

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG NEUER SCHICHTMODELLE

Hinweise und Lösungsansätze

Schichtart	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Betriebsstärken pro Schichtart und Wochentag							
						Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
S	Frühsschicht	06:00	14:00		07:30	1	1	1	1	1			
N	Spätschicht	14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1			
N	Nachtschicht	22:00	06:00	30	07:30	1	1	1	1	1			

Gruppe	1							2							3						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A 15*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N	
B 15	S	S	N	N	F	F		S	S	N	N	F	F		S	S	N	N	F	F	
C 15	N	N	F	F	S	S		N	N	F	F	S	S		N	N	F	F	S	S	
D 15	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N	
A 18*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N	
B 18	S	S	N	N	F	F		S	S	N	N	F	F		S	S	N	N	F	F	
C 18	N	N	F	F	S	S		N	N	F	F	S	S		N	N	F	F	S	S	
D 18	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N	
A 21*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N	
B 21	S	S	N	N	F	F		S	S	N	N	F	F		S	S	N	N	F	F	
C 21	N	N	F	F	S	S		N	N	F	F	S	S		N	N	F	F	S	S	
D 21	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N	

* Anzahl der Schichten innerhalb einer Woche

ifaa | THEMENFELDER

 Arbeitsgestaltung/Ergonomie

 Arbeits- und Gesundheitsschutz

 Arbeitswelt der Zukunft (Arbeit 4.0)

 Arbeitszeitgestaltung

 Gesundheit im Unternehmen

 Digitalisierung/Industrie 4.0

 Entgelt und Vergütung

 Industrial Engineering

 KI künstliche Intelligenz

 Nachhaltigkeit

 Planspiele

 Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung

 psychische Belastung am Arbeitsplatz

INHALT



04

Vorwort



06

Einführung

Aufbau der Studie /// 8



10

Kapitel 1: 11 Herausforderungen bei der Einführung und Bewertung von Schichtmodellen



26

Kapitel 2: Beschäftigtenbefragung



38

Kapitel 3: Beitrag und Statements aus der Praxis

Beitrag von Michael Schwarz
(Referent für Arbeitszeit, BMW Group) /// 39

Statements von Judith Simon
(Personalleiterin, Nestlé Wagner) /// 40

Statements von Stefanie Underwood
(HR Business Partner, Mannesmann Precision Tubes GmbH) /// 41

Statements von Thorsten Walter
(Group Director Production, WILO SE) /// 41

42

Resümee

43

Literaturverzeichnis

44

Autoren

46

Impressum

WIR GESTALTEN DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT — KOMPETENT UND PRAXISNAH.



» Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, die wichtigsten Herausforderungen, die für die Beurteilung und Akzeptanz von Schichtmodellen maßgeblich sind, zu erläutern und zu diskutieren. «

VORWORT

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Aktualität der Schichtarbeit unverändert hoch und die Schichtarbeit für bestimmte Branchen unvermeidbar ist. Die erfolgreiche Einführung eines neuen Schichtmodells hängt von vielen Faktoren ab. Bei der Einführung und Entwicklung von Schichtmodellen spielen Aspekte wie zum Beispiel die betrieblichen Belange, der gesellschaftliche Wertewandel und der Fachkräftemangel wichtige Rollen. Hinzu kommt, dass Führungskräfte und Beschäftigte ein Schichtmodell weitaus weniger akzeptieren, wenn die arbeitswissenschaftlichen Kriterien bei der Planung kaum bzw. nicht berücksichtigt werden. Die Einbindung der Führungskräfte und Beschäftigten kann die Akzeptanz für das neue Schichtmodell deutlich erhöhen.

Aufgrund der schwankenden Auftragslagen und der betriebsspezifischen Ausgangssituationen stellt sich die Einführungskonstellation in den

Unternehmen unterschiedlich dar. Daher sind für eine erfolgreiche Einführung von Schichtmodellen die jeweiligen betrieblichen Anforderungen in einem Ausgestaltungs- und Diskussionsprozess der Betriebsparteien mit den Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten abzugleichen und optimal aufeinander abzustimmen.

Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, die wichtigsten Herausforderungen, die für die Beurteilung und Akzeptanz von Schichtmodellen auf betrieblicher und individueller Ebene maßgeblich sind, zu erläutern und zu diskutieren.

Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Direktor des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.



Teil 2

Die Forschungsfrage des zweiten Teils der Arbeitszeitstudie lautet daher: Welche Faktoren tangieren die Einführung und Bewertung von Schichtmodellen seitens der Beschäftigten auf der betrieblichen Ebene?

EINFÜHRUNG

Die Arbeitszeitgestaltung und insbesondere die Schichtplangestaltung stehen vor der Herausforderung, vermehrt komplexere Anforderungen abbilden zu müssen. Sowohl zunehmende Anforderungen an die betriebliche Flexibilität als auch steigende Erwartungen hinsichtlich der Zeitsouveränität von Beschäftigten sind die Gründe für diese Entwicklung. Gleichzeitig sind unterschiedliche Parameter (z. B. Gesetze, arbeitswissenschaftliche Kriterien, Anforderungen der Kundschaft, Wünsche von Beschäftigten, Betriebsnutzungszeiten, Produktivitätskennzahlen) miteinander in Einklang zu bringen.

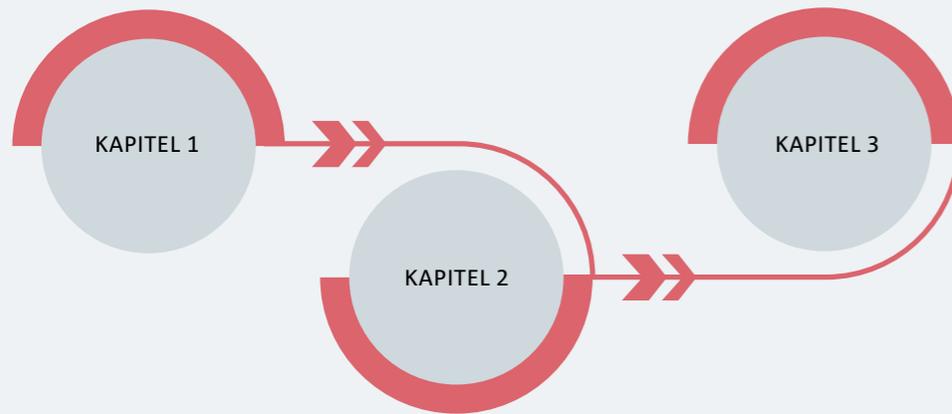
Aus diesem oben genannten Grund hat das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. im ersten Teil der [Arbeitszeitstudie](#) im Jahr 2019 untersucht und nachgewiesen, dass eine Vielzahl von Möglichkeiten besteht, selbst komplexe betriebliche Anforderungen mit den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2019) zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit aufeinander abzustimmen. Die Studie basier-

te auf der Untersuchung von 720 Schichtplänen, die seitens des ifaa für die Metall- und Elektroindustrie in den Jahren 2002 bis 2018 entwickelt wurden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bei der Planung von Schichtplänen die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen größtenteils berücksichtigt werden. Neben diesen Empfehlungen existieren weitere Flexibilitätsbausteine (z. B. Reduzierung der Besetzungsstärke in der Nachtschicht und an Wochenenden), welche dem Bedarf des Betriebs und den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen.

Ob und unter welchen Bedingungen die Planvorschläge betrieblich umgesetzt werden können, ist nun Gegenstand des vorliegenden zweiten Studienteils. Denn die Erfahrungen zeigen, dass die Herausforderung auf betrieblicher Ebene darin liegt, die jeweiligen betrieblichen Anforderungen in einem Ausgestaltungs- und Diskussionsprozess der Betriebsparteien mit den Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten abzugleichen und optimal miteinander zu verbinden.

AUFBAU DER STUDIE



Die vorliegende Studie ist in einen theoretischen (Kapitel 1) und einen empirischen Teil (Kapitel 2) gegliedert. Kapitel 3 gibt die Erfahrungen der Unternehmen wieder.

Aufbau der Studie

Die vorliegende Studie ist in einen theoretischen (Kapitel 1) und einen empirischen Teil (Kapitel 2) gegliedert. Im theoretischen Teil werden Handlungsfelder und Herausforderungen herausgestellt, die für eine erfolgreiche Umsetzung von flexiblen, bedarfs- und gesundheitsgerechten Schichtmodellen auf betrieblicher Ebene elementar sind. Grundlage hierzu waren zwei Workshops mit Verbandsingenieurinnen- und ingenieuren der Metall- und Elektroindustrie. Aus der Vielzahl an Themen wurden elf Herausforderungen ausgewählt und definiert, welche erfahrungsgemäß für die Bewertung und Akzeptanz von Schichtmodellen auf betrieblicher und persönlicher Ebene maßgeblich sind.

Die Handlungsfelder und Herausforderungen werden in Kapitel 2 im Rahmen einer Online-Beschäftigtenbefragung bewertet. Für die Befragung wurde ein Fragenkatalog mit insgesamt 25 Fragen erstellt. Die für die Studie relevanten Ergebnisse werden im zweiten Kapitel dargestellt und diskutiert.

Ergänzend wird in Kapitel 3 gezeigt, wie mit den Herausforderungen im Unternehmen umgegangen wird und welche Erfahrungen

gemacht wurden. Die so entstandenen Aussagen geben Aufschluss darüber, wie die individuellen Erwartungen, Wünsche und Bedürfnissen der Beschäftigten mit erhöhten betrieblichen Anforderungen an eine flexible und bedarfsgerechte Schichtplangestaltung zu identifizieren und zu diskutieren sind.



Kapitel 1

11 HERAUSFORDERUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG UND BEWERTUNG VON SCHICHTMODELLEN

Generell gilt:

Moderne Schichtsysteme berücksichtigen sowohl die betrieblichen Flexibilitätsanforderungen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies führt zu einer höheren Zufriedenheit der Beschäftigten, geringeren Fehlzeiten und weniger Fluktuation. Diese Aspekte müssen allen betrieblichen Akteurinnen und 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 schon vor einer Diskussion von Schichtmodellen oder anderen arbeitszeitrelevanten betrieblichen Veränderungen. Hier gilt es, die betrieblichen Akteurinnen und Akteure zunächst über die Möglichkeiten moderner und flexibler Schichtsysteme zu informieren und die Potenziale für Betrieb und Beschäftigte darzustellen.

Die 11 Herausforderungen auf einen Blick

- 1) Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind nicht bekannt bzw. nicht bewusst oder werden aktiv verdrängt. Möglicher körperlicher Belastung der Schichtarbeit wird kaum oder keine Aufmerksamkeit gewidmet. Tendenziell »gesündere« Modelle werden nicht als solche erkannt und akzeptiert.
- 2) Seitens der Beschäftigten werden finanzielle Einbußen erwartet (z. B. durch geringere Anzahl von Schichten mit Zuschlag).
- 3) Im Betrieb existiert keine einheitliche Vorgehensweise für die Einführung und Diskussion von Schichtmodellen, die Verantwortlichkeiten sind nicht klar geregelt. Es gibt einen starken Einfluss unterschiedlicher Beteiligter mit bereichsspezifischen Zielkonflikten.
- 4) Aufgrund von Kapazitätsanpassungen (nach oben oder unten) wird ein neues Schichtmodell erforderlich. Diese Veränderungsnotwendigkeit wird von Führungskräften, Beschäftigten und deren Vertretungen nicht erkannt bzw. nicht akzeptiert.



»» Das Arbeitsgesetz schreibt vor, dass die Gestaltung der Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu erfolgen hat. ««

- 5) Das Familienleben bzw. das soziale Leben der Beschäftigten ist auf das aktuelle Schichtmodell abgestimmt. Das neue Modell erschwert auf den ersten Blick hingegen die Planbarkeit des Soziallebens und ist in der Wahrnehmung der Beschäftigten nicht vereinbar mit den gesellschaftlichen Freizeitaktivitäten, die sich traditionell durchgesetzt haben.
- 6) Das Schichtmodell macht aufgrund der wöchentlichen Arbeitszeit die Einführung eines Arbeitszeitkontos erforderlich.
- 7) Aufgrund von mangelnder Beteiligung in der Entwicklungsphase fehlt vielen Betroffenen das Verständnis für Veränderungen, z. B. weil das neue Schichtmodell mit Einbring- und Freischichten operiert.
- 8) Ein neues Schichtmodell – und der Umgang damit – übersteigt die Kompetenzen der betrieblichen Akteurinnen und Akteure und erfordert komplexere betriebliche Regelungen. Daher wird das »Problem« nicht ernsthaft angegangen und Flexibilisierungs- und Individualisierungspotenziale werden größtenteils nicht genutzt.
- 9) Der Plan fordert individuelle Einschränkungen (z. B. ist nicht mehr jeder Samstagvormittag frei) und beinhaltet ein hohes Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen der Akteurinnen und Akteure.
- 10) Die vorhandenen Qualifikationen passen nicht zum Bedarf des Schichtplans (Gruppenkombination und/oder Engpassqualifikationen).
- 11) Verschiedene Faktoren, wie z. B. der Umgang mit Schichtbefreiten (Attesten etc.) im Rahmen aktueller Regelungen (z. B. während der Corona-Pandemie) oder mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz, stehen sich konträr und scheinbar unlösbar gegenüber.

LANGFASSUNG

Herausforderung 1: Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind nicht bekannt bzw. nicht bewusst oder werden aktiv verdrängt. Möglicher körperlicher Belastung der Schichtarbeit wird kaum oder keine Aufmerksamkeit gewidmet. Tendenziell »gesündere« Modelle werden nicht als solche erkannt und akzeptiert.

Das Arbeitsgesetz schreibt 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.

Für die Schichtplanung ist demnach das Einbeziehen der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bzw. Empfehlungen zur Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit ein zentrales Element. Folgende Empfehlungen gelten (siehe ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2019):

- Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein.
- Nach einer Nachtschichtphase ist eine möglichst lange Ruhephase (arbeitsfreie Zeit) anzusetzen.
- Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Spätschichten sollte möglichst gering sein.
- Einzelne Arbeitstage sowie einzelne freie Tage sind zu vermeiden.
- Geblockte Freizeit am Wochenende ist besser als einzelne freie Tage am Wochenende.
- Schichtpläne mit schnellem Vorwärtswechsel der Schichtarten sind zu bevorzugen.
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen.
- Die Massierung von Arbeit über größere Zeiträume hinweg, von Arbeitstagen hintereinander oder von Arbeitszeiten an einem Tag ist zu begrenzen.
- Schichtpläne sind vorhersehbar und überschaubar zu gestalten.

»» Empfehlenswert ist, die Beschäftigten in den Gestaltungsprozess aktiv einzubinden. ««

- Der Schichtplan sollte bei Bedarf Flexibilität für Beschäftigte vorsehen.

Die Auseinandersetzung mit und die betriebliche Integration von arbeitswissenschaftlichen Kriterien gestaltet sich in der Praxis weit weniger einfach als vielfach angenommen. Erfahrungen zeigen, dass die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen nicht immer problemlos umgesetzt werden (können). Eine Erklärung ist darin zu sehen, dass mögliche negative Folgen der Nacht- und Schichtarbeit erst nach vielen Jahren der Beanspruchung auftreten und hier besonders jüngere Schichtarbeiterinnen und -arbeiter die möglichen Spätfolgen nicht einschätzen können bzw. ausblenden. Ein weiterer Grund ist, dass viele Schichtarbeiterinnen und -arbeiter den subjektiven Eindruck haben, 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. Aufgrund dieser persönlichen Annahmen sind Beschäftigte dann vom Nutzen der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse nicht überzeugt und lehnen folglich nach solchen Kriterien gestaltete Schichtmodelle ab.

