

11 Herausforderungen bei der Gestaltung und Einführung von Schichtmodellen

Veit HARTMANN, Ufuk ALTUN

*ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Die Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit soll den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen, auf die im Arbeitszeitgesetz hingewiesen wird, folgen. Das bedeutet einerseits, dass im Rahmen der Planerstellung die Abbildung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse erkennbar sein sollte (z. B. kurzzyklische Vorwärtsrotation der Schichten), andererseits die entwickelten Pläne auch den Einzug in die betriebliche Anwendung finden. Während die Erkenntnisse zur Planerstellung weitreichend sind, sind die belastbaren Erkenntnisse über konkrete Gründe für eine Befürwortung oder Ablehnung von Schichtmodellen im Betrieb deutlich geringer. Der Beitrag versteht sich als Input für eine notwendige Diskussion von Gestaltungsbedingungen und Herausforderungen bei der betrieblichen Einführung (nicht der Planung!) von Schichtmodellen.

Schlüsselwörter: Schichtplanung, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Nachtarbeit, Schichtarbeit

1. Ausgangslage, Hintergrund und Fragestellung

Die Arbeitszeitgestaltung und insbesondere die Schichtplangestaltung stehen vor dem Hintergrund sowohl zunehmender Anforderungen an die betriebliche Flexibilität als auch steigender Erwartungen hinsichtlich der Zeitsouveränität von Beschäftigten vor der Herausforderung, vermehrt komplexere Anforderungen abbilden zu müssen. Dabei sind unterschiedliche Parameter miteinander in Einklang zu bringen. Das ifaa hat im Jahr 2019 in seiner Arbeitszeitstudie im Ergebnis nachgewiesen, dass eine Vielzahl von Möglichkeiten besteht, auch komplexe betriebliche Anforderungen mit den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit in Einklang zu bringen (ifaa 2019). Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass bei der Entwicklung von Schichtplänen die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen größtenteils berücksichtigt werden können und neben arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen weitere Flexibilitätsbausteine existieren, welche dem Bedarf des Betriebes und den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen. Die Forschungsfrage dieser Untersuchung lautete daher, welche Faktoren die Bewertung und Einführung von Schichtmodellen auf der betrieblichen Ebene neben der technischen Erstellung und Umsetzung von Schichtplänen tangieren.

2. Methodik zur Thesengewinnung

Um zu belastbaren Aussagen zu gelangen, wurden in Kooperation mit ausgewählten Verbandsingenieur*innen der Metall- und Elektroindustrie (jeweils

Ansprechpartner*in für das Thema Arbeitszeit und/oder Schichtplanung in den jeweiligen Verbandsgebieten in Deutschland), die Handlungsfelder und Herausforderungen in zwei Workshops gesammelt und identifiziert, die nach Meinung der Beteiligten für eine erfolgreiche Umsetzung von flexiblen, bedarfs- und gesundheitsgerechten Schichtmodellen auf betrieblicher Ebene elementar sind. Aus der diskutierten Anzahl der Themenvorschlägen (über 25), wurden in einem Bewertungsverfahren konkret 11 Thesen priorisiert und im Konsens als Themen definiert und weiteren Schichtplanexperten der Verbände, die an den Workshops nicht teilgenommen hatten, zur Kommentierung und Bewertung vorgelegt. Im Ergebnis entstand eine Themen- und Thesenliste, die den Konsens einer breiten Anzahl von Arbeitszeitexpertinnen und Arbeitszeitexperten innerhalb der Verbände der Metall- und Elektroindustrie repräsentiert. Im weiteren Verlauf wurden die Thesen unter Federführung des Fachbereichs Arbeitszeit und Vergütung des ifaa weiter ausformuliert und im Hinblick auf die Darstellung in einer Broschüre für betriebliche Praktiker*innen angepasst.

3. Kurzvorstellung der Ergebnisse: die 11 Thesen im Detail

3.1 These 1: Die körperliche Belastung der Schichtarbeit sowie arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse sind (nicht) bekannt bzw. nicht bewusst oder werden aktiv verdrängt. Tendenziell „gesündere“ Modelle werden nicht als solche erkannt und akzeptiert.

