

# IN VIER SCHRITTEN ZUM SCHICHTEINSATZPLAN

EINFÜHRUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITSYSTEME



Die Produktion läuft nicht rund, Kundenaufträge können nicht rechtzeitig bearbeitet werden, die Maschinen sind zeitweise nicht ausgelastet, die Mitarbeiter dafür überbelastet ... Wenn ein Unternehmen vor solchen Problemen steht, muss oftmals das Arbeitssystem überarbeitet werden. Wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit gelingen kann, zeigt Beraterin Petra Strahl anhand des Vier-Phasen-Modells.

## PREVIEW

**\_Einführung in vier Phasen:** Warum ein flexibles Arbeitszeitsystem am besten schrittweise implementiert wird. **\_Akzeptanz sichern:** Wie die Mitarbeiter in die Erarbeitung eines neuen Arbeitszeitmodells eingebunden werden. **\_Wichtige Fragen:** Was bei der Personalbedarfsermittlung auszuwerten ist. **\_Die Nettoarbeitszeit verteilen:** Warum eine Jahresbetrachtung der Arbeitszeiten pro Mitarbeiter sinnvoll ist. **\_Erfahrungen überprüfen:** Wie bei der Evaluation des neuen Schichtsystems vorzugehen ist.

Die kapitalintensiven Betriebsanlagen sollen besser ausgelastet werden, die Produktion soll kostengünstiger, die Stückkosten reduziert werden, der Takt neuer Kundenwünsche nimmt zu, und die Unternehmen müssen immer schneller darauf reagieren ... Es gibt zahlreiche Gründe, warum Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme in ihrem Betrieb einführen. So spielen neben ökonomischen Gründen auch häufig betriebsinterne soziale Gründe eine große Rolle, die bestehenden Arbeitszeiten ändern zu wollen: Zu kurzfristig festgelegte Schichtpläne führen dazu, dass Mitarbeiter ihre Freizeit nicht mehr richtig planen können, es kommt zeitweise zu vielen Mehrarbeitsstunden, und die ohnehin schon gesundheitlich belastende Schichtarbeit wird für die Mitarbeiter somit noch belastender ... Aber auch eher unkonkrete Wahrnehmungen wie Unzufriedenheit

oder Probleme der Mitarbeiter führen dazu, das aktuelle Schichtarbeits-System zu überdenken.

Doch in welche Richtung soll die Veränderung gehen, wie soll das neue Arbeitszeitsystem aussehen? Ebenso zahlreich wie die Gründe für eine Flexibilisierung des Schichtsystems sind die Arbeitszeitmodelle, die ein Unternehmen wählen kann. Da die Strukturen und Anforderungen je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sind, sollten auf keinen Fall Arbeitszeitmodelle anderer Unternehmen übernommen und der eigenen Firma übergestülpt werden. Vielmehr ist es wichtig, dass ein neues Arbeitszeitsystem die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt.

### DIE VIER-PHASEN-METHODE ALS RASTER

Die Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten ist ein komplexer Prozess, der sich auf alle Bereiche des Unternehmens auswirkt. Die Maßnahmen führen nur dann zur Zielerreichung, wenn sie schrittweise auf die personellen Gegebenheiten und Mitarbeiterbelange sowie die organisatorischen und technischen Gegebenheiten abgestimmt werden.

Bewährt hat sich die sogenannte Vier-Phasen-Methode. Bei dieser ist – der

Name deutet es an – der Planungs- und Implementierungsprozess in vier Phasen unterteilt: in die Orientierungs-, die Analyse-, die Implementierungs- und die Evaluationsphase. Die einzelnen Phasen gehen allerdings fließend ineinander über. Zudem unterliegt der Ablauf der Implementierung situativen Einflüssen. Jedes Unternehmen muss ein an die eigenen Bedürfnisse angepasstes Vorgehen wählen, bei dem etwa auch die Einbeziehung der Mitarbeiter zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen kann.

### DEN SOLLZUSTAND FORMULIEREN

Zurück zum Ausgangspunkt – zur Orientierungsphase. Zunächst gilt es, das Problem zu identifizieren: Weshalb wird ein neues Arbeitszeitsystem benötigt? Hat das Unternehmen die Probleme im Hause benannt, sind die Ziele festzulegen, die durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erreicht werden sollen. Um nicht nur ökonomische, sondern auch personalwirtschaftliche und soziale Ziele beurteilen zu können, sollten die Wünsche, Sorgen und Nöte der betroffenen Mitarbeiter durch eine Mitarbeiterbefragung erhoben werden.