Empfehlenswert ist, diese Hemmnisse rechtzeitig wahrzunehmen und 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. Eine offene Kommunikation mit den Beschäftigten zu den Themen rund um gesundheitliche Risiken und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse erhöht die Akzeptanz.

Herausforderung 2: Seitens der Beschäftigten werden finanzielle Einbußen erwartet (z. B. durch geringere Anzahl von Schichten mit Zuschlag).

Änderungen eines in einem Unternehmen bereits seit längerer Zeit praktizierten Schichtmodells mit entsprechenden Zuschlägen werden zumeist entweder bei angespannter schwierigerer Geschäftslage, Wettbewerbsdruck, Preisverfall, Stornierung von Großaufträgen o. Ä. (in der Regel wird die Anzahl der Schichten dann herabgesetzt) oder auch bei Erweiterung von Produktionskapazitäten mit der Folge der Erweiterung eines Schichtmodells, z. B. von 15 auf 18 oder sogar auf 21 Schichten, durchgeführt.

Die größten Kostentreiber bei einer angespannten Geschäftslage können neben hohen Ausschussquoten und der Verschwendung in betrieblichen Prozessen auch hohe Krankenquoten oder Bestandteile in den Lohnkosten sein.

Um Kosten aufzufangen, Verluste zu minimieren, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden usw., ist häufig eine Umstellung des bestehenden Schichtmodells erforderlich und ein bewährter Weg. Möglicherweise führt das neue Schichtmodell zu einer geringeren wöchentlichen Arbeitszeit als beim bisherigen Schichtmodell. Für Beschäftigte kann es bei der Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit entweder durch ein grundlegend geändertes Schichtmodell oder durch den Wegfall einiger Schichten im bestehenden Plan zu veränderten Entgelten kommen. Dieser Umstand lässt sich in den meisten Fällen nicht leugnen. Wichtig ist hier jedoch, Spekulationen im Betrieb möglichst nicht aufkommen zu lassen bzw. ungeprüften Aussagen zu begegnen. Das kann sowohl seitens der Arbeitnehmervertretung und Personalabteilung mit exemplarischen Beispielrechnungen einerseits und andererseits mit einfachen, aber korrekten Botschaften unterstützt werden (z. B. »Mit dem neuen Modell sind weniger Nachtschichten oder Sonntagsschichten zu leisten, sodass die entsprechenden Zuschläge auch entfallen werden.«).

»Erfahrungsgemäß werden Ansprüche der einzelnen Bereiche schon artikuliert, bevor überhaupt ein diskussionsfähiger Vorschlag für ein Schichtmodell ausgearbeitet ist.«

Ferner kann es hilfreich sein, der Belegschaft die wesentlichen Vorteile eines neuen Schichtsystems (Freizeitblöcke, Gesundheit etc.) den wahrgenommenen finanziellen Einbußen gegenübergestellt aufzuzeigen. Wichtig ist auf jeden Fall, dass das Thema kommuniziert und nicht der Eindruck erweckt wird, als wollte man dies bewusst nicht ansprechen.

Herausforderung 3: Im Betrieb existiert keine einheitliche Vorgehensweise für die Einführung und Diskussion von Schichtmodellen, die Verantwortlichkeiten sind nicht klar geregelt. Es gibt einen starken Einfluss unterschiedlicher Beteiligter mit bereichsspezifischen Zielkonflikten.

Die Ausgestaltung eines neuen Arbeitszeitsystems bzw. eines neuen Schichtmodells betrifft im Unternehmen einerseits unterschiedliche Akteurinnen und Akteure (Beschäftigte, Geschäftsführung, Führungskräfte, Arbeitnehmervertretung, Produktionsleitung etc.) andererseits werden mit der Veränderung eines Schichtmodells auch unterschiedliche Themen adressiert (Zeitwirtschaft, Betriebsnutzung, Gesundheit, Flexibilität etc.). Die Zuordnung der Beteiligten im Betrieb zu den verschiedenen Themen ist in den Unternehmen grundsätzlich ähnlich, aber selten identisch. Wichtig dabei ist zu beachten, dass die betrieblichen Akteurinnen und Akteure in den meisten Fällen nur 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.

Folgende Themen lassen sich beispielhaft bestimmten Bereichen zuordnen:

- Besetzungstärke der Schichtgruppen (verantwortlich z. B. Schichtleitende),
- stärkere Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Kriterien (verantwortlich z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, ggf. Arbeitnehmervertretung/Personalverantwortliche),
- möglichst einfache Gruppenstruktur (verantwortlich z. B. Vorgesetzte, Personaldisponenten),
- ausreichend große Personalreserve (verantwortlich z. B. Produktionsleitung),
- mindestens Kostenneutralität des neuen Schichtmodells (verantwortlich z. B. Geschäftsführung, Controlling),
- keine Gehaltsverluste für die Beschäftigten (verantwortlich z. B. Arbeitnehmervertretung, Beschäftigte).

Erfahrungsgemäß werden Ansprüche der einzelnen Bereiche schon artikuliert, bevor überhaupt ein diskussionsfähiger Vorschlag für ein Schichtmodell ausgearbeitet ist. Daher ist es von großer Bedeutung, bereits vor der eigentlichen Gestaltung eines Schichtplans die wesentlichen Parameter und Anforderungen zu benennen und zu priorisieren (z. B. Flexibilitätsanforderungen, Betriebsnutzungszeit, Anzahl von Schichten, mögliche Planstrukturen, Engpassqualifikationen, Produktions- und Ablauforganisation, Besetzungstärken, Stillstände, Wartungs- und Revisionszeiten). Gelingt es nicht, diese Anforderungen und Parameter in einem ersten Schritt sauber zu definieren und herauszuarbeiten, werden auf der einen Seite die Befindlichkeiten und Prioritäten der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure die Diskussion bestimmen, auf der anderen wird so im Ergebnis ein Konsens erzielt, der nicht auf den unternehmerischen Gesamtanforderungen basiert, und somit auch keine adäquate Antwort auf die betrieblichen Herausforderungen geben.

Herausforderung 4: Aufgrund von Kapazitätsanpassungen (nach oben oder unten) wird ein neues Schichtmodell erforderlich. Diese Veränderungsnotwendigkeit wird von Führungskräften, Beschäftigten und deren Vertretungen nicht erkannt bzw. nicht akzeptiert.

Die Kapazitätsanpassung ist häufig in Unternehmen erforderlich, die bereits über einen langen Zeitraum mit einfachen Schichtmodellen (z. B. Montag bis Freitag im Drei-Schicht-Betrieb) operieren.

Häufig nutzen die Betriebe die freiwillige oder mit dem Betriebsrat temporär vereinbarte Samstagarbeit, um auf veränderte Kapazitätsnachfragen (nach oben) reagieren zu können. Realistisch ist diese Option auf Dauer nur, wenn es im Unternehmen auch Phasen gibt, in denen die aufgebauten Stundenkonten (siehe Herausforderung 6) auch wieder abgebaut werden können. Denn: Können die geleisteten Mehrstunden nicht mittelfristig abgebaut werden, werden Mehrarbeitszuschläge fällig. Das bedeutet in der Folge steigende Personalkosten. Eine weitere Möglichkeit, die Stundenkonten

auszugleichen, sind Freischichten. Diese (können) jedoch vielfach zu zerstückelten Schicht- und Einsatzplänen führen. Eine Reaktion darauf besteht dann im temporären Einsatz von Fremdpersonal, was sich wiederum auf der (Personal-)Kostenseite negativ bemerkbar macht.

Darüber hinaus zeigt die Erfahrung, dass sich für die freiwilligen Samstagsschichten immer wieder dieselben Beschäftigten melden, sodass sich deren Stundenkonten zwangsläufig füllen. Damit verteilt sich die anfallende Arbeit nicht – wie im Idealzustand vorgesehen – gleichmäßig auf alle infrage kommenden Beschäftigten, sondern hauptsächlich auf einige wenige.

Die Bedenken gegenüber neuen Schichtmodellen (»kompliziert«, »passen nicht zur vereinbarten Wochenarbeitszeit«, »lassen sich bei uns nicht umsetzen«, »zu teuer« etc.) halten sich hartnäckig und führen dazu, dass die Beteiligten gerne an bewährten Schichtmodellen festhalten, die jedoch wenig Flexibilität zulassen.

Moderne Schichtsysteme mit beispielsweise verkürzten oder leicht verlängerten Schichtzeiten können Abhilfe schaffen. Auch eine Abkehr von den klassischen Gruppen hin zu mehr Teilgruppen

Schichtarten und Besetzungstärken pro Schichtart und Wochentag																
Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So				
F	Frühschicht	06:00	14:00	30	07:30	1	1	1	1	1	nach Bedarf					
S	Spätschicht	14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1	nach Bedarf					
N	Nachtschicht	22:00	06:00	30	07:30	1	1	1	1	1	nach Bedarf					

Gruppe	1							2							3							4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A 15*	F	F	S	S	N			F	F	S	S			F	F	S	S			N				F	F	S	S	
B 15	S	S	N	N				F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N						F	F	S	S
C 15	N	N			F			S	N	N				S	S	N	N			F	S	S	N	N				
D 15			F	F	S			N			F	F		N	N			F			S	N	N					
A 18*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N				F	F	S	S		N				F	F	S	
B 18	S	S	N	N				F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N						F	F	S	
C 18	N	N			F	F		S	N	N				F	S	S	N	N			F	S	S	N	N			
D 18			F	F	S	S		N			F	F	S	N	N			F	F		S	N	N				F	
A 21*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N				F	F	S	
B 21	S	S	N	N				F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N						F	F	S	
C 21	N	N			F	F		S	S	N	N			F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		
D 21			F	F	S	S		N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N	F		

* Anzahl der Schichten innerhalb einer Woche

Abbildung 1: Erhöhung der Flexibilität durch den Einsatz von »Gangschaltungsmodellen«

und ausgedünnten Schichten zu bestimmten Zeiten erlauben die Einhaltung der vereinbarten Wochenarbeitszeit bei gleichzeitiger Ausweitung der Betriebs- oder Produktionszeiten. Auf diese Weise ist es möglich, Engpassanlagen weiter zu betreiben. Ferner besteht die Möglichkeit, die Flexibilität durch den Einsatz sogenannter Gangschaltungsmodelle (oder Elemente hiervon) zu erhöhen, die einen relativ unkomplizierten Wechsel (nach oben und unten) zwischen einer in der Regel voll ausgelasteten »Fahrweise«, einer mittleren »Fahrweise« und einer »Fahrweise mit eher geringer Auslastung« möglich machen (vgl. [Abbildung 1](#)). Wichtig ist hierbei die frühzeitige und bedarfsgerechte Diskussion mit der Arbeitnehmervertretung über notwendige Ankündigungszeiträume.

Herausforderung 5: Das Familienleben bzw. das soziale Leben der Beschäftigten ist auf das aktuelle Schichtmodell abgestimmt. Das neue Modell erschwert auf den ersten Blick hingegen die Planbarkeit des Soziallebens und ist in der Wahrnehmung der Beschäftigten nicht vereinbar mit den gesellschaftlichen Freizeitaktivitäten, die sich traditionell durchgesetzt haben.

Die persönliche 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 Sozial- und Familienlebens einstellen. Die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten sowie eine ausreichende Vorlaufzeit zwischen Bekanntgabe und Einführung sind daher unverzichtbar für die Akzeptanz des neuen Modells.

Der Stellenwert des Sozial- und Familienlebens wird im Planungs- und Bewertungsprozess

eines neuen Schichtmodells oftmals nur mit niedriger Priorität beachtet, da gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse zum Einfluss des Soziallebens auf die individuelle Wahrnehmung und Bewertung von Schichtmodellen fehlen. Eine weitere Ursache für den geringen Stellenwert dieses Aspekts in der Planung und insbesondere in der Umsetzung liegt in den ausgeprägt heterogenen und individuellen Interessenlagen der betroffenen Beschäftigten im Hinblick auf die Gestaltung des Sozial- und Familienlebens. Diese sind unter anderem von Alter, Familienstand, Freizeitaktivitäten und Pflegebedarf von Angehörigen abhängig. Die Vielfältigkeit der Interessenlagen lässt sich mit einem Schichtmodell nur schwer in Einklang bringen. Dafür muss die entsprechende Zeit bei der Planung und Einführung berücksichtigt werden, was teilweise durch nichtbeeinflussbare Faktoren, wie z. B. Vorgaben der Kundschaft, erschwert wird.

Die Individualisierung der Schichtplanung zur Umsetzung der unterschiedlichen Interessenlagen der Beschäftigten erfordert Regeln, die eine gerechte Berücksichtigung der Wünsche zwischen den betroffenen Beschäftigten ermöglicht. Beliebte und unbeliebte Schichtlagen sollten wiederkehrend gleichmäßig zwischen diesen aufgeteilt werden. In der Personaleinsatzplanung bedeutet eine höhere Individualisierung jedoch häufig auch, dass der Plan tendenziell weniger überschaubar ist. Dies stellt die mit der Einsatzplanung beauftragten Beschäftigten vor größere Herausforderungen. Auch bei diesen Personen ist es erforderlich, das entsprechende Verständnis für diese Art von Veränderung zu schaffen sowie neue Möglichkeiten der Personaleinsatzplanung unter Nutzung von Softwarelösungen zu überprüfen.

Die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Attraktivität des Arbeitgebers hängen in hohem Maße davon ab, ob und in welchem Umfang die Wünsche der Beschäftigten in die Ausgestaltung der Schichtmodelle einfließen. Dafür sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, um bei allen Beteiligten das Verständnis für den bestmöglichen Kompromiss zu schaffen.

Herausforderung 6: Das Schichtmodell macht aufgrund der wöchentlichen Arbeitszeit die Einführung eines Arbeitszeitkontos erforderlich.

Bei der Entwicklung von Schichtmodellen kann es vorkommen, dass die tatsächliche Arbeitszeit des entwickelten Schichtmodells von der vertraglich vereinbarten wöchentlichen Soll-Arbeitszeit abweicht. Der erste Teil unserer [Arbeitszeitstudie](#) hat gezeigt, dass bei nur 15,69 Prozent der von uns untersuchten Schichtpläne (n = 720) die tatsächliche Arbeitszeit des entwickelten Schichtplans identisch ist mit der vereinbarten wöchentlichen Soll-Arbeitszeit. Bei 42,92 Prozent der Schichtpläne liegt die tatsächliche Arbeitszeit unter und bei 41,25 Prozent über der Soll-Arbeitszeit (siehe [Abbildung 2](#)).

In solchen Fällen empfiehlt es sich, die Abweichungen mit Arbeitszeitkonten zu verwalten. Mithilfe von Arbeitszeitkonten wird die tatsächlich geleistete Arbeitszeit mit der zu erbringenden Soll-Arbeitszeit verrechnet und die Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit werden festgehalten. Diese Abweichungen können über einen

festgelegten Zeitraum ausgeglichen werden, sodass im Durchschnitt die tarifliche bzw. individuell vereinbarte Wochenarbeitszeit erreicht wird. Der Ausgleichszeitraum kann je nach Branche, Tarifgebiet usw. unterschiedlich sein. Dabei wird grundsätzlich zwischen kurzfristigeren Zeitkonten mit begrenzter Laufzeit – überwiegend zum Ausgleichen von Mehrarbeit über Tage und Wochen – und langfristig angelegten Arbeitszeitkonten, den sogenannten Wertkonten, mit denen die Beschäftigten auf eine längerfristige Freistellung hinarbeiten können, unterschieden.

