemen!) und zum anderen die Trennung

zwischen Arbeitszeit und Freizeit weniger ausgeprägt ist als im Schichtbetrieb, wo außerhalb der eigenen Arbeitszeit stets jemand anderes zuständig ist.

Die Mitgestaltung der Mitarbeiter*innen ist im Übrigen auch in der Form von zentraler Bedeutung, dass das jeweilige Schichtsystem mit seinen einzelnen Regularien unter ihrer Mitwirkung immer wieder auf den Prüfstand gestellt und fortlaufend optimiert wird. Dies ist nach meiner Erfahrung der wichtigste Faktor für die Akzeptanz eines bestimmten Schichtsystems. Insbesondere sollte der jeweilige Schichtplan unter Beachtung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen von den Mitarbeiter*innen selbst gewählt werden können.

- **Team-Struktur**

Gerade im Schichtbetrieb mit seinen ständig wechselnden Arbeitszeiten ist es wichtig, den Mitarbeiter*innen nach Möglichkeit insoweit eine „Heimat“ zu bieten, als sie in stabilen Kooperationsverhältnissen arbeiten – insbesondere auch, was ihre Zuordnung zu einer Führungskraft angeht. Den via Schichtplan zusammengehaltenen Teams können dann auch Steuerungsaufgaben übertragen werden wie die Verteilung der Pausen, von Freischichten oder von Nachtschichten, was den Aspekt der Mitgestaltung weiter vertieft. Darüber hinaus sollten in Schichtplänen regelmäßige Teambesprechungen und -trainings außerhalb der Schichten eingebaut werden, um Teamspirit und gegenseitige Unterstützung weiter zu fördern. Vor diesem Hintergrund ist vor einer überzogenen Individualisierung der Schichtsysteme zu warnen.