Nachdem der angestrebte Sollzustand formuliert ist, sollten so früh wie möglich die Mitarbeiter über die Notwendigkeit der Veränderung informiert werden →

## SCHICHTSYSTEM IST NICHT GLEICH SCHICHTSYSTEM

Die Flexibilisierung von Schichtarbeits-Systemen ist eine individuelle Angelegenheit. Den Erfordernissen des Unternehmens und der jeweiligen Problemlage entsprechend muss ein unternehmensspezifisches Modell gefunden werden. Folgende Unternehmensbeispiele zeigen, wie sehr die jeweilige Ausgangssituation die Lösung beeinflusst.

### SAISONORIENTIERTER PERSONALEINSATZ DURCH JAHRESARBEITSZEIT

#### Ausgangssituation:

Bei einem Fensterhersteller kam es produktbedingt zu hohen jährlichen Auftragschwankungen. Die Arbeitszeit war durch eine gleichbleibende Schichtbesetzung nicht optimal verteilt: In der zweiten Jahreshälfte gab es saisonbedingt einen enorm großen Auftragseingang. Um die Produktion und die Liefertermine einhalten zu können, mussten Überstunden geleistet und Leiharbeiter eingesetzt werden. In der ersten Jahreshälfte indes ging die Nachfrage jeweils zurück, was Auftragseinbrüche zur Folge hatte. Die Mitarbeiter wurden nicht alle auf Schicht benötigt, und es kam zu Überbesetzungen, wodurch das Unternehmen Arbeitszeit vergeudete.

#### Lösung:

Das Projektteam erarbeitete ein flexibles Vier-Schichtgruppen-Modell mit 13 Untergruppen und bedarfsgerecht saisonal angepasster Besetzungstärke. Die Mitarbeiterstärke lag verteilt auf verschiedene Monate zwischen acht und zwölf Mitarbeitern pro Schichtgruppe.

#### Erfolg:

Die Mitarbeiter waren durch das neue Schichtmodell in der Lage, die jährlichen Auftragschwankungen ohne Mehrarbeit und die Unterstützung von Leiharbeitern abzudecken. Die gesundheitliche Belastung der Mitarbeiter nahm ab, ihre planbare Freizeit nahm zu. Kosten für Mehrarbeit und Leiharbeiter wurden eingespart. Bereits in den ersten Monaten konnte eine Erhöhung der Produktivität verzeichnet werden.

### ERWEITERUNG DER ARBEITSZEITEN BEI KURZFRISTIGEM AUFTRAGSEINGANG

#### Ausgangssituation:

In einem Dienstleistungslabor kam es werktags zu unregelmäßigen, sehr stark schwankenden Auftragseingängen und somit zu sehr kurzfristigem Mitarbeiterbedarf. Von der Geschäftsführung gab es die Anweisung, alle Aufträge innerhalb von zwei Tagen zu bearbeiten, um eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen. Der Betriebsrat wurde auf die Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufmerksam, die teilweise viele Mehrarbeitsstunden leisteten und ihre Freizeit nicht mehr richtig gestalten konnten.

#### Lösung:

Der Betriebsrat wurde im Projektteam integriert, und durch eine sehr gute Unternehmenskommunikation wurde gemeinsam eine optimale Lösung erarbeitet. Dabei fanden die Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen gleichermaßen Berücksichtigung. Die Mitarbeiterinteressen wurden durch vorherige Mitarbeiterbefragungen und permanente Kontakte des Betriebsrats zu den Mitarbeitern aufgenommen. So wurde ein Wechselschichtsystem mit Früh- und Spätschicht sowie flexiblen Produktionserweiterungsschichten als Absageschichten am Wochenende eingeführt.

#### Erfolg:

Durch das neue Arbeitszeitsystem ist es dem Unternehmen nun möglich, auf die nur schwer kalkulierbaren Auftragseingänge schnell zu reagieren. Die Kundenzufriedenheit ist somit letztlich sichergestellt, wodurch das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit stärken und ausbauen konnte.

### FLEXIBILITÄT DURCH EINBRINGSCHICHTEN

#### Ausgangssituation:

In einem papiererzeugenden Unternehmen wurde an sieben Tagen mit drei Schichten das ganze Jahr über produziert, da die kapitalintensiven Anlagen eine hohe Auslastung der Maschinenlaufzeiten erfordern. Durch Krankheit und Urlaub der Mitarbeiter kam es immer wieder zu Unter- und Überbesetzungen der Schichten. Außerdem wurden vom Betriebsrat die gesundheitlich belastenden langen Sieben-Tage-Nachtschichtblöcke beanstandet.