Die nachfolgende Checkliste enthält wichtige Rahmenbedingungen und Hinweise, welche das Verständnis und die Akzeptanz der Beschäftigten fördern und dafür sorgen können, die betriebsspezifischen Bedingungen sowie die Präferenzen der Beschäftigten bei der Planung und Gestaltung von Arbeitszeitkonten zu berücksichtigen. Dadurch können Verunsicherungen seitens des Unternehmens und der Beschäftigten im Umgang mit Arbeitszeitkonten vermieden werden. Zudem wird betrieblichen Belangen und Wünschen der Beschäftigten gleichermaßen Rechnung getragen.

Abschließend ist anzumerken, dass eine von Betrieben und Beschäftigten in vielen Fällen

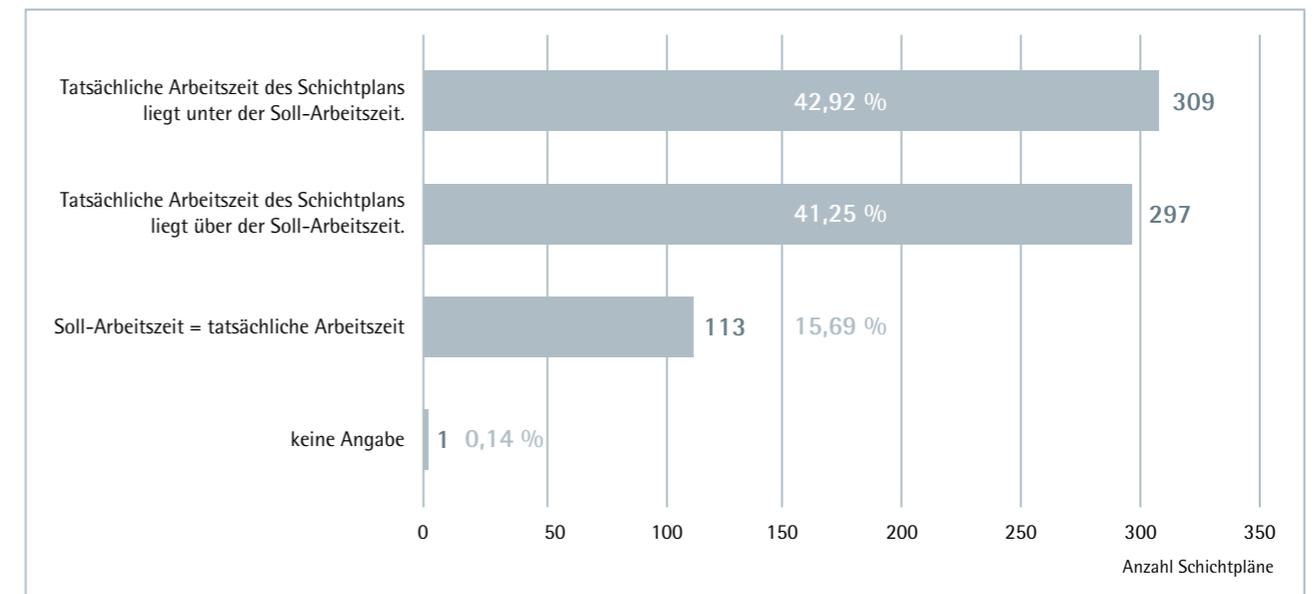


Abbildung 2: Tatsächliche Arbeitszeit des entwickelten Schichtplans (n = 720)

Checkliste zur Einführung von Arbeitszeitkonten

Rahmenbedingungen	Hinweise/Beispiele
Verwendungszweck	
Wofür soll das Arbeitszeitkonto eingesetzt werden?	zur flexiblen Gestaltung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit/der Lebensarbeitszeit/Abbau vor Anordnung von Kurzarbeit; hiervon sind Wertkonten ausgenommen
Geltungsbereich	
Für welchen Personenkreis oder für welche Bereiche soll das Arbeitszeitkonto eingeführt werden?	für den ganzen oder nur für Teile des Betriebs, für alle Beschäftigten etc.; oder sind bestimmte Beschäftigtengruppen ausgeschlossen (z. B. AT-Angestellte, Aushilfen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen)?
Kontengrenzen	
Wie viele Plus- und Minusstunden darf das Arbeitszeitkonto maximal enthalten?	zwischen Zweifachem und Vierfachem der (tarif-)vertraglichen Wochenarbeitszeit
Wo liegen die Grenzen der grünen, gelben und roten Phase im negativen und positiven Bereich eines Ampelkontos?	das Arbeitszeitkonto kann zwischen Plus- und Minusstunden schwanken; um einen besseren Überblick über die Entwicklung der Kontenstände zu haben und frühzeitig steuernd eingreifen zu können, kann das Arbeitszeitkonto als Ampelkonto geführt werden
Ausgleichszeitraum	
Wann hat das Arbeitszeitkonto auf »null« zu stehen?	spätestens am Ende eines Quartals/des Arbeitslebens
Zeiterfassung	
Wie wird die Ist-Zeit erfasst?	per elektronischem Zeiterfassungssystem, Handaufschreibung, digitaler Tabellenkalkulation oder App-Lösungen
Information	
Wie werden die Beschäftigten über den Stand ihres Zeitkontos informiert?	per Übersicht (von Personalabteilung erstellt), digitalem Tool oder elektronischem Zeiterfassungssystem
Steuerung	
In welchem Zeitraum dürfen wie viele Plusstunden ins Konto gebucht werden?	maximal fünf Plusstunden pro Woche / bis zu zwölf zusätzliche Schichten pro Mitarbeiter/-in und Jahr
Was darf sonst noch ins Arbeitszeitkonto eingebracht werden?	Zeitzuschläge, Überstunden, bei Langzeitkonten auch Entgeltbestandteile und Urlaubstage oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs
Wie sind Plusstunden zu entnehmen?	stundenweise, tageweise, in Kombination mit Urlaub
Wie lange im Voraus muss eine Freizeitnahme angekündigt werden?	Staffelung in Abhängigkeit von der Dauer der Freistellung, z. B. ein Tag bei einem Gleitzeittag / sechs Monate bei einer Auszeit von einem Jahr
Was passiert mit Plusstunden nach Ende des Ausgleichszeitraums?	Übertragung in ein Langzeitkonto/in Altersversorgung/Auszahlung nach Ende des Arbeitsverhältnisses
Wie sind Minusstunden auszugleichen?	stundenweise / durch zusätzliche Arbeitstage unter Beachtung gesetzlicher und tariflicher Vorschriften
Was passiert mit Minusstunden nach Ende des Ausgleichszeitraums?	Übertragung in den nächsten Ausgleichszeitraum; bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses Verrechnung mit dem Entgelt
Dispositionsrechte	
Unter welchen Bedingungen steuert der bzw. die Beschäftigte das Arbeitszeitkonto, wann der Arbeitgebende?	in Abhängigkeit vom Kontostand und den betrieblichen Belangen

gleichermaßen befürwortete Flexibilität im Umgang mit der Arbeitszeit nur durch eine Nutzung von Arbeitszeitkonten praktisch realisiert werden kann. Hier gilt es, angemessene betriebliche Lösungen zu finden, die einerseits den Anforderungen möglicher Arbeitszeitkontenmodelle entsprechen, andererseits den Administrationsaufwand möglichst gering halten.

Weiterführende Informationen:

Zur weiteren Information empfehlen wir unsere Broschüre »Gestaltung und Steuerung von Arbeitszeitkonten«

Herausforderung 7: Aufgrund von mangelnder Beteiligung in der Entwicklungsphase fehlt vielen Betroffenen das Verständnis für Veränderungen, z. B. weil das neue Schichtmodell mit Einbring- und Freischichten operiert.

Hintergrund für die Umstellung von Schichtmodellen ist in vielen Fällen eine erforderliche Anpassung der Betriebszeit an die Erfordernisse der Kundennachfragen und eine damit verbundene notwendige Flexibilität. Die arbeitsvertragliche oder tarifliche Wochenarbeitszeit der Schichtarbeiterinnen und -arbeiter wird in solchen Modellen selten punktgenau erreicht. Die Differenzen werden über ein Arbeitszeitkonto erfasst und über Frei- bzw. Einbringsschichten ausgeglichen.

Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschlechtert sich dadurch die Planbarkeit der Schichteinsätze auf den ersten Blick. Aber gerade dieser Ausgleich bietet auch Chancen bezüglich der Berücksichtigung und Realisierung individueller Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn zur Handhabung von Frei- bzw. Einbringsschichten klare und praktikable Regeln unter Beachtung der Interessen der Mitarbeitenden aufgestellt werden, die möglichen Potenziale

anschaulich dargestellt und diese den Mitarbeitenden vor der Einführung des Schichtmodells kommuniziert werden, kann dadurch die Akzeptanz von Veränderungen gegenüber bestehenden Modellen gesteigert werden.

Fehlende Beteiligung und mangelnde 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.

Aus diesem Grund ist zu empfehlen, wie in der [Abbildung 3](#) dargestellt, schon in der Vorbereitungsphase eine systematische Vorgehensweise zu entwickeln.

Neue Pläne berücksichtigen vielfach auch individuelle Wünsche der Beschäftigten, die mit weiteren Anforderungen an das Schichtmodell (z. B. Umgang mit vorhandenen Ressourcen und Qualifikationen) in Einklang gebracht werden müssen. Hieraus können sich veränderte, in der Wahrnehmung häufig längere bzw. unüberschaubare Schichtzyklen ergeben. Die Hintergründe dafür sowie deren Auswirkungen auf das Schichtmodell sollten den Beschäftigten vor Einführung kommuniziert werden. In der [ifaa-Arbeitszeitstudie](#), Teil 1, von 2019 finden sich einige hilfreiche Beispiele, die zeigen, welche Faktoren sich unter bestimmten Bedingungen günstig oder nicht günstig auf die Gestaltung eines Schichtmodells auswirken (z. B. Planstruktur versus Rotation).

Neue Modelle bedeuten häufig auch Anpassungen in der Zeiterfassung und Abrechnung, die den betroffenen Beschäftigten und den mit der Arbeitszeiterfassung und -abrechnung betrauten Beschäftigten im Vorfeld erläutert werden müssen (siehe hierzu auch [Herausforderung 6](#)).

Beinhaltet das Schichtmodell viele Neuerungen gegenüber dem gewohnten Plan, dann ist es für die betroffenen Beschäftigten und Führungskräfte schwierig, die Folgen einer Umstellung im Vorfeld zu bewerten. Daher ist es empfehlenswert, das neue Schichtmodell im Rahmen

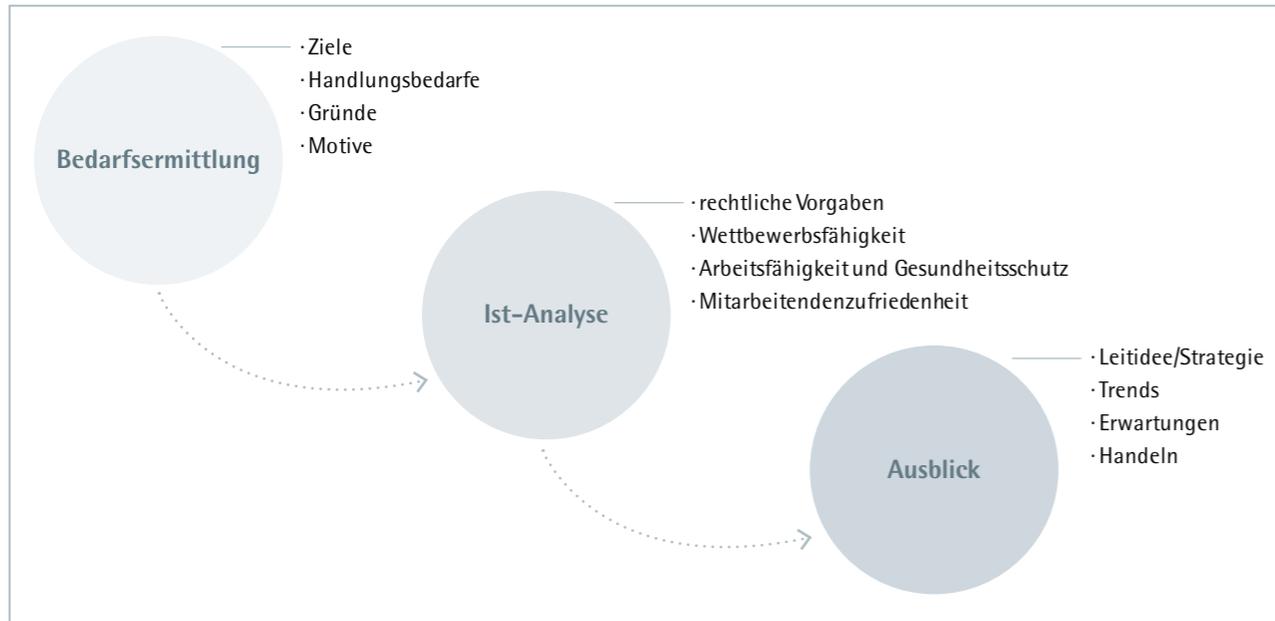


Abbildung 3: Etappen der Standortbestimmung (eigene Darstellung)

eines Pilotprojekts in einem ausgewählten Unternehmensbereich exemplarisch in einer Testphase zu prüfen. Dabei ist zu beachten, dass der ausgewählte Bereich in der Tendenz stellvertretend für den gesamten Betrieb ausgewählt werden muss. Bereiche, die sich durch eine besondere Struktur (z. B. hohe Teilzeitquote) auszeichnen, können kein Maßstab für die generelle Bewertung sein.

Herausforderung 8: Ein neues Schichtmodell, und der Umgang damit, übersteigt die Kompetenzen der betrieblichen Akteurinnen und Akteure und erfordert komplexere betriebliche Regelungen. Daher wird das »Problem« nicht ernsthaft angegangen und Flexibilisierungs- und Individualisierungspotenziale werden größtenteils nicht genutzt.

Die Entwicklung oder Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems im Allgemeinen oder eines neuen Schichtmodells im Speziellen sind in der Regel keine einfachen Aufgaben für die betriebli-

chen Akteurinnen und Akteure. Eine generelle Herausforderung besteht darin, sich oftmals in eine neue Thematik (vertieft) einzuarbeiten zu müssen, um zumindest die möglichen Auswirkungen eines neuen Systems bewerten oder Anforderungen und Umsetzungschancen im Vergleich einordnen zu können. Daneben sorgen eine Vielzahl von Aspekten dafür, dass die betrieblichen Akteurinnen und Akteure sich mit einer komplexen Gemengelage aus Vorgaben, Anforderungen, Wünschen und Befindlichkeiten auseinandersetzen müssen. Diese können nicht immer gleich gewichtet, aber im Hinblick auf die Umsetzung zumindest im Konsens bearbeitet werden.

