

# **Schichtsysteme einführen - Die Vorgehensweise**

## **In vier Schritten zum flexiblen Schichtsystem**

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 Schichtsysteme 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 hohen 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 Schichtsystem zu überdenken.

Doch in welche Richtung soll die Veränderung gehen, wie soll das neue Schichtsystem aussehen? Ebenso zahlreich wie die Gründe für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit sind die vielfältigen Schichtsysteme, die ein Unternehmen wählen kann. Da die Strukturen und Anforderungen je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sind, sollten auf keinen Fall Schichtsysteme anderer Unternehmen übernommen und der eigenen Firma übergestülpt werden. Vielmehr ist es wichtig, dass ein neues Schichtsystem 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 so genannte 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 Schichtsystem benötigt? Hat das Unternehmen die Probleme im Hause benannt, sollte es die Ziele festlegen, die durch das neue Schichtsystem 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 – ebenso wie der Betriebsrat, der gemäß des Betriebsverfassungsgesetzes ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung neuer Arbeitszeitregelungen hat.

Die Qualität der Mitarbeiterkommunikation bestimmt weitgehend die Güte der betrieblichen Vereinbarung zur neuen Arbeits- und Betriebszeitgestaltungen – und ist so letztlich Voraussetzung für eine harmonische und erfolgreiche Einführung eines neuen Schichtsystems. 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.

### **Für die Analysephase ein Projektteam bilden**

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter das neue Schichtsystem akzeptieren, erhöht sich, wenn das Unternehmen sie in die so genannte Analysephase einbindet. Konkret: Mitglieder aus den Abteilungen, die von dem neuen Schichtsystem betroffen sind, sollten 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 zu 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.

### 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 ein Schichtsystem 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, Feuerwehrrübungen, Gruppengespräche etc.

## Die Nettoarbeitszeit errechnen

Ist der Personalbedarf unter Berücksichtigung der benötigten Produktionszeiten und der tariflichen Parameter errechnet, kann das Konzept für das neue Schichtsystem erstellt werden. Unter Berücksichtigung betrieblicher, organisatorischer und technischer Voraussetzungen, aber auch der 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 Personalmanager die Nettoarbeitszeit errechnen:

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

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 qualifizierten 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: Mit Hilfe 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 Schichtsystems wie der Personalbedarfsermittlung 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 3 aufeinander folgende Nachtschichten, geblockte Wochenendfreizeiten oder vorwärtsrotierende Schichtblöcke) in das Schichtsystem berücksichtigt werden sollen. Die Einbeziehung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen in die Schichtplangestaltung ist im Arbeitszeitgesetz festgeschrieben. Durch die gesetzliche Grundlage soll die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitsplatzgestaltung gewährleistet sein und somit eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitszeit für die Arbeitnehmer sicher gestellt 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 Schichtsystem 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.

### **Eine ständige Betreuung der Implementierung ist nötig**

Die Ergebnisse des neuen Schichtsystems 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 Schichtsystems (z.B. Schichtrhythmus, kurze Wechsel, Vergütung, Verfahren von Einbringschichten 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 des Schichtsystems unerwartete Schwierigkeiten auftreten, die zusätzliche bzw. flankierende Umsetzungsmaßnahmen erforderlich machen – etwa eine Anpassungen der Schichtplanparameter oder eine erneute Unterrichtung der Mitarbeiter über den Umgang mit dem neuen Schichtsystem.

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 Schichtsystems) festgehalten werden.

### **Rückmeldungen der Mitarbeiter systematisch auswerten**

In der Evaluationsphase werden die bisherigen Erfahrungen im Unternehmen mit dem eingeführten Schichtsystem 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 des Schichtsystems 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 Schichtsystem 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 des bestehenden Schichtsystems durchgeführt werden. So weiß das Unternehmen, ob das bestehende Schichtsystem noch bedarfsgerecht und für die Organisation vorteilhaft ist.

Verfasserin: Dipl.-Betriebswirtin (VWA) Petra Strahl

Flextime Consult Arbeitszeitberatung

Podbielskistr. 69, 30177 Hannover

Kontakt: [office@flextime-consult.de](mailto:office@flextime-consult.de)