#### Lösung:

Es kam zur Einführung eines flexiblen Sechs-Schichtgruppensystems, indem nur ein Teil der tariflichen Jahresarbeitszeit eingeplant wurde und die noch zu bringende Arbeitszeit durch Einbringschichten erfolgt. Außerdem wurden gesunde vorwärtsrotierende kurze Wechsel (zwei Tage Frühschicht, zwei Tage Spätschicht, zwei Tage Nachtschicht) in den Schichtplan integriert.

#### Erfolg:

Aufgrund der Einbringschichten ist der Produktionsablauf im Unternehmen fortan durch qualifiziertes Personal gewährleistet. Es gibt keine Mehrarbeitskosten mehr, und das Unternehmen erhält kontinuierliche Maschinenlaufzeiten durch eine gleichbleibende Mindestschichtbesetzung (keine Über- und Unterdeckung auf Schicht). Zunächst kam es zu starken, sehr subjektiven Akzeptanzproblemen der Mitarbeiter bezüglich der kurzen Wechsel. Nach einem halben Jahr wurden jedoch in einer Mitarbeiterbefragung von der Mehrheit der betroffenen Mitarbeiter die positiven Auswirkungen der Umsetzung der arbeitsmedizinischen Erkenntnisse bestätigt.



Foto: L-Bank/Victor Brigola

– ebenso wie der Betriebsrat, der gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht bei Arbeitszeitregelungen hat.

Die Qualität der Mitarbeiterkommunikation bestimmt weitgehend die Güte der betrieblichen Vereinbarung zur neuen Arbeits- und Betriebszeitgestaltung – und ist so letztlich Voraussetzung für eine harmonische und erfolgreiche Einführung eines neuen Modells. Um Hemmnissen und Widerständen der betroffenen Mitarbeiter entgegenzuwirken, spielt die rechtzeitige, auf einen Dialog ausgerichtete Information und Kommunikation eine entscheidende Rolle. Schließlich gilt es, die Akzeptanz aller Beteiligten zu erreichen.

Allen Mitarbeitern sollten daher sachlich und leicht verständlich betriebsbezogene Informationen in Verbindung mit branchenspezifischen Fakten und Trends gegeben werden, damit sie die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge besser verstehen und beurteilen können. Das Kosten- und Wettbewerbsbewusstsein der Mitarbeiter muss gestärkt, Fernwirkungen sollten begreifbar gemacht werden.

### EIN PROJEKTEAM FÜR DIE ANALYSEPHASE BILDEN

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter das neue Arbeitszeitmodell akzeptieren, erhöht sich mitunter, wenn das Unternehmen sie in die sogenannte Analysephase einbindet. Konkret: In vielen Fällen empfiehlt sich, dass Mitglieder aus den Abteilungen, die von der Flexibilisierung der Arbeitszeiten betroffen sind, in das Projektteam aufgenommen werden, dessen Gründung sich zur Erarbeitung eines geeigneten Modells in jedem Fall empfiehlt. Idealerweise besteht die Projektgruppe aus Vertretern aller betroffenen Akteure, so dass die verschiedenen Interessen im Unternehmen berücksichtigt und die jeweiligen Erfahrungen und Kenntnisse genutzt werden können.

Neben den Vertretern aus den betroffenen Abteilungen gehören u.a. Mitarbeiter aus dem Personalbereich und der Produktionsplanung sowie der Betriebsrat dem Projektteam an. Sie nehmen eine genaue Analyse der individuellen betrieblichen Parameter vor.

### DAS A UND O: DIE PERSONALBEDARFSERMITTLUNG

Eine besonders wichtige Aufgabe des Projektteams ist dabei die Personalbedarfsermittlung. Dabei geht es um die Beantwortung und Auswertung folgender vier Fragestellungen:

- 1. Wie hoch ist der tägliche, wöchentliche und jährliche Arbeitsplatz-Besetzungsbedarf?** Hier geht es um die Abbildung produktionsspezifischer Unternehmensbedürfnisse. Dabei kann auf die vorhandenen oder erwarteten Produktionszahlen aus der Produktion oder dem Vertrieb zurückgegriffen werden. Auch müssen technische und organisatorische Parameter bei der Arbeitsplatzbesetzung berücksichtigt werden.
- 2. Wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen werden auf Schicht benötigt, um den Produktionsablauf bzw. Arbeitsablauf zu gewährleisten?** Hierbei muss es sich um eine reine Nettobetrachtung handeln. Personalreserven für Fehlzeiten wie Urlaub oder Krankheit dürfen nicht in die Untersuchung einbezogen werden.