Die Abbildung 4 gibt einen Überblick über eine Auswahl an Themen, mit denen sich betriebliche Akteurinnen und Akteure auseinandersetzen sollten, wenn es um die Entwicklung und Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen (wie auch z. B. einem neuen Schichtmodell) geht. Dabei wird schnell klar, dass für die Schichtplangestaltung relevante Themen – und insbesondere deren Kombinationen – die betrieblichen Akteurinnen und Akteure (besonders in KMU, in denen eigene Abteilungen für die aufgeführten Themen in der

»Die Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung sind vielfältig und komplex.«

Regel nicht vorzufinden sind), die für den Gestaltungsprozess verantwortlich sind, schnell überfordern können. Die eigenen Erfahrungen sind für solche komplexen Vorhaben nicht ausreichend. Die Möglichkeit, auf externe Unterstützung zurückzugreifen, ist vielfach wenig bekannt. Daher bleiben viele Aktivitäten unserer Erfahrung nach auf einer sehr oberflächlichen und sowohl technisch wie organisatorisch einfachen Ebene. Diese Ebene entspricht in der Regel nicht den selbst formulierten Anforderungen und trägt wenig zur Verbesserung einer Situation oder Lösung eines Problems bei. Stattdessen stellt sie oftmals das vermeintliche Nichtwissen oder die Furcht vor etwas Neuem offen dar. Dadurch werden viele Lösungspotenziale verschenkt – vor

allem im Hinblick auf die Flexibilitätsanforderungen seitens des Betriebs und der Wünsche nach Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten. Dabei wird gerade beim Thema Arbeitszeit deutlich, dass die vielfältigen Anforderungen, Regelwerke usw. von den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren nicht permanent in voller thematischer Tiefe bearbeitet werden können und besonders hierfür die Unterstützungsleistungen z. B. durch den Verband (exemplarisch in der Metall- und Elektroindustrie) konzipiert worden sind.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass bekannte Tools auf der Basis von Tabellenkalkulationen, welche auf dem Markt erhältlich sind, für einfache Arbeitszeitmodelle und Schichtpläne ausreichen, für komplexere Anforderungen oder Planungsalternativen hingegen wenig bis gar nicht geeignet sind bzw. der dort betriebene Aufwand in keinem Verhältnis zum jeweiligen Ergebnis steht. Hier bietet sich der (auch temporäre) Einsatz spezieller Softwarelösungen an, die im Bereich der Metall- und Elektroindustrie über die Verbandsingenieurinnen und -ingenieure oder über das ifaa angeboten werden.

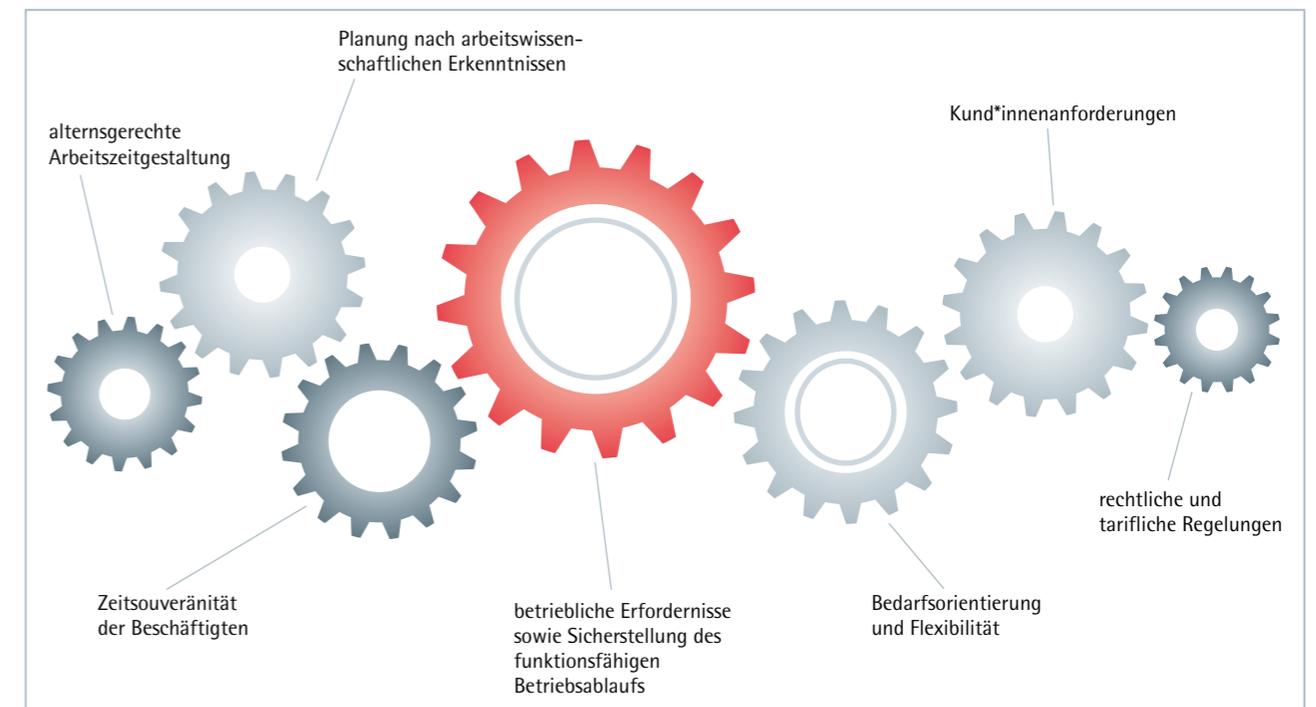


Abbildung 4: Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung (eigene Darstellung)

Herausforderung 9: Der Plan fordert individuelle Einschränkungen (z. B. ist nicht mehr jeder Samstagnachmittag frei) und beinhaltet ein hohes Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen der Akteurinnen und Akteure.

Individuelle Einschränkungen von Beschäftigten müssen im Gesamtkontext eines Arbeitszeitmodells gesehen werden. Hier gilt es unter anderem, die bereits in Herausforderung 1 erwähnten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu beachten. Für jede Schichtgruppe bzw. jeden Beschäftigten einer Schichtgruppe müssen die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse gleichermaßen erfüllt sein. Zur Überprüfung lassen sich zahlreiche Softwaresysteme einsetzen. Mit einer Software können auf der Basis aller relevanten Informationen (z. B. die Betriebszeit, Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Schicht, Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage, Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen) übersichtliche Schichtpläne schnell erstellt und simuliert werden. Diese Ergebnisse veranschaulichen, dass es zwar Einschränkungen oder veränderte Belastungen im Rahmen eines neuen Schichtmodells geben kann, es aber auch gelingt, diese Einschränkungen gleichmäßig auf alle Beschäftigten zu verteilen. So kann dem Grundsatz der Gleichbehandlung entsprochen werden.

Darüber hinaus können die Beschäftigten mittlerweile mithilfe von Softwarelösungen bezüglich ihrer Zeitpräferenzen miteinander kommunizieren und auch Schichten untereinander tauschen. Ferner haben besonders

»Individuelle Einschränkungen von Beschäftigten müssen im Gesamtkontext eines Arbeitszeitmodells gesehen werden.«

»Eine Mediatorin bzw. ein Mediator hilft dabei, Alternativen zu hinterfragen, Kompromisse einzuleiten und gemeinsam eine optimale Lösung zu finden.«

die Führungskräfte durch den Einsatz aktueller Personaleinsatzsoftware mehr Zeit für wertschöpfende, höherwertige Tätigkeiten und können Pläne besser an die Wünsche und Bedarfe der Kundschaft und der Beschäftigten anpassen sowie auf kurzfristige Änderungen schneller reagieren.

Oftmals erscheint es sinnvoll, die unterschiedlichen Anforderungen, die an ein neues Modell gestellt werden, zu Beginn des Prozesses zu sammeln und zu priorisieren (vgl. Ausführungen zu [Herausforderung 3](#)). Sind im Ergebnis Einschränkungen für die Beschäftigten zu erwarten (z. B. Arbeit an Tagen, an denen bislang noch nie gearbeitet wurde, Veränderung der Gruppenstruktur mit den Folgen für Fahrgemeinschaften und soziale Belange), kann der Einsatz zeitgemäßer Personaleinsatzsoftware hier sowohl die Belastungen für Beschäftigte als auch für Führungskräfte reduzieren und Konflikte minimieren.

Darüber hinaus bietet sich bei möglichen Konflikten die Inanspruchnahme einer Mediation an. Eine Mediation ist eine Vermittlung, bei der ein außenstehender Dritter zur Hilfe kommt, um eine Lösung zu finden, die alle Beteiligten als erfolgreich wahrnehmen. Da die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen ein konfliktträchtiger Bereich im Unternehmen sein kann, birgt die Mediation als Methode zur Aufklärung von Meinungsverschiedenheiten das Potenzial, für eine Win-win-Situation zu sorgen. Eine Mediatorin bzw. ein Mediator hilft dabei, Alternativen zu hinterfragen, Kompromisse einzuleiten und gemeinsam eine optimale Lösung zu finden, sodass ein Arbeitszeitmodell entwickelt wird, das möglichst viele der davon Betroffenen zufriedenstellt.



Konfliktsituationen, Einigungsstelle und Mediation

Viele Konflikte auf der betrieblichen Ebene der Mitbestimmung betreffen den Themenkomplex »Arbeitszeit«. Angesichts der Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten ist dies nicht verwunderlich. Der rechtliche Rahmen wird dabei durch das Arbeitszeitgesetz und, im Falle der Tarifbindung, zusätzlich durch die flächentarifvertraglichen Vorgaben bestimmt. Gelingt den Betriebsparteien keine Einigung — wobei völlig unerheblich ist, wer dabei der »Hauptschuldige« ist — hat jede Seite gemäß § 87 Abs. 2 BetrVG das Recht, die gesetzliche bzw. im Falle der Tarifbindung (z. B. in der Metall- und Elektroindustrie in NRW gemäß § 24 EMTV) die tarifliche Einigungsstelle anzurufen. Die tarifliche Einigungsstelle zeichnet sich in Abgrenzung zur gesetzlichen Einigungsstelle dadurch aus, dass die Tarifvertragsparteien in die betriebliche Streitigkeit einbezogen werden. Ob eine Einigungsstelle im Einzelfall zu empfehlen ist, bedarf einer gründlichen Abwägung, denn diese bindet Ressourcen und muss finanziert werden.

Bei festgefahrenen Konfliktsituationen empfiehlt es sich auch, statt der Einbindung einer Einigungsstelle eine Mediation durchzuführen. Betriebliche Mediatorinnen und Mediatoren konzentrieren sich voll auf betriebliche Belange. Ihr Einsatz im Unternehmen bietet wichtige Vorteile: Sie können Konflikte erkennen, analysieren

und im Vorfeld eingreifen, um Eskalationen zu verhindern. Bereits bestehende Konflikte gehen sie wirkungsvoll an und befähigen die Konfliktparteien, wieder miteinander ins Gespräch zu kommen und gemeinsam eine zukunftsfähige Lösung zu erarbeiten. Bei Bedarf an einer betrieblichen Mediation kann auf die zertifizierten ifaa-Mediatorinnen und -Mediatoren zurückgegriffen werden (<https://www.arbeitswissenschaft.net/ifaa-consulting/fuehrung-zukunftsgerichtet-werteorientiert-kooperativ/leistungsbeurteilung/> und <https://www.arbeitswissenschaft.net/ifaa-consulting/psychische-gesundheit-erkennen-foerdern-unterstuetzen/gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung/>).

Aufgrund ihrer Kenntnisse des Betriebs erarbeiten Mediatorinnen und Mediatoren praxistaugliche und konstruktive Lösungen, die in den meisten Fällen dauerhaft und nachhaltig sind. So werden langwierige Streitigkeiten und Blockaden der täglichen Abläufe vermieden. Die Durchführung von internen Mediationsverfahren ist nicht nur effizient und maßgeschneidert, sondern spart dem Unternehmen auch Kosten und Zeit. Oftmals zeigen Konflikte Veränderungsbedarf auf und führen zu zukunftsfähigen Entwicklungen in Unternehmen sowie beim Thema Arbeitszeit bzw. Schichtplangestaltung zu mehr Akzeptanz auf allen Seiten.



QUALIFIKATIONSSTRUKTUR BEACHTEN!

Basis eines praktikablen und von allen Seiten akzeptierten Schichtmodells ist die Berechnung des qualifikationsbezogenen Personalbedarfs.

Herausforderung 10: Die vorhandenen Qualifikationen passen nicht zum Bedarf des Schichtplans (Gruppenkombination und/oder Engpassqualifikationen).

Basis eines praktikablen und von allen Seiten akzeptierten Schichtmodells ist die Berechnung des qualifikationsbezogenen Personalbedarfs unter Beachtung der betrieblichen Rahmenbedingungen (Besetzungstärke, Betriebszeit, Vertretungsbedarf). 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 und ausreichender Anzahl abzusichern. Die Erarbeitung eines plausiblen Vertretungskonzepts und die dafür erforderliche Qualifizierung – einschließlich des zeitlichen Aufwands – muss in der Gestaltungsphase zwingend beachtet werden.

Bei Nichtbeachtung kommt es zu Überlastungssituationen bzw. Unterdeckung des Bedarfs. Dies gilt für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Gruppen mit Engpassqualifikationen. Um diesen Zustand möglichst zu vermeiden, muss ein geeigneter Qualifizierungsplan bereits

vor der Umstellung erarbeitet und umgesetzt werden. Der Aufwand hierfür wird in der Praxis häufig unterschätzt bzw. aus wirtschaftlichen Gründen nicht konsequent verfolgt.

Durch Auflösung vorhandener Schichtgruppen (z. B. bei der Änderung einer Planstruktur) werden eingespielte Teams auseinandergerissen und die Arbeitsorganisation innerhalb der Schichtgruppen verändert. Die Beschäftigten können im Vorfeld nur schwer einschätzen, welche Auswirkung das auf die arbeitsteiligen Prozesse innerhalb der Schicht hat. Befürchtungen bezüglich Überforderung bzw. Enttäuschung wegen Nichtberücksichtigung der Interessen der Belegschaft können dadurch zu Ablehnung des Schichtmodells führen.

Ist die Motivation zur (notwendigen) Qualifizierung aus unterschiedlichen Gründen (z. B. altersbedingt, keine monetären Anreize) nur in geringem Maße oder nicht vorhanden, sollte diese durch gezielte Kommunikation zum Umstellungserfordernis aufgebaut bzw. den Beschäftigten die Qualifizierung als Chance für deren berufliche Entwicklung aufgezeigt werden. 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 aller Beschäftigten getan.

Herausforderung 11: Verschiedene Faktoren, wie z. B. der Umgang mit Schichtbefreiten (Attesten etc.) im Rahmen aktueller Regelungen (z. B. im Rahmen der Corona-Pandemie) oder mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz, stehen sich konträr und scheinbar unlösbar gegenüber.

Für die Schichtplanung sind die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bzw. Empfehlungen zur Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit das zentrale Element. Trotzdem kann es bei der Einführung von neuen Schichtsystemen vorkommen, dass Sonderregelungen, wie z. B. »Befreiung von Schichtarbeit bzw. Nachtarbeit«, thematisiert und geregelt werden müssen. Gerade im Umgang mit Beschäftigten, die eine ärztlich attestierte Nachtschichtbefreiung vorweisen können, ist ein betrieblicher Zielkonflikt vorprogrammiert. Das liegt daran, dass der Entfall dieser Beschäftigten, deren Arbeitsplätze intern besetzt werden sollen oder können, zu einer höheren Belastung der vorhandenen Stammbesetzung führen kann (Notwendigkeit der Kompensation durch vorhandenes Personal).

In der Praxis finden wir oft die Situation vor, dass ältere Regelungen, die unter anderen (früheren) betrieblichen Rahmenbedingungen verabschiedet wurden (wie z. B. »keine Wochenendarbeit für bestimmte erziehungsrechtliche Beschäftigte«) direkten Einfluss auf die Ausgestaltung haben können. Weiterhin ist bei der Entwicklung von neuen Schichtplänen zu beachten, dass verschiedene Qualifikationsprofile zu berücksichtigen sind. So sind zum Beispiel Qualifikationen, die mindestens einmal in jeder Schichtgruppe vorhanden sein müssen, bei einer Erhöhung der Schichtgruppenanzahl zu beachten und zu organisieren. Im Zuge der Auswirkungen der Corona-Pandemie kommen noch weitere Punkte wie die Einhaltung von Abstandsregeln, das Arbeiten mit Maske, die sinnvolle Nutzung von versetzten Pausen oder einer Entkoppelung der Schichten hinzu. Weitere Informationen

hierzu finden Sie in unserem Faktenblatt »Flexibilität in Krisenzeiten«.