Für die Schichtplanung sind die Empfehlungen zur Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit ein zentrales Element. Zudem schreibt das Arbeitsgesetz vor, dass die Gestaltung der Schichtarbeit nach „arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ zu erfolgen hat. So sollen die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten gewährleistet und eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Schichtarbeit sichergestellt werden.

Erfahrungen zeigen jedoch, dass die oben genannten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen nicht immer problemlos umgesetzt werden (können). Folgende Gründe sind immer wieder festzustellen, die zur Ablehnung ergonomischer Modelle führen:

- mögliche negative Folgen der Nacht- und Schichtarbeit aufgrund von Nichtbeachtung arbeitswissenschaftlicher Kriterien treten erst nach vielen Jahren der Beanspruchung auf,
- Schichtarbeitende haben den Eindruck, dass nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien entwickelte Schichtmodelle sich nicht mit sozialen Aspekten wie zum Beispiel dem klassischen „Fußballsamstag“ vereinbaren lassen oder
- ihr Körper sich den aktuellen Schichtmodellen mit langen Schichtzyklen besser anpasst.

Empfehlenswert ist es, vor der Entwicklung und Einführung von ergonomischen Schichtmodellen die Beschäftigten in den Gestaltungsprozess aktiv einzubinden, die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse offen zu diskutieren und gegebenenfalls die Empfehlungen der Beschäftigten in die Diskussionen zu integrieren.

3.2 These 2: Es werden finanzielle Einbußen seitens der Beschäftigten erwartet (z. B. durch geringere Anzahl von Schichten mit Zuschlag).

Die Gestaltung neuer Schichtmodelle kann auch zu einer geringeren wöchentlichen

Arbeitszeit als beim bisherigen Schichtmodell führen. Für Beschäftigte kann die Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit zu einer tendenziell veränderten Auszahlung von Zuschlägen führen (z. B. keine Sonntagsarbeit mit Sonntagszuschlägen). Dieser Umstand lässt sich in den meisten Fällen nicht leugnen, wichtig ist hier jedoch, Diskussionen im Betrieb möglichst nicht aufkommen zu lassen bzw. ungeprüften Aussagen zu begegnen. Das kann sowohl von Seiten der Mitarbeiter*innen-Vertretung und Personalabteilung einerseits mit exemplarischen Beispielrechnungen und andererseits mit einfachen, aber korrekten Botschaften (z. B. mit dem neuen Modell sind weniger Nachtschichten oder Sonntagsschichten zu leisten, sodass die entsprechenden Zuschläge auch entfallen werden) unterstützt werden. Wichtig ist hier, nicht den Eindruck aufkommen zu lassen, als würde versucht, über die Veränderungen im Schichtmodell eine ungerechtfertigte Entgeltreduzierung vorzunehmen.

3.3 These 3: Es ist im Betrieb keine einheitliche Vorgehensweise erkennbar, die Verantwortlichkeiten sind nicht klar geregelt. Es gibt einen starken Einfluss der jeweiligen bereichsspezifischen Akteure mit entsprechenden Zielkonflikten.

Die Ausgestaltung eines neuen Arbeitszeitsystems bzw. eines neuen Schichtmodells betrifft im Unternehmen einerseits unterschiedliche Akteure (Beschäftigte, Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter*innen-Vertretung, Produktionsleitung etc.). Andererseits werden mit der Veränderung eines Schichtmodells auch unterschiedliche Themen adressiert (Zeitwirtschaft, Betriebsnutzung, Gesundheit, Flexibilität etc.). Wichtig ist dabei zu beachten, dass in den meisten Fällen die betrieblichen Akteure den Bereich, für den Sie verantwortlich sind, im Blick haben und in der Regel nicht das gesamte Unternehmen. Dieser Umstand führt häufig dazu, dass sich Interessenkonflikte bilden, die es schwierig bis unmöglich erscheinen lassen, sich auf ein Konsensmodell zu einigen. Daher ist es von großer Bedeutung, vor der eigentlichen Gestaltung eines Schichtplans, die wesentlichen Parameter und Anforderungen zu benennen, aufzuführen und zu priorisieren (Flexibilitätsanforderungen, Betriebsnutzungszeit, Schichten, mögliche Planstrukturen, Engpassqualifikationen, Produktions- und Ablauforganisation, Besetzungstärken, Stillstände, Wartungs- und Revisionszeiten etc.), die das Modell bestimmen sollen. An diesen Anforderungen haben sich alle nachfolgenden Ansprüche zu orientieren.