## ERRECHNUNG DER NETTOARBEITSZEIT

|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| Tarifliche Jahresarbeitszeit | 1.957,5 Std.        |
| Urlaub                       | -247,5 Std.         |
| Fehlzeiten                   | -117,5 Std.         |
| <b>Nettoarbeitszeit</b>      | <b>1.592,5 Std.</b> |

**3. Welche tarifvertraglichen Regelungen gibt es im Unternehmen?** Zu den tarifvertraglichen Bestimmungen gehören u.a. die Wochenarbeitszeit und der Urlaubsanspruch der Mitarbeiter. Es sollte zudem geprüft werden, ob der Tarifvertrag eine Jahresarbeitszeitbetrachtung zulässt, da die Arbeitszeiten in einem Jahreszeitraum flexibler gestaltet werden können.

**4. Wie lautet die Prognose der zukünftigen Fehlzeiten für den Schichtplanzeitraum?** Dieser Faktor kann nur geschätzt werden, da der Berechnungszeitraum in der Zukunft liegt. Die Analyse erfolgt am besten anhand einer Auswertung der Fehlzeiten des vergangenen Betrachtungszeitraums. Berücksichtigt werden müssen dabei sämtliche Fehlzeiten wie Krankheit, manteltarifvertragliche Freistellungen, Sonder- und Bildungsurlaub, Seminare und Schulungen, die außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden, Betriebsratstätigkeit, Altersteilzeit, Feuerwehrübungen, Gruppengespräche etc.

### DIE NETTOARBEITSZEIT ERRECHNEN

Ist der Personalbedarf unter Berücksichtigung der benötigten Produktionszeiten und der tariflichen Parameter errechnet, kann das Konzept für das neue Schichtarbeits-System erstellt werden. Im Hinblick auf betriebliche, organisatorische und technische Voraussetzungen, aber auch auf die Qualifikationsgrade der Mitarbeiter muss dabei u.a. entschieden werden, in wie viele Schichtgruppen die Mitarbeiter, verteilt werden, um eine optimale Schichtbesetzung zu erhalten.

Ausgangsbasis ist dabei die tarifliche bzw. betriebliche Arbeitszeit des Mitarbeiters im Jahr. Bedacht werden muss, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen nicht die gesamte Zeit produktiv zur Verfügung steht: Von der tariflichen Jahresarbeitszeit müssen der Urlaubsanspruch sowie sonstige Fehlzeiten abgezogen werden. Auf diese Weise kann der Personaler die Nettoarbeitszeit errechnen (siehe Beispiel Kasten oben).

Die Nettoarbeitszeit kann vielfältig verteilt werden. Möglich ist z.B., nur einen Teil davon im Jahresschichtplan fest in Früh-, Spät- und Nachtschichten zu verplanen. Die zur Erreichung der betrieblichen Jahresarbeitszeit fehlenden Stunden werden im Laufe des Jahres bei Bedarf an festgeschriebenen Tagen durch den Arbeitgeber abgerufen. So können Fehlzeiten mit eigenem, qualifiziertem Personal kompensiert werden. Da die betriebliche Jahresarbeitszeit nicht verändert wird, kommt es dabei zu keinerlei finanziellen Verlusten. Mehrarbeit und die daraus resultierende Mehrbelastung der Schichtarbeitnehmer

werden weitgehend eliminiert, weil die Einbringung der noch zu leistenden Schichten gleichmäßig und planmäßig im Voraus auf alle Mitarbeiter verteilt werden kann.

Die individuelle Jahresbetrachtung der Arbeitszeiten pro Mitarbeiter hat im Übrigen weitere Vorteile: Mithilfe der Transparenz eines Jahresschichtplans wird die Urlaubsplanung erleichtert, da Personalengpässe sofort sichtbar werden. Auch kurzfristige freie Tage sind durch Tausch der Schichten realisierbar, ohne den Produktionsablauf zu behindern. Die Mitarbeiter können durch einen festgeschriebenen Jahresschichtplan zudem ihren Arbeitseinsatz ein Jahr im Voraus erkennen und somit die familiäre bzw. private Freizeit frühzeitig planen.

### ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE EMPFEHLUNGEN BEACHTEN

Neben den „großen Anforderungen“ bei der Einführung eines flexiblen Schichtarbeits-Systems wie der Personalbedarfs-ermittlung und der Verteilung der Nettoarbeitszeit fordert das Projekt zahlreiche kleine Tätigkeiten. So ist zu prüfen, ob die arbeitsmedizinischen Erkenntnisse – z.B. möglichst nicht mehr als drei aufeinanderfolgende Nachtschichten, geblockte Wochenendfreizeiten oder vorwärtsrotierende Schichtblöcke – in der Schichtplangestaltung berücksichtigt werden sollen. Die Einbeziehung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen in die Arbeitszeitgestaltung ist im Arbeitszeitgesetz festgeschrieben. Durch die gesetzliche Grundlage sollen die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitsplatzgestaltung gewährleistet sein und somit eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitszeit für die Arbeitnehmer sichergestellt werden.