Abschließend ist zu bemerken, dass die gefundenen Lösungen immer individueller werden bzw. werden müssen und dass von vielen – zunächst favorisierten – Standardschichtplänen am Ende wenig Inhalte übrig bleiben. Der Grund dafür liegt in den zunehmend komplexeren Anforderungen, welche neue, angepasste Antworten und Lösungen erfordern.



Kapitel 2

BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung vorgestellt. Im ersten Abschnitt der ifaa-Studie »Auswertung von Schichtmodellen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien« im Jahr 2019 wurde dargestellt, wie komplexe betriebliche Anforderungen mit den Präferenzen und Wünschen der Beschäftigten in Einklang zu bringen sind. In Anlehnung an die Ergebnisse der ersten Studie aus dem Jahr 2019 wurde im Rahmen der vorliegenden Studie eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Ziel dieser war es, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

tern zu erfahren, welche Erfahrungen sie mit Schichtmodellen gemacht haben, welche Erwartungen sie an die Schichtplangestaltung haben und welche Bedeutung sie dabei den arbeitswissenschaftlichen Kriterien beimessen.

Die Beschäftigtenbefragung fand online und anonym statt. Insgesamt nahmen $n = 35$ Beschäftigte an der Beschäftigtenbefragung teil (27 männlich, 8 weiblich; vgl. Abbildung 5).

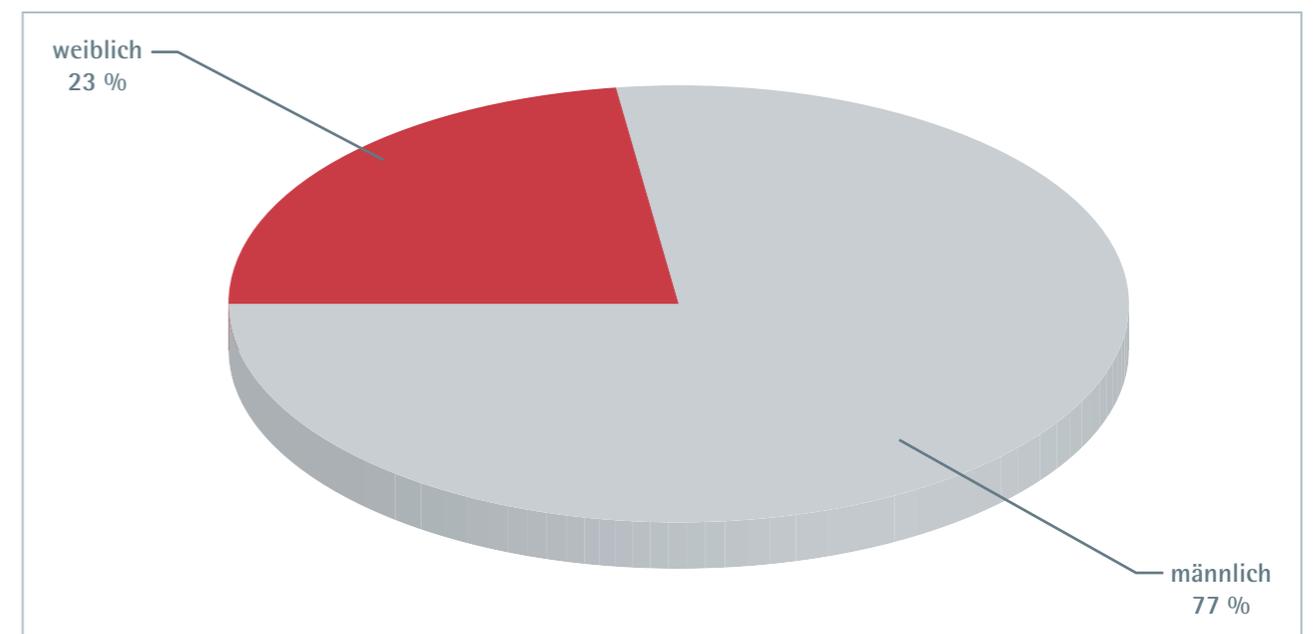


Abbildung 5: Anteil der befragten Personen nach Geschlecht in Prozent ($n = 35$)

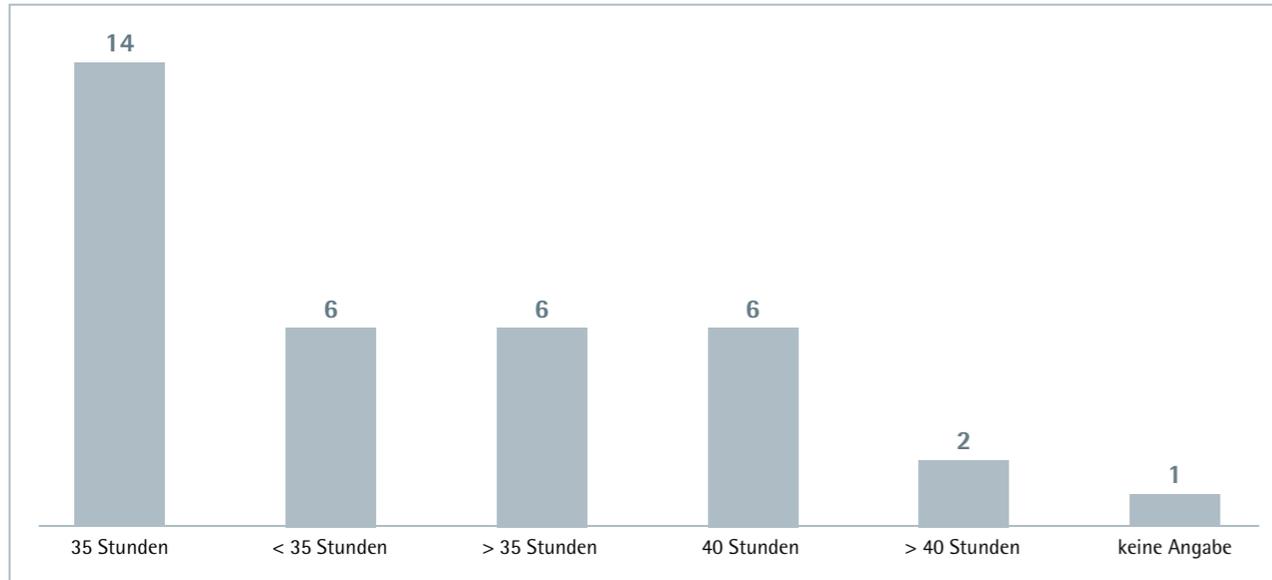


Abbildung 6: Wie hoch ist Ihre aktuell vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit? (n = 35)

Wie Abbildung 6 zeigt, haben 14 von 35 befragten Beschäftigten eine vertragliche wöchentliche Soll-Arbeitszeit von 35 Stunden. Bei sechs Beschäftigten liegt diese unter 35 Stunden und bei sechs Beschäftigten über 35 Stunden. Weitere sechs Beschäftigte haben eine vertraglich vereinbarte wöchentliche Soll-Arbeitszeit von 40 Stunden. Und bei zwei Beschäftigten liegt sie über 40 Stunden.

Bei der konkreten Frage nach dem Schichtrhythmus gaben 68 Prozent der Befragten an, dass sie dreischichtig (Früh-, Spät- und Nachtschicht) arbeiten, 23 Prozent arbeiten zweischichtig. Neun Prozent der befragten Beschäftigten haben keine Rotation (Abbildung 7). Diese Beschäftigten arbeiten entweder nur in Tagschicht, Dauerfrühschicht usw. (6 Prozent) oder in Dauernachtschicht (3 Prozent).

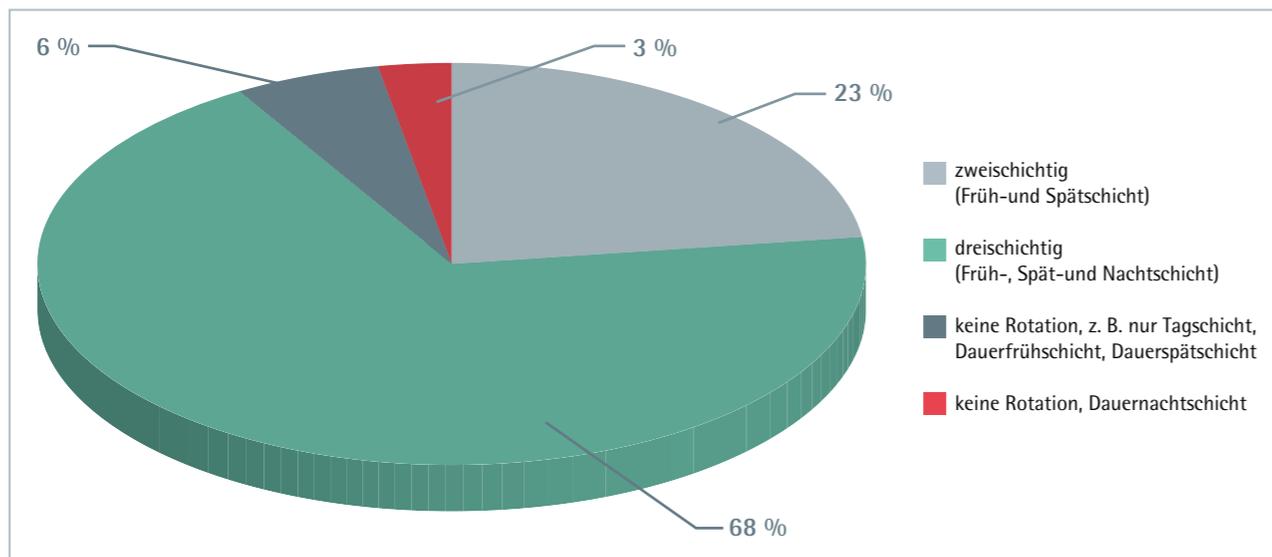


Abbildung 7: Nach welchem Schichtrhythmus arbeiten Sie aktuell? (n = 35)

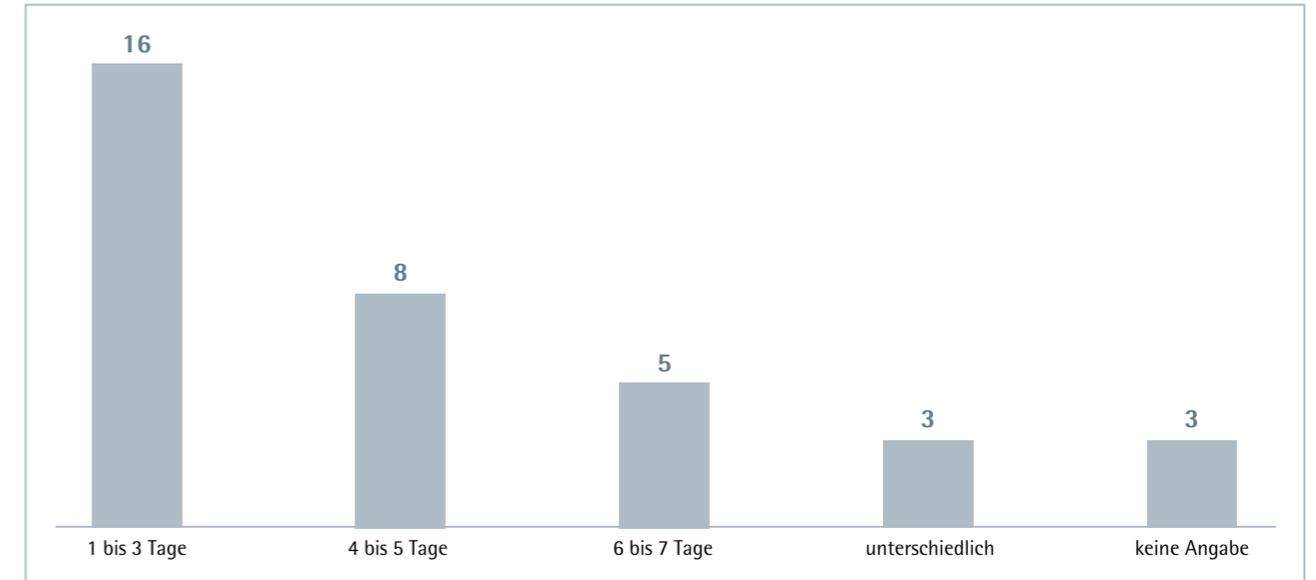


Abbildung 8: Nach wie vielen Tagen wechseln die Schichten (z. B. von Früh- auf Spätschicht oder Anzahl der Arbeitstage ohne Schichtwechsel)? (n = 35)

Die Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Schichtrotation. Mit der Schichtrotation ist die Abfolge von Schichten innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens gemeint. 16 von 35 Beschäftigten gaben an, dass der Wechsel kurz rotierend ist (ein bis drei Tage). Bei acht Beschäftigten findet der Wechsel nach vier bis fünf Tagen, bei fünf Beschäftigten zwischen sechs und sieben Tagen statt.

Die Auswertung der Ergebnisse bezüglich der Verteilung der Arbeitszeiten zu Wochentagen (Abbildung 9) zeigt, dass 29 Prozent der Beschäftigten regelmäßig von Montag bis Sonntag, 23 Prozent von Montag bis Freitag und 11 Prozent von Montag bis Samstag arbeiten. Bei 37 Prozent der Befragten sieht die Verteilung unterschiedlich aus.