3.4 These 4: Ein neues Modell wird aufgrund von Kapazitätsanpassungen (nach oben oder unten) erforderlich. Diese Veränderungsnotwendigkeit wird von Führungskräften, Beschäftigten und deren Vertretern nicht erkannt bzw. akzeptiert.

Moderne Schichtsysteme berücksichtigen sowohl die betrieblichen Flexibilitätsanforderungen als auch die Bedürfnisse der Beschäftigten. Dies führt zu einer höheren Beschäftigtenzufriedenheit, geringeren Fehlzeiten und weniger Fluktuation. Diese Aspekte müssen allen betrieblichen Akteuren nahegebracht werden oder präsent sein, wenn adäquat auf Schwankungen in Auslastung und Betriebszeit reagiert werden soll. Idealerweise erfolgt eine solche Informationsvermittlung bzw. Aktivierung vorhandenen Wissens vor einer Diskussion von Schichtmodellen oder anderen arbeitszeitrelevanten betrieblichen Veränderungen. Hier gilt es, die betrieblichen Akteure zunächst über die Möglichkeiten moderner und flexibler Schichtsysteme zu informieren und die Potenziale für Betrieb und Beschäftigte zu verdeutlichen.

3.5 These 5: Das Familienleben bzw. soziale Leben der Beschäftigten ist auf das aktuelle Modell abgestimmt. Das neue Modell erschwert auf den ersten Blick die Planbarkeit des Soziallebens und der Freizeitaktivitäten der Beschäftigten.

Die individuelle Wahrnehmung und Bewertung eines neuen Schichtmodells wird wesentlich durch die Vereinbarkeit von Beruf und Sozial- / Familienleben geprägt. Auf die Änderungen, die mit der Einführung eines neuen Schichtmodells einhergehen, müssen sich die Beschäftigten durch individuelle Anpassungen ihres Familien- und Soziallebens einstellen. Die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten in den Entwicklungsprozess sowie eine ausreichende Vorlaufzeit zwischen Bekanntgabe und Einführung sind daher unverzichtbar für die Akzeptanz des neuen Modells. Die Akzeptanz und Motivation der Beschäftigten sowie die Attraktivität des Unternehmens hängen in hohem Maß davon ab, ob und in welchem Umfang die Wünsche der Beschäftigten in die Ausgestaltung der Schichtmodelle einfließen. Dabei muss auch darauf hingewiesen werden, dass hier in der Regel nicht alle Interessen Berücksichtigung finden (können) und es um die Frage des größtmöglichen Konsenses geht.

3.6 These 6: Das Schichtmodell macht aufgrund der WAZ die Einführung eines AZ-Kontos erforderlich.

Bei der Entwicklung von Schichtmodellen kann es vorkommen, dass die tatsächliche Arbeitszeit des entwickelten Schichtmodells von der vertraglich vereinbarten wöchentlichen Soll-Arbeitszeit abweicht (exemplarisch ifaa 2019).

Mit Hilfe von Arbeitszeitkonten wird die tatsächlich geleistete Ist-Arbeitszeit mit der zu erbringenden Soll-Arbeitszeit verrechnet und die Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit werden erfasst und dokumentiert. Dieser wahrgenommene Aufwand wird von vielen Unternehmen als Grund genannt, sich nicht mit flexiblen Arbeitszeitmodellen auseinanderzusetzen. Hier gilt es, angemessene betriebliche Lösungen zu finden, die einerseits den Anforderungen entsprechen, andererseits den Administrationsaufwand möglichst geringhalten (ifaa 2020).