Last but not least können begleitende organisatorische und technische Maßnahmen erforderlich sein. Oftmals ist es z.B. notwendig, die interne Zeiterfassung anzupassen, um das neue Arbeitszeitmodell abbilden zu können. Oder es sind Vorkehrungen zu treffen, damit notwendige Absprachen der Arbeitskräfte und die betriebliche Ansprechbarkeit gewährleistet sind. Möglich wäre auch, dass Vergütungsregelungen neu zu verhandeln sind etc.



**Petra Strahl** ist Geschäftsführerin der Flex-time Consult Arbeitszeitberatungs GmbH mit Sitz in Hannover. Mit ihrem Unternehmen ist sie seit rund acht Jahren im Bereich der Arbeitszeitberatung mit dem Schwerpunkt Erstellung und Einführung flexibler und humaner Schichtsysteme in Klein- bis Großkonzernen unterschiedlicher Branchen tätig. Kontakt: [petra.strahl@flextime-consult.de](mailto:petra.strahl@flextime-consult.de)

### EINE STÄNDIGE BETREUUNG DER IMPLEMENTIERUNG IST NOTIG

Die Ergebnisse des neuen Arbeitszeitmodells müssen übrigens in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden. Aufzunehmen sind u.a. die Gründe für die Vereinbarung (Präambel), der rechtliche, räumliche und persönliche Geltungsbereich, die Rechtsbasis (gesetzliche und tarifvertragliche Regelung), die Spezifika des Modells (z.B. Schichtrhythmus, kurze Wechsel, Vergütung, Verfahren von Einbringsschichten etc.), die Laufzeit und Kündigungsregelungen.

Zudem sollte eine ständige Betreuung des Einführungslaufes stattfinden. Der Grund: Selbst wenn sehr sorgfältig vorgegangen wird, können bei der täglichen betrieblichen Anwendung unerwartete Schwierigkeiten auftreten, die zusätzliche bzw. flankierende Umsetzungsmaßnahmen erforderlich machen – etwa eine Anpassung der Schichtplanparameter oder eine erneute Unterrichtung der Mitarbeiter über den Umgang mit dem neuen Arbeitszeitmodell.

Zur Vorbereitung der späteren Evaluierung empfiehlt es sich, bereits in der Phase der Implementierung Checklisten an alle Beteiligten zu verteilen, mit deren Hilfe die positiven und negativen Erfahrungen (in Form von Vor- und Nachteilen des neuen Arbeitszeitmodells) festgehalten werden.

### RÜCKMELDUNGEN DER MITARBEITER SYSTEMATISCH AUSWERTEN

In der Evaluationsphase werden die bisherigen Erfahrungen im Unternehmen mit dem eingeführten Arbeitszeitmodell

überprüft, um gegebenenfalls Korrekturen vornehmen zu können. So werden die Rückmeldungen der Mitarbeiter wie auch die der Führungskräfte gesammelt, nach positiven und negativen Erfahrungen getrennt gelistet und gegenübergestellt.

Spätestens nach zwölf Monaten sollten die Berichte systematisch ausgewertet werden. Im Anschluss daran kann entschieden werden, ob und welche Veränderungen der Arbeitszeitregelung erforderlich und welche Modifizierungen der flankierenden Maßnahmen zweckmäßig sind.

Neben den Korrekturen von sich abzeichnenden Fehlentwicklungen können die gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen zu späterer Zeit auch aufzeigen, inwieweit das praktizierte Arbeitszeitmodell noch optimal ist. Wurden die Unternehmensziele nicht oder nicht ausreichend erreicht, kann aufgrund der bis dahin gesammelten Erfahrungen ein neuer Soll-Ist-Vergleich erfolgen. Hierbei können die Analysedaten zum einen einer quantitativen Überprüfung (auf der Basis von Daten) und zum anderen einer qualitativen Überprüfung (auf der Basis von Einzel- und Gruppengesprächen) unterzogen werden.

Wichtig ist: Um auf sich verändernde Anforderungen (z.B. betriebliche, tarifvertragliche Veränderungen) reagieren zu können, sollte eine laufende Überprüfung der bestehenden Arbeitszeitregelung durchgeführt werden. So weiß das Unternehmen, ob das bestehende Arbeitszeitmodell noch bedarfsgerecht und für die Organisation vorteilhaft ist.

**Petra Strahl** |