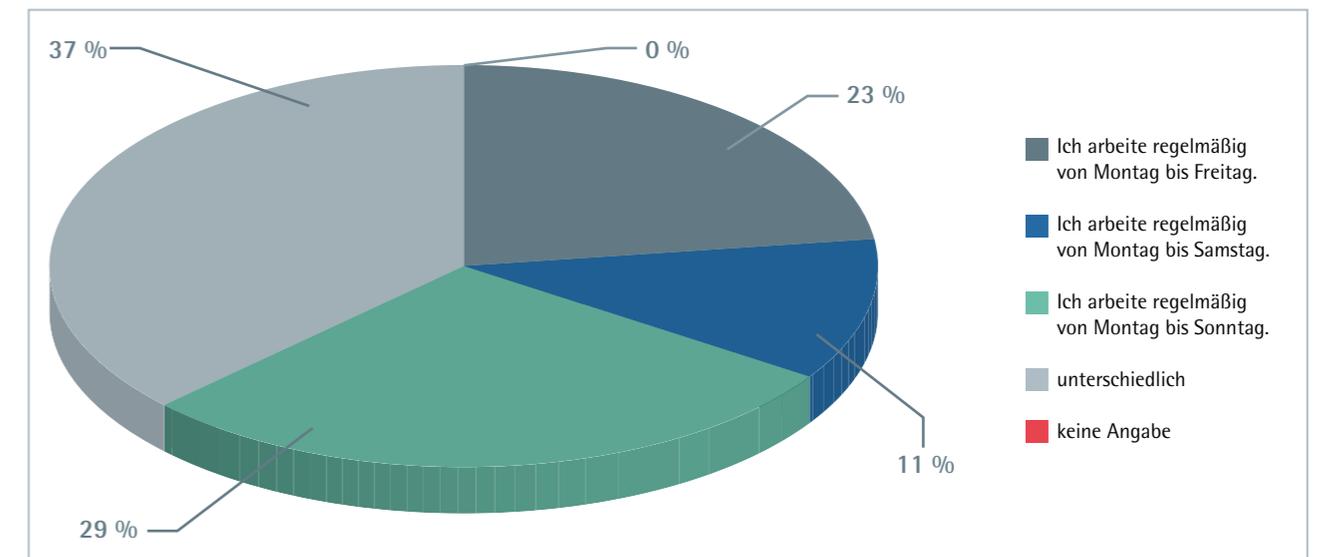


Abbildung 9: An welchen Tagen wird gearbeitet? (n = 35)

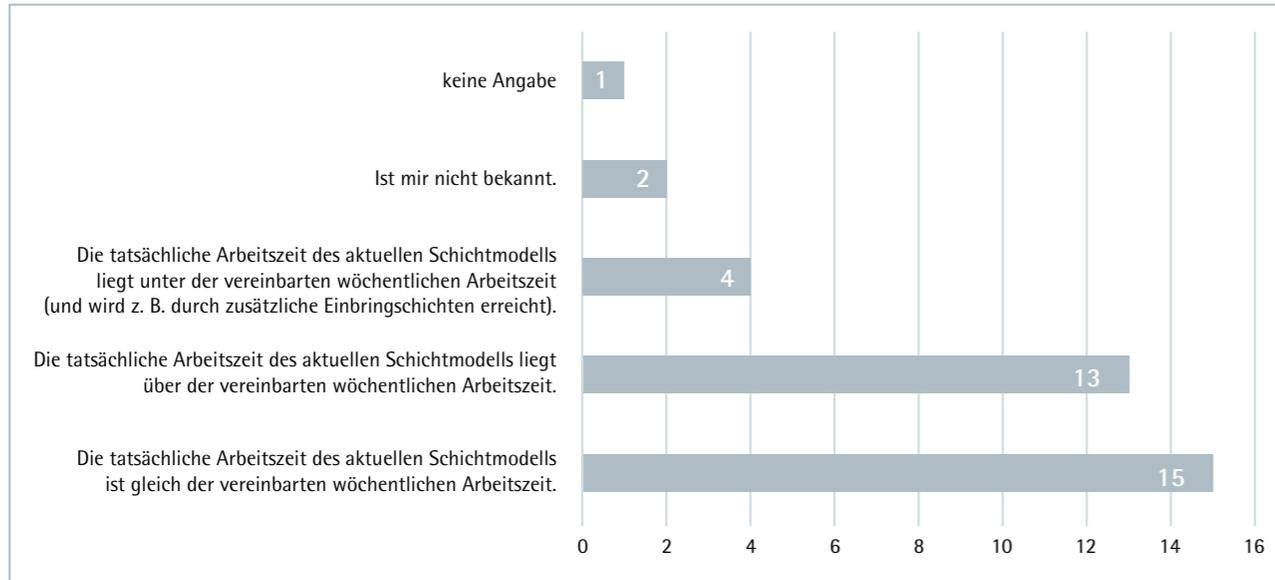


Abbildung 10: Wie hoch ist die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit des aktuellen Schichtmodells? (n = 35)

In der Unternehmensstudie von 2019 wurde zudem festgestellt, dass die tatsächlichen Arbeitszeiten der entwickelten Schichtpläne von den vertraglich vereinbarten wöchentlichen Soll-Arbeitszeiten abweichen können. Abbildung 10 zeigt, dass dies bei 17 Beschäftigten der Fall ist. 15 Beschäftigte gaben an, dass die tatsächliche Arbeitszeit des aktuellen Schichtmodells gleich der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit ist.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten (51 Prozent) kommen zur Feststellung, dass kurzfristige Planänderungen (Ankündigungsfrist weniger als vier Tage) nicht vorkommen (Abbildung 11). 20 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Schichtpläne gelegentlich geändert werden (1-mal im Monat). 17 Prozent gaben an, dass der Plan mindestens 2-mal im Monat geändert wird und 6 Prozent gaben an, dass es häufig der Fall ist (mindestens 4-mal im Monat).

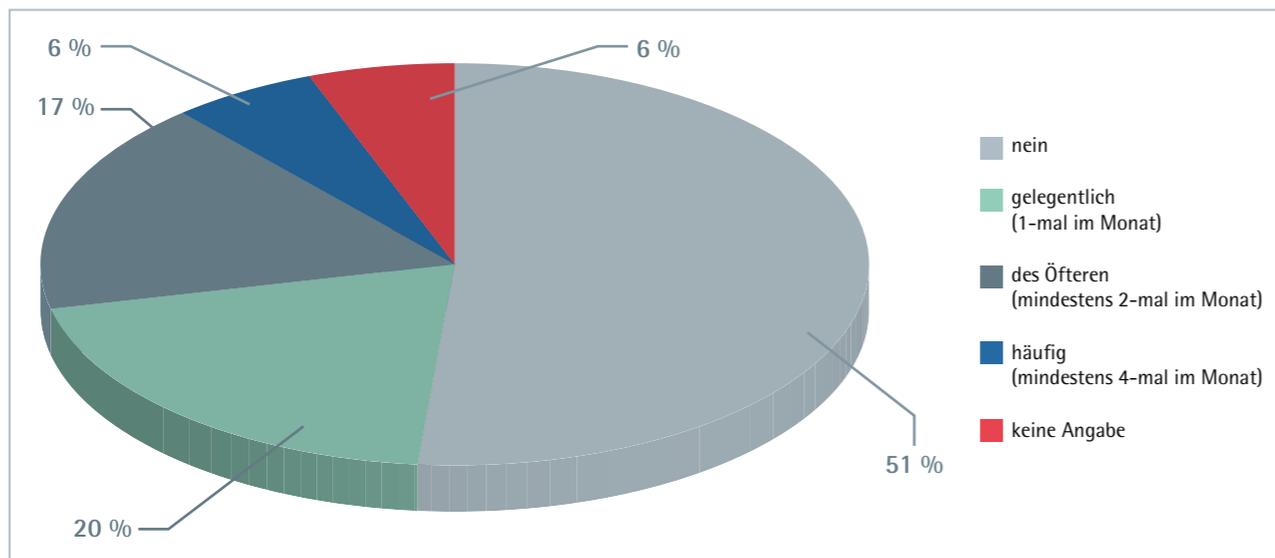


Abbildung 11: Kommen kurzfristige Planänderungen (Ankündigungsfrist weniger als vier Tage) vor? (n = 35)

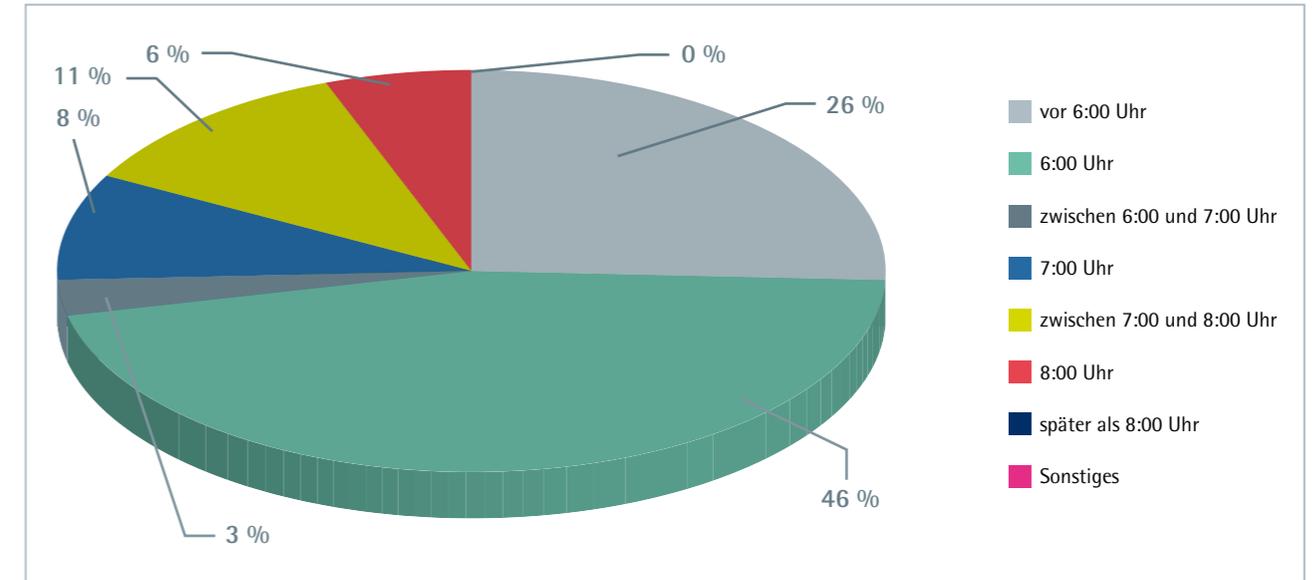


Abbildung 12: Wann startet die Frühschicht? (n = 35)

Welche Rolle der Start der Frühschicht bei der Schichtplangestaltung spielt, wurde in der Unternehmensstudie von 2019 ausführlich beschrieben. Wie in Abbildung 12 zu sehen, ist bei 46 Prozent der Befragten der klassische Schichtbeginn um 6 Uhr. Allerdings nehmen 26 Prozent der Beschäftigten ihre Arbeit vor 6 Uhr auf, was wiederum bedeutet, dass ein Beginn vor 6 Uhr über mehrere Tage zu einem Schlafdefizit führen kann.

In der Unternehmensstudie von 2019 wurde darauf hingewiesen, dass die Arbeitszeitkonten zu einer flexibleren Arbeitszeit beitragen und sowohl im Interesse des Betriebs als auch der Beschäftigten stehen. Die folgende Abbildung 13 bestätigt diese Aussage. Von 35 befragten Beschäftigten gaben 77 Prozent an, dass sie ein Arbeitszeitkonto besitzen. Nur bei 17 Prozent existiert kein Arbeitszeitkonto.

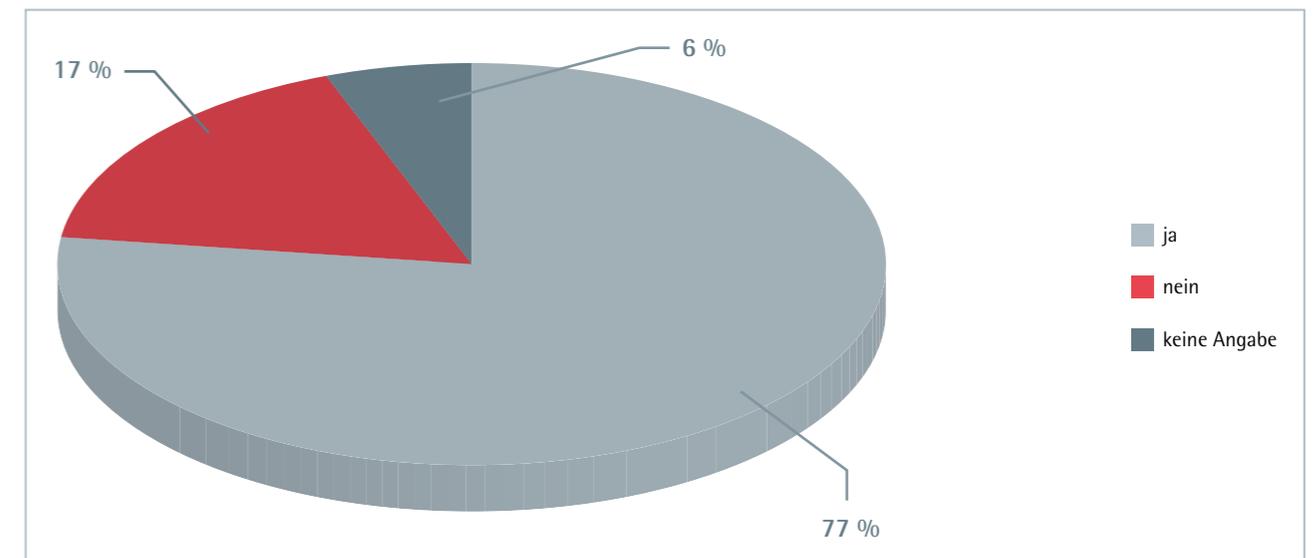


Abbildung 13: Existiert ein Arbeitszeitkonto? (n = 35)

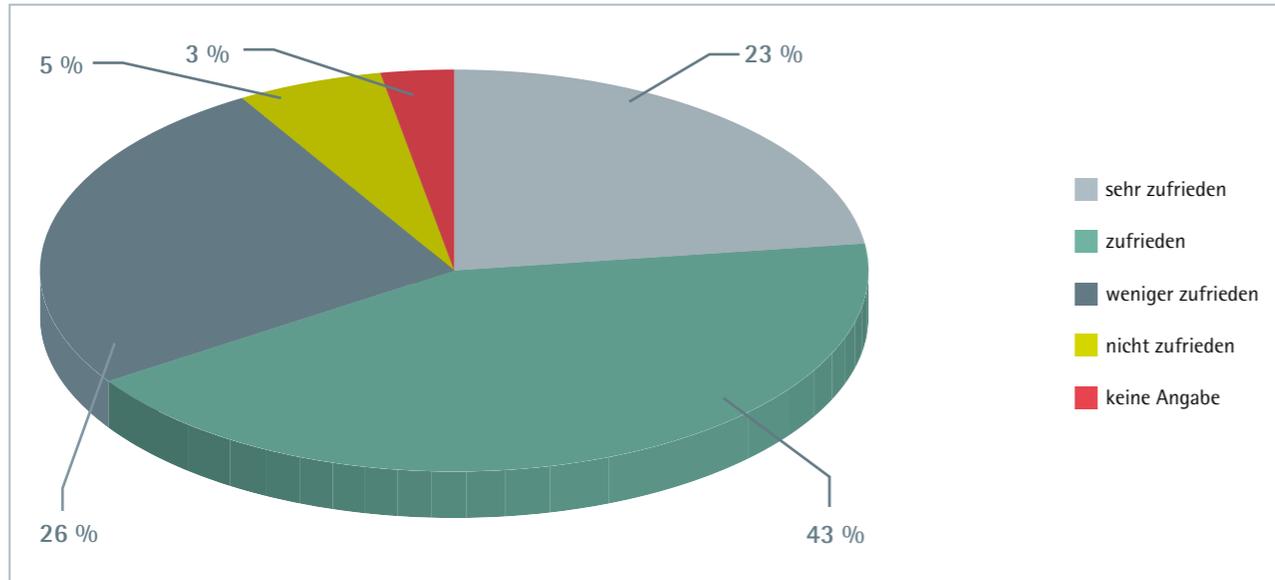


Abbildung 14: Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Schichtmodell? (n = 35)

Insgesamt sind 66 Prozent der Befragten mit ihrem aktuellen Schichtmodell entweder sehr zufrieden (23 Prozent) oder zufrieden (43 Prozent). Nur 5 Prozent der Beschäftigten gaben an, dass sie mit dem aktuellen Schichtmodell nicht zufrieden sind (Abbildung 14).

Folglich spiegelt sich der Zufriedenheitsgrad in der nächsten Abbildung (Abbildung 15) wider. Auffällig ist, dass 52 Prozent der Beschäftigten der Meinung sind, es existierten keine

Notwendigkeiten, das aktuelle Schichtmodell anders zu gestalten. Allerdings sehen 34 Prozent einen Handlungsbedarf.