3.7 These 7: Das Verständnis bei betroffenen Beschäftigten durch mangelnde Beteiligung in der Gestaltungsphase fehlt, z. B. weil das Modell mit Einbring- und Freischichten operiert.

Hintergrund für die Umstellung von Schichtmodellen ist in vielen Fällen eine erforderliche Anpassung der Betriebszeit. Die arbeitsvertragliche oder tarifliche Wochenarbeitszeit der Beschäftigten wird dann in solchen Modellen selten punktgenau erreicht. Die Differenzen werden über ein AZ-Konto erfasst und über Frei- bzw. Einbringschichten ausgeglichen. Für viele Beschäftigte kann der flexible Umgang mit Frei- und Einbringschichten subjektiv negativ sein. Fehlende Beteiligung und Informationen führen zu Unverständnis bzw. Ablehnung von neuen Schichtmodellen bei den betroffenen Beschäftigten und verzögern dadurch den Einführungsprozess. Eine Erklärung und Kommunikation im Nachgang erfordert mehr Zeit und Aufwand als zu Beginn eines Veränderungsprozesses. Daher ist es empfehlenswert, im Rahmen eines Pilotprojektes, das neue Schichtmodell mit Einbring- bzw. Freischichten exemplarisch in einem ausgewählten Unternehmensbereich im Rahmen einer Testphase zu prüfen und dann reflektiert zu bewerten.

3.8 These 8: Ein neues Schichtmodell (und der Umgang damit) übersteigt die Kompetenzen der betrieblichen Akteure und erfordert komplexere betriebliche Regelungen. Daher wird das „Problem“ nicht ernsthaft angegangen und es werden Flexibilisierungs- und Individualisierungspotenziale nicht genutzt.

Die Entwicklung oder Einführung eines neuen Schichtmodells ist in der Regel keine einfache Aufgabe für die betrieblichen Akteure. Betriebliche Akteure müssen sich meist in eine neue Thematik (vertieft) einarbeiten, um zumindest die möglichen Auswirkungen eines neuen Systems bewerten oder Anforderungen und Umsetzungschancen im Vergleich einordnen zu können. Dabei wird schnell klar, dass für die Schichtplangestaltung relevante Themen (und insbesondere deren Kombinationen) die für den Gestaltungsprozess verantwortlichen betrieblichen Akteure (besonders in KMU, in denen eigene Abteilungen für die aufgeführten Themen in der Regel nicht vorzufinden sind) schnell überfordern (können). Festzustellen ist darüber hinaus, dass bekannte und für einfache Arbeitszeitmodelle und Schichtpläne ausreichende Tools auf MS-Excel Basis, für komplexere Anforderungen oder auch Planungsalternativen kaum bis gar nicht geeignet sind. Hier bietet sich der (auch temporäre) Einsatz spezieller Softwarelösungen an, die u. a. in der Metall- und Elektroindustrie über die Verbandsingenieure oder über das ifaa angeboten werden.

3.9 These 9: Der Plan fordert individuelle Einschränkungen (z. B. nicht jeder Samstagnachmittag ist mehr frei) und beinhaltet ein hohes Konfliktpotenzial durch unterschiedliche Interessenlagen der Akteure.

Individuelle Einschränkungen von Beschäftigten müssen im Gesamtkontext eines Arbeitszeitmodells gesehen werden. Hier gilt es, u. a. die bereits in These 1 erwähnten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu beachten. Für jede Schichtgruppe bzw. jedes Mitglied einer Schichtgruppe müssen die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse gleichermaßen erfüllt sein. Mit einer Software können auf der Basis aller relevanten Informationen, wie Betriebszeit, Anzahl der Mitarbeiter*innen pro Schicht, Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage, Wünsche der Mitarbeiter*innen, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen usw. übersichtliche Schichtpläne schnell erstellt und durchgespielt werden. Auch Zeitpräferenzen der Beschäftigten, sowie Darstellungen, die die Gleichbehandlung aller Beschäftigten im Schichtplan erlauben, sind sehr hilfreich, um Konflikte einerseits im Vorfeld zu unterbinden oder andererseits mit Argumenten zu versachlichen.