Von besonderem Interesse war es auch, von den Beschäftigten zu erfahren, ob sie die arbeitswissenschaftlichen Kriterien kennen. Die Abbildung 16 zeigt jedoch, dass nur 8 Prozent der Beschäftigten die arbeitswissenschaftlichen Kriterien bekannt sind. 46 Prozent der Befragten gaben an, dass sie die arbeitswissenschaft-

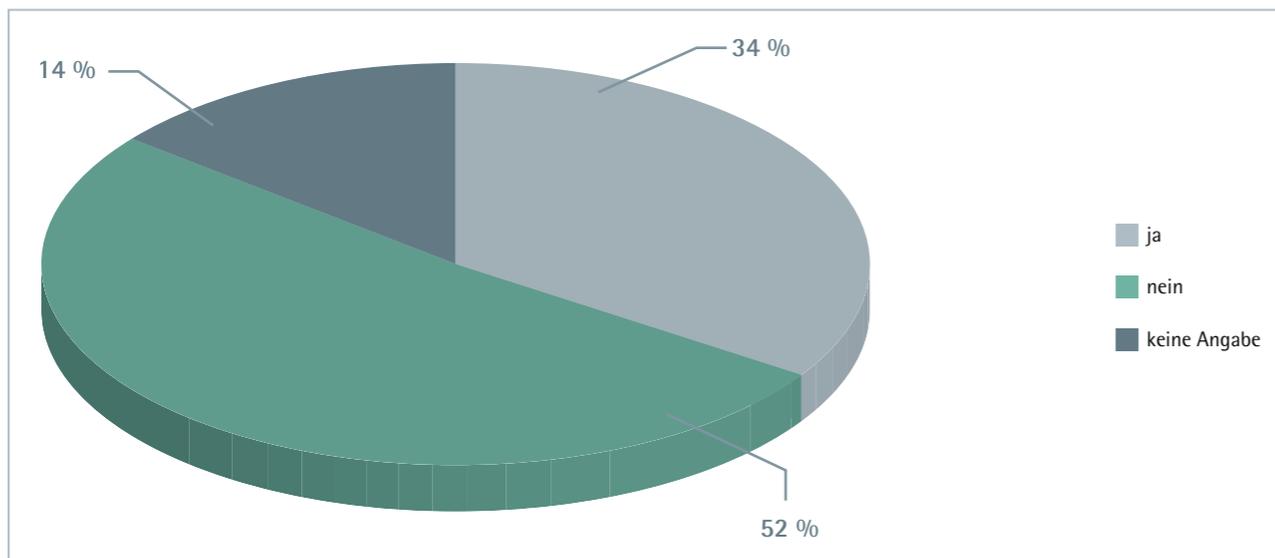


Abbildung 15: Existieren Notwendigkeiten, das aktuelle Schichtmodell anders zu gestalten? (n = 35)

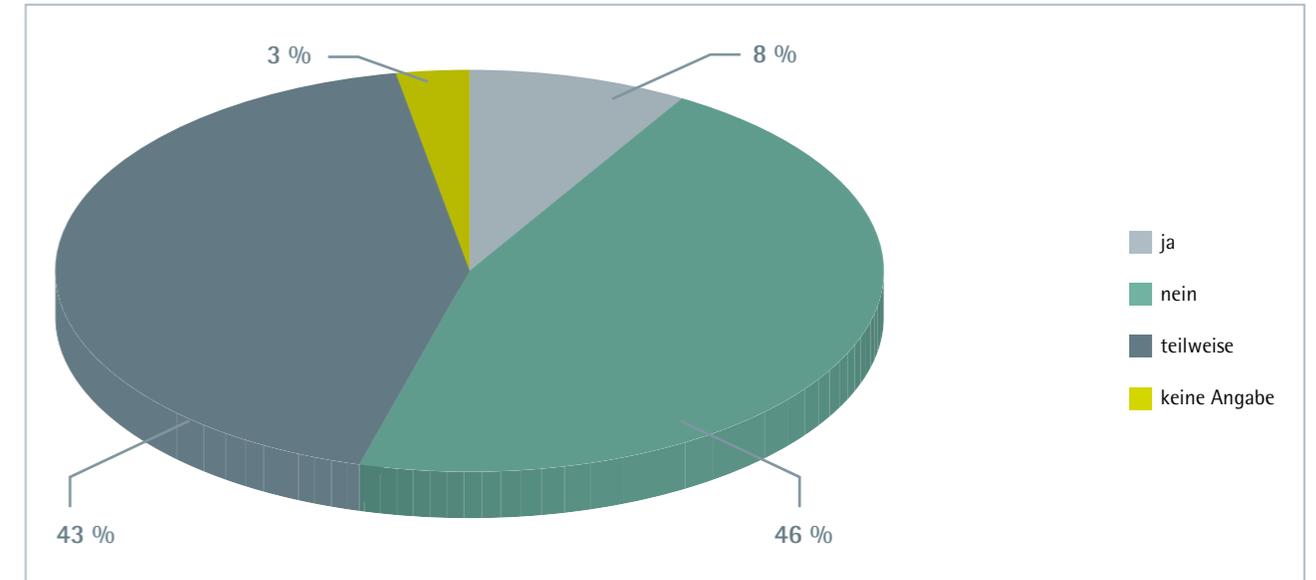


Abbildung 16: Bekanntheitsgrad der arbeitswissenschaftlichen Kriterien (n = 35)

lichen Kriterien nicht bzw. 43 Prozent nur teilweise kennen.

Folglich liegt die Herausforderung auf betrieblicher Ebene darin, die Beschäftigten zu sensibilisieren sowie den Bekanntheitsgrad der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen so gut wie möglich zu erhöhen und die Beschäftigten von der Wichtigkeit dieser zu überzeugen. Wie das erfolgreich anzugehen ist, zeigt das »BMW-Praxisbeispiel« (siehe 3.1).

Die Abbildung 17 zeigt die Gesamtauswertung der Fragestellung: »Wie wichtig sind Ihnen die unten genannten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse (Empfehlungen) bei der Schichtplan-

gestaltung?«. Wie in Abbildung 17 zu sehen ist, fällt bei der Bewertung von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen auf, dass erwartungsgemäß eine recht hohe Anzahl der insgesamt 35 Befragten (27) dem vorhersehbaren und überschaubaren Schichtplan eine hohe Bedeutung beimisst, gefolgt von »Geblockte Freizeit am Wochenende ist besser als einzelne freie Tage am Wochenende« (21) und »Nach einer Nachtschichtpause sollte eine möglichst lange Ruhepause (arbeitsfreie Zeit) folgen« (21). Etwas überraschender ist das Ergebnis, dass nur vier von 35 Befragten »Schichtpläne mit einem schnellem Vorwärtswechsel der Schichtarten bevorzugen« für wichtig halten.

Mit den bisherigen Darlegungen wurde das Ziel verfolgt, einen ersten Überblick über die subjektive Wahrnehmung des aktuellen Schichtmodells zu beschreiben. Im Folgenden wird nun dargestellt, welche Themen für die Akzeptanz eines Schichtmodells im Allgemeinen von Bedeutung und wie wichtig den Beschäftigten die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse sowie Flexibilisierungselemente sind.

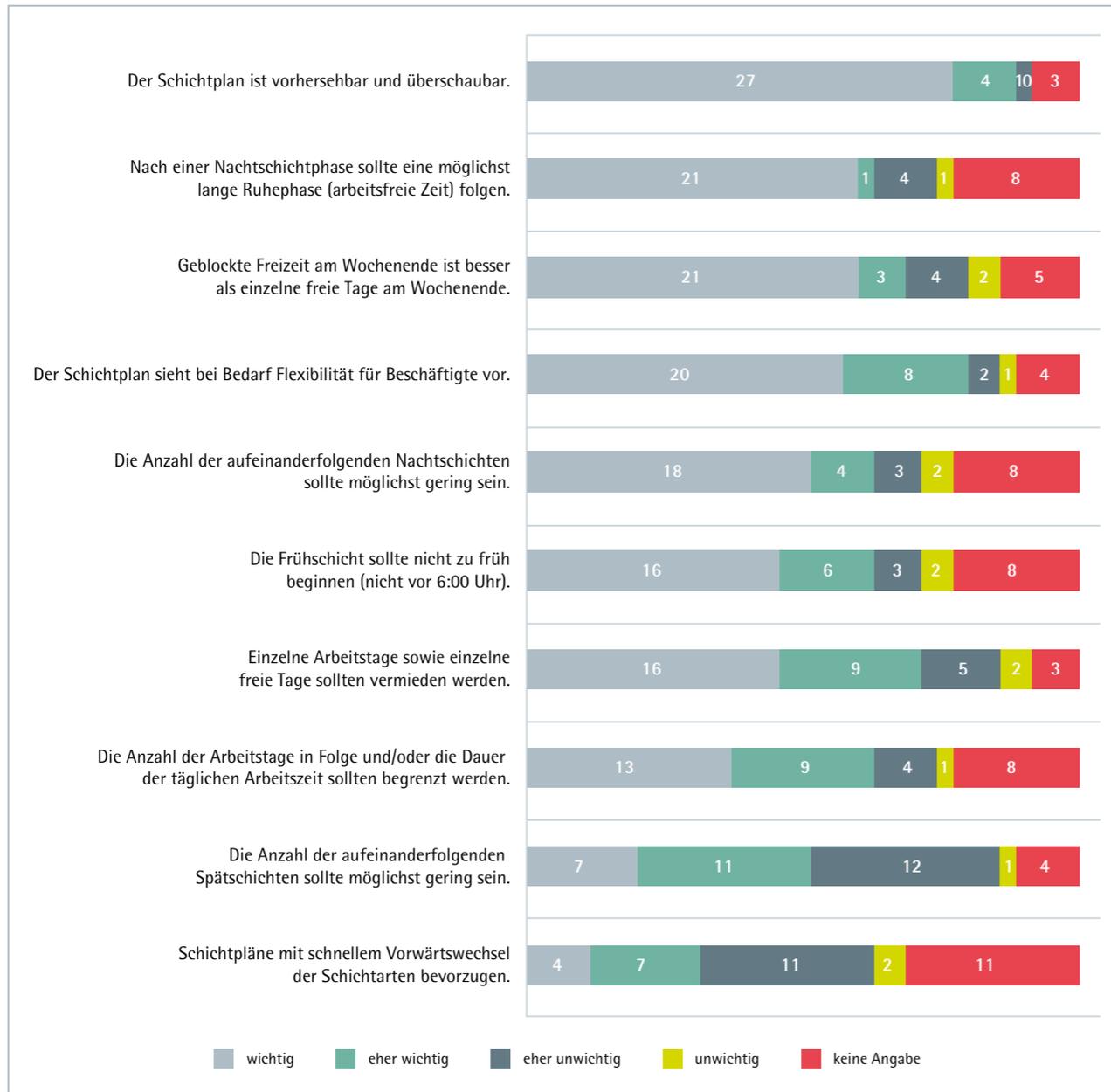


Abbildung 17: Wie wichtig sind Ihnen die unten genannten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse (Empfehlungen) bei der Schichtplangestaltung? (n = 35)

Auf die Frage »Wie wichtig sind Ihnen die unten genannten Flexibilisierungselemente für die Bewertung eines neuen Schichtmodells?« wurde bei 25 Befragten die Aussage »Schichttausch unter den Kolleginnen und Kollegen« als wichtig eingestuft. 19 Befragte hielten die Aussage »Schichten gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen organisieren« und 18 Beschäftigte die

Aussage »Akzeptable Ankündigungsfristen für Planänderungen, sodass die Beschäftigten sich auf die Änderungen einstellen können« ebenfalls für wichtig. Das letzte Ergebnis bestätigt nochmals die Aussage, dass für die Befragten die Planbarkeit und Überschaubarkeit der Schichtmodelle von Belang ist (Abbildung 18).



Abbildung 18: Wie wichtig sind Ihnen die unten genannten Flexibilisierungselemente für die Bewertung eines neuen Schichtmodells? (n = 35)

Bei der Fragestellung nach der Akzeptanz eines neuen Schichtmodells (Abbildung 19) ist auffällig, dass der größte Wunsch darin liegt, das Familienleben bzw. das soziale Leben auf das Schichtmodell abstimmen zu können (25). Für 19 der Befragten spielt die Gleichbehandlung eine wichtige Rolle. Und fast die Hälfte der Befragten kommt zu der Feststellung, das Schichtmodell

solle die unterschiedlichen Lebensphasen und die individuellen Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen (18) sowie den Handlungsspielraum der Beschäftigten fördern (17).

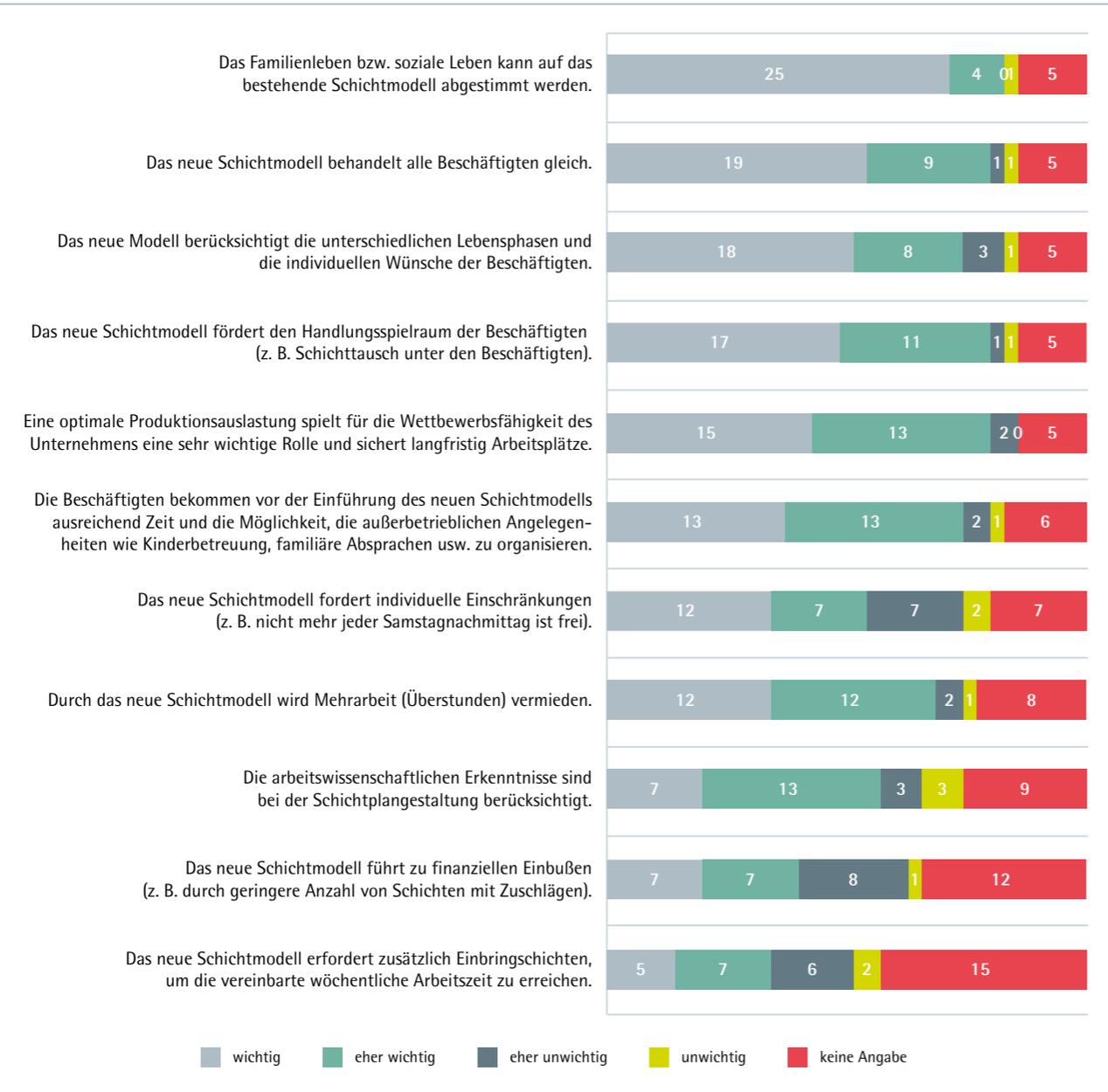


Abbildung 19: Welche der aufgeführten Aussagen sind nach Ihrer Meinung für die Akzeptanz eines neuen Schichtmodells entscheidend? (n = 35)



FAKTOREN FÜR DIE BEWERTUNG UND EINFÜHRUNG VON SCHICHTMODELLEN
 Es existieren eine Menge Faktoren, die im betrieblichen Ausgestaltungs- und Diskussionsprozess thematisiert, diskutiert und geregelt werden sollten.

Fazit

Auch wenn die Befragungsergebnisse keine repräsentativen Aussagen zulassen, sondern nur Tendenzen zeigen, lässt sich festhalten, dass bestimmte Faktoren für die Bewertung und Einführung von Schichtmodellen, wie zum Beispiel »Planbarkeit«, »überschaubare Schichtpläne«, »Schichttausch unter den Kolleginnen und Kollegen«, »Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben«, eine wichtige Rolle spielen und beim Ausgestaltungs- und Diskussionsprozess thematisiert, diskutiert und geregelt werden sollten.

Insbesondere lassen sich aus der Stichprobe folgende Erkenntnisse ableiten:

- Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind nicht bekannt bzw. nicht bewusst (Abbildung 16). Hier liegt die betriebliche Aufgabe darin, die Beschäftigten aufzuklären und den Bekanntheitsgrad der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen so gut wie möglich zu erhöhen sowie die Beschäftigten von der Wichtigkeit der arbeitswissenschaftlichen Kriterien zu überzeugen.
- Dass das Thema »finanzielle Einbußen« bei den Beschäftigten ein relevantes Thema ist, bestätigt die Stichprobe (Abbildung 19). Auch wenn

- dies kein arbeitsorganisatorisches Thema für die Entwicklung von Schichtmodellen ist, sollte es transparent kommuniziert werden.
- Welchen Stellenwert die Vereinbarkeit zwischen Familienleben bzw. dem sozialen Leben und Beruf hat, zeigt die Abbildung 19. Es ist davon auszugehen, dass Schichtmodelle, welche die Planbarkeit des Soziallebens und der gesellschaftlichen Freizeitaktivitäten ignorieren, auf geringe Akzeptanz bei den Beschäftigten stoßen werden.
- Wie die Abbildung 13 zeigt, nutzt der größte Teil der befragten Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto. Diese Möglichkeit der Flexibilität bietet Potenziale für die Akzeptanz und Umsetzung von flexiblen Schichtmodellen.
- Einerseits sind im Schichtmodell individuelle Präferenzen der Beschäftigten abzubilden (Abbildung 19). Andererseits ist der Anspruch an das Schichtmodell, die Gleichbehandlung der Beschäftigten zu realisieren. Dies kann zu Interessenkonflikten unter den Beschäftigten führen, da beide Ansprüche nicht immer in Einklang zu bringen sind. Daher ist es erforderlich, unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange eine ausgewogene Diskussion zu führen.



2017

wurde im BMW Group Werk Steyr in einer weiteren Produktionslinie ein altersgerechtes Schichtmodell eingeführt, das arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse verstärkt berücksichtigt.

Kapitel 3

BEITRAG UND STATEMENTS AUS DER PRAXIS

Beitrag von Michael Schwarz (Referent für Arbeitszeit, BMW Group)

Wie im zweiten Abschnitt zu erkennen ist, sind die körperliche Belastung der Schichtarbeit sowie die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse den Befragten der vorliegenden Studie nicht immer umfassend bekannt.

Dies kann so von BMW nicht grundsätzlich bestätigt werden, sondern bedarf einer differenzierten Betrachtung. Arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Erkenntnisse finden bei der Schichtmodellgestaltung in der BMW Group sehr wohl Berücksichtigung. So wurden bereits vor mehreren Jahren im Rahmen des Projekts »Heute für Morgen« alle Schichtmodelle der deutschen Produktionswerke ergonomisch bewertet. Dazu wurde die Bewertungsmethode unter dem Namen »ABA-Schicht« der ehemaligen Abteilung Arbeitswissenschaft des Instituts für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion (IIP) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) angewendet. Auf Basis der damals gewonnenen Erkenntnisse wurden einzelne Schichtmodelle punktuell angepasst und die Belastung der Beschäftigten durch das Arbeitszeitmodell deutlich reduziert.

Generell ist festzuhalten, dass die Gestaltung von Schichtmodellen mehreren, teils gegenläufigen Zielen gerecht werden muss. Selbst aus Beschäftigtensicht können gegensätzliche Präferenzen vorliegen, die letztendlich ein Abwägen und einen Kompromiss erforderlich machen. So ist die Samstagarbeit beispielsweise aus gesundheitlicher Sicht unkritisch, hinsichtlich der sozialen Aspekte, wie der des Familienlebens und der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, ist jedoch zusätzlicher Koordinationsaufwand erforderlich. Gleichmaßen wären lange Schichtzeiten zu vermeiden, finden aber aus Beschäftigtensicht aufgrund der geringeren Anzahl erforderlicher Arbeitstage und den dadurch reduzierten Fahrzeiten in der Regel Zustimmung.

Setzt man die Abdeckung der erforderlichen Betriebsnutzungsdauer als Grundbedingung voraus, sind bei der Schichtmodellgestaltung zusätzlich auch Anforderungen wie z. B. die Versorgungsströme, je nach Standort der Lärmschutz oder die zeitliche Abdeckung durch den öffentlichen Nahverkehr weitere zu berücksichtigende Nebenbedingungen.

Die Herausforderungen der Schichtarbeit für die Beschäftigten sind in der BMW Group bekannt. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse werden bei der Schichtmodellgestaltung sehr wohl berücksichtigt. Zusätzlich bietet das Unternehmen den Beschäftigten Schulungsangebote rund um das Thema Wechsel- und Nachtschicht, Schlaf und Ernährung an. Die Gesunderhaltung der Belegschaft wird als gemeinsame Aufgabe verstanden.

Abschließend ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit: Im Jahr 2017 wurde im BMW

Group Werk Steyr in einer weiteren Produktionslinie ein alternsgerechtes Schichtmodell eingeführt, das arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse verstärkt berücksichtigt. Dies erfolgte unter Einbeziehung der Beschäftigten nach einer ergebnisoffenen Testphase. So wurde beispielsweise die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten reduziert. Nach anfänglichen Vorbehalten gegenüber Veränderungen lautet das Fazit der Belegschaft: »Wir würden es wieder machen.«

Statements von Judith Simon

(Personalleiterin, Nestlé Wagner)

Statement A:

»Ohne die frühzeitige Einbindung und konstruktive Beteiligung der betroffenen Produktionsbereiche sowie der Arbeitnehmervertretung wäre es nicht möglich gewesen, eine tragfähige Lösung in der zur Verfügung stehenden Zeit hinzubekommen.«

Statement B:

»Eine Kapazitätserhöhung, die ein neues Schichtmodell wie in unserem Fall erforderlich macht, ist kein Selbstzweck. Die Gründe und Notwendigkeiten für solche Veränderungen müssen verständlich dargelegt werden, damit Akzeptanz für die Veränderung in der Belegschaft geschaffen wird. Hier sind sowohl die Führungskräfte als auch die Arbeitnehmervertretung gefordert.«

Statements von Stefanie Underwood

(HR Business Partner, Mannesmann Precision Tubes GmbH)

Statement A:

»Uns wurde klar, dass wir mit unserem bisherigen Modell die notwendigen Anforderungen auf Dauer nicht erfüllen können. Wir mussten einsehen, dass Anpassungen im bestehenden System keine Lösung darstellen und die Komplexität und die Anforderungen an Flexibilität eine deutliche Veränderung im Schichtmodell erfordern. Dass wir nun durch externe Impulse sowohl die betriebliche Flexibilität steigern als auch die Flexibilität der Beschäftigten im Hinblick auf die Arbeitszeiten erhöhen konnten, ist ein Ergebnis, mit dem wir so zunächst nicht gerechnet haben.«

Statement B:

»Arbeitszeitkonten existieren bei uns im Betrieb schon lange. Aber erst durch das neue Modell wird es seinem Namen wirklich gerecht und gewährleistet für alle Beteiligten die transparente Verwaltung der Arbeitszeitflexibilität.«

Statements von Thorsten Walter

(Group Director Production, WILO SE)

Statement A:

»Die Firma WILO hat Ende Mai ein ergonomisches Modell mit erhöhter Anzahl von 15 auf 18 Schichten eingeführt. Mit dem neuen Modell wurde die Anzahl der Nachtschichten deutlich reduziert und auch die Ruhephasen sind deutlich länger geworden. Aus Wahrnehmung der Mitarbeitenden ist die Belastung dennoch gestiegen.«

Statement B:

»Bei der Bewertung der Planbarkeit des Soziallebens im neuen Modell gibt es unterschiedliche Einschätzungen. Ein Teil der Mitarbeitenden vertritt die Meinung, dass das Familienleben bzw. das soziale Leben mit dem aktuellen Modell nicht besser vereinbar ist. Andere Teile der Belegschaft sehen aber auch klare Vorteile. Hier werden insbesondere lange Ruhezeiten, Freizeit in der Woche und kurzer Schichtwechsel (Abwechslung) genannt.«

Resümee

Aufgrund der Komplexität des Themas empfiehlt es sich, die Einführung eines neuen Schichtmodells als strukturiertes und methodisch fundiertes Betriebsprojekt durchzuführen. Im Vorwort wurde bereits darauf hingewiesen, dass die erfolgreiche Einführung eines neuen Schichtmodells von vielen Faktoren abhängt.

Dazu zählt auch die Abfrage der Wünsche der Beschäftigten. Den Beschäftigten sollte auch deutlich gemacht werden, dass nicht alle Wünsche im zukünftigen Schichtmodell umgesetzt werden können. Die Rücksichtnahme nur eines Teils der Wünsche kann zu Einschränkungen von »Freiheitsgraden« für Personen mit anderen Wünschen führen.

Dabei sind immer wieder einzelne Punkte von genereller Bedeutung, die sich als besonders wichtig für den Erfolg des Gestaltungs- und Implementationsprozesses von Schichtmodellen gezeigt haben (die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern bildet die Punkte ab, die sich im praktischen Umgang mit den Unternehmen für die Autoren als besonders relevant herausgestellt haben):

- Im Unternehmen muss ein grundsätzliches Verständnis dafür geschaffen werden, dass ein neues Schichtmodell nötig ist. Hier sind sowohl Geschäftsleitung, Führungskräfte als auch die Arbeitnehmervertretung gefordert.
- Es sollte dargelegt werden, dass es möglicherweise Ausschlusskriterien bei der Erstellung von Schichtmodellen gibt und weshalb diese Situationen auftreten können (z. B. Es ist kein einheitliches Schichtmodell für alle Beschäftigten in der Produktion, Instandhaltung und Logistik möglich, weil die Ablauforganisation es nicht zulässt).
- Die Akteurinnen und Akteure, die tendenziell vom neuen Schichtmodell betroffen sind, sollten in den Prozess eingebunden sein, um einerseits praktische Hinweise zu erhalten und andererseits Akzeptanz zu schaffen.

- Es sollten auch indirekte Bereiche (z. B. Vertrieb oder Buchhaltung) in den Prozess integriert werden, um sowohl interne wie externe Anforderungen und Auswirkungen zu thematisieren.
- Wichtig ist, vor Beginn eines Planungs- und Diskussionsprozesses eine solide Datenbasis zusammenzustellen, die genaue Auskunft über aktuelle Zahlen wie auch notwendige Veränderungen gibt (insbesondere Zahlen zu Betriebsnutzungszeiten, der Personalquote mit und ohne Abwesenheitsfaktoren, Qualifikationsverteilungen etc.).
- Das Projekt braucht eine Legitimation von einer möglichst hohen Entscheidungsebene (Auftrag und Erwartung).
- Je komplexer die Anforderungen, die umgesetzt werden sollen, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Umsetzung und Bearbeitung eines neuen Schichtmodells ohne eine Spezialsoftware nicht gelingen wird.
- Bei Bedarf kann externe Unterstützung, z. B. von den zuständigen Verbandsingenieurinnen und -ingenieuren oder vom ifaa, in Anspruch genommen werden.

Aufgrund der oben aufgeführten Punkte lässt sich feststellen, wie wichtig es ist, schon zu Beginn der Diskussionen über ein neues Schichtmodell Verständnis für einen bestmöglichen generellen Kompromiss zu schaffen, sodass die Beschäftigten sich in den Gestaltungsprozess aktiv mit einbringen können und dadurch das gemeinsam entwickelte Schichtmodell akzeptieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Altun U, Hartmann V, Hille S, ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2019) ifaa-Studie: Auswertung von Schichtmodellen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien. ifaa, Düsseldorf

Beermann B (2005) Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. 9., unveränderte Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund

Jaeger C, Altun U, Glaser S, Lawonn C, Matthes A, Gesamtmetall, ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2017) Arbeitszeit im Wandel. IW Medien, Berlin

AUTOREN



Dr. rer. pol. Ufuk Altun
ifaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.



Dipl.-Arb.-Wiss.
Veit Hartmann M. A.
ifaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.



Dr. Mikko Börkircher
METALL NRW Verband der
Metall- und Elektro-Industrie
Nordrhein-Westfalen e. V.



M. Sc. Wirtschaftsingenieur
Pascal Böhm
vem.die arbeitgeber e. V.



Dipl.-Ingenieur
Alexander Matthes
NORDMETALL Verband der
Metall- und Elektroindustrie e.V.



Philipp Naumann
SACHSENMETALL Unternehmens-
verband der Metall- und
Elektroindustrie Sachsen e. V.



Dipl.-Ing. Mario Pusch
SACHSENMETALL Unternehmens-
verband der Metall- und
Elektroindustrie Sachsen e. V.

Schon heute die Arbeitswelt für morgen gestalten!

Das digitale Fachmagazin zur Arbeitswelt der Zukunft:
WERKWANDEL.

In einer abwechslungsreichen Mischung erwarten Sie Interviews, Berichte, Kurzinformationen und vieles mehr zu den aktuellen Themen aus Unternehmen und Forschung.



Hier geht's zur aktuellen Ausgabe:
<https://magazin.werkwandel.de>



Jetzt für das kostenfreie E-Paper anmelden!*

www.werkwandel.de

*Eine Abmeldung ist jederzeit möglich.



IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
E-Mail: info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net

Autoren

Ufuk Altun, Veit Hartmann, Mikko Borkircher, Pascal Böhm, Alexander Matthes, Philipp Naumann, Mario Pusch

Druck: Heider Print + Medien, Köln

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © Rymden/stock.adobe.com

Fotos: © rawpixel.com, only_kim, boonchok/stock.adobe.com, Tania Walck



Bezugsmöglichkeiten

gedruckte Version: Marielle Banker, E-Mail: m.banker@ifaa-mail.de
Onlineversion: Dieses Werk ist auch als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter www.arbeitswissenschaft.net/erausforderungen-schichtmodelle