3.10 These 10: Die vorhandenen Qualifikationen passen nicht zum Bedarf des Schichtplans (z. B. Gruppenkombination und/oder Engpassqualifikationen).

Basis eines praktikablen und von allen Seiten akzeptierten Schichtmodells ist die Berechnung des qualifikationsbezogenen Personalbedarfes unter Beachtung der betrieblichen Rahmenbedingungen. Auf dieser Grundlage erfolgt die Ableitung einer geeigneten Gruppenstruktur. Bei neuen Schichtmodellen können daher Anpassungen der Schichtgruppen und der Qualifikationsstruktur innerhalb dieser Schichtgruppen erforderlich sein, um Besetzungen in erforderlicher Qualifikation abzusichern. Bei einer Nichtbeachtung kommt es zu Überlastungssituationen bzw. Unterdeckung des Bedarfes für einzelne Beschäftigte bzw. Gruppen mit Engpassqualifikationen. Ist die Motivation zur (notwendigen) Qualifizierung aus unterschiedlichen Gründen gering

vorhanden, gilt es diese durch gezielte Kommunikation zum Umstellungserfordernis aufzubauen bzw. den Beschäftigten die Qualifizierung als Chance für ihre berufliche Entwicklung aufzuzeigen. Gleichzeitig wird dadurch sowohl ein wichtiger Beitrag zu mehr Flexibilität für Betrieb und Beschäftigte geleistet als auch ein wesentlicher Schritt zum Kompetenzerhalt für das Unternehmen und alle Beschäftigten getan.

3.11 These 11: Verschiedene Faktoren, wie z. B. der Umgang mit Schichtbefreiten (Attesten etc.) im Rahmen aktueller Regelungen (Pandemie) oder Gleichbehandlungsgrundsätze, stehen sich konträr und scheinbar unlösbar gegenüber.

Bei der Einführung von neuen Schichtsystemen kann es vorkommen, dass gesundheitsrelevante Themen wie z. B. „Befreiung von Schichtarbeit bzw. Nacharbeit“ thematisiert und geregelt werden müssen. Das liegt daran, dass der Entfall dieser Beschäftigten, deren Arbeitsplätze aus Kostengründen intern besetzt werden sollen oder müssen, zu einer höheren Belastung der vorhandenen Stammbesetzung führen kann. Dann verfehlt ein ergonomischer Plan durch die reale Anwendung seine Wirkung. Im Rahmen der Auswirkungen der Corona-Pandemie kommen noch weitere Punkte wie die Einhaltung von Abstandsregeln, das Arbeiten mit Mund-Nase-Masken, die sinnvolle Nutzung von versetzten Pausen oder einer Entkoppelung der Schichten (hierzu exemplarisch Altun und Hartmann 2020).

4. Diskussion

Die hier vorgestellten Thesen stellen einen ganzheitlichen Versuch dar, die unterschiedlichen Gründe zu thematisieren, die bei der Einführung von Schichtmodellen im Betrieb, neben der rein technischen Umsetzung und Darstellung (Modellentwicklung), über eine Befürwortung oder Ablehnung der Modelle entscheiden. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sind ein Ausschnitt aus der täglichen Beratungspraxis innerhalb der verbandlichen Arbeitszeitexperten in der Metall- und Elektroindustrie. Das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. wird hierzu eine Broschüre Anfang 2022 veröffentlichen, um die Diskussion auch in die betriebliche Praxis zu bringen.

5. Literatur

- Altun U, Hartmann V (2020) Gute Zeiten, schlechte Zeiten, neue Zeiten! Flexibilität in Krisenzeiten: Bedarfs- und gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung als Maßnahme.
https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Gute_Zeiten_4.pdf, Zugriffen: 10. Dezember 2021.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2020) Gestaltung und Steuerung von Arbeitszeitkonten. Für mehr Flexibilität und Individualität.
https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschuere_Arbeitszeitkonten.pdf, Zugriffen: 10. Dezember 2021.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2019) ifaa-Studie: Auswertung von Schichtmodellen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien.
https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschuere_Auswertung_von_Schichtmodellen_ifaa_web.pdf, Zugriffen: 10. Dezember 2021.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de