

Orts- und zeitflexible Arbeitszeitgestaltung in der betrieblichen Praxis

Die Corona-Pandemie und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben erneut gezeigt, dass klassische Arbeitszeitmodelle mit starren Regelungen schnell an ihre Grenzen stoßen und dass die neue Arbeitswelt eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit fordert. Betriebe müssen »atmen« können, um auf schwankende und saisonale Auftragslagen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu reagieren. Auch die Beschäftigten erwarten zunehmend eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Folglich sind Arbeitszeiten so flexibel und bedarfsgerecht zu gestalten, dass sie einerseits Unternehmen im globalen Wettbewerb die notwendige Beweglichkeit einräumen und damit langfristig Arbeitsplätze sichern, andererseits Beschäftigten mehr Zeitsouveränität bieten. Gleichzeitig gewinnt neben der Dimension »Zeit« auch die Dimension »Ort«, zumindest für bestimmte Tätigkeiten und Beschäftigtengruppen, an Bedeutung.

Im folgenden Beitrag wird zunächst anhand zweier ausgewählter Beispiele der Schichtarbeit dargestellt, wie anstatt eines starren Arbeitszeitmodells flexible und bedarfsgerechte Modelle (gegebenenfalls mit unterschiedlichen Arbeitsorten) eingesetzt werden können, welche den Unternehmen und deren Beschäftigten weitere Freiräume ermöglichen, die Arbeitszeiten an die jeweilige Auftragslage sowie Bedarfe der Beschäftigten anzupassen.

Im zweiten Teil des Beitrages wird im Überblick die aktuelle Diskussion über mobile Arbeit erläutert.

Bedarfs- und gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung

Bei der flexiblen und ergonomischen Schichtplangestaltung geht es darum, die Belange des Betriebes, die Wünsche der Beschäftigten sowie die arbeitswissenschaftlichen Kriterien und Erkenntnisse gleichermaßen zu berücksichtigen.

»Atmender« Schichtplan in einem Drei-Schicht-Betrieb

Mit atmenden Schichtplänen (bekannt auch als Gangschaltung) kann auf betriebliche Schwankungen und kundengesteuerte Änderungen durch Wegfall oder Hinzunahme von Schichten (in unserem Beispiel 21, 18 und 15 Schichten) ohne generellen Wechsel des Schichtrhythmus reagiert werden (Abb. 1).

Gleittage in einem Wechsel-Schicht-Betrieb

Für ein Mitgliedsunternehmen der Metall- und Elektroindustrie wurde ein Schichtplan mit Gleitschichten entwickelt (Abb. 2), der



Ufuk Altun
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft



Veit Hartmann
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Abb. 1: »Atmender« Schichtplan mit 15, 18 und 21 Schichten

Quelle: eigene Darstellung ifaa

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	S			F	F	F	S	S					F	F	F						F	F		
B 15	S	S	N	N				S	S	S	N	N			F	F	S	S	S			F	F	F	S	S		
C 15	N	N								N	N			S	S	N	N			S	S	S	N	N				
D 15			F	F	F					F	F					N	N					N	N					
A 18*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	S				F	F	S	S	S				F	F	F		
B 18	S	S	N	N				F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	N	N		F	F	F	S	S	S
C 18	N	N			F	F		S	N	N				S	S	N	N			S	S	S	N	N				
D 18			F	F	S	S		N			F	F	F			N	N			F	F		N	N	N			
A 21*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	
B 21	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N
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			F	F	S	S			N	N			F	F	S	S			F	F

* Anzahl der Schichten innerhalb einer Woche

Schichtgruppen	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	F	F	S	S	S			F	F	F	F	F			S	S	G	F	F		
B	F	F	F	F	F	Gsa		S	S	G	F	F			F	F	S	S	S		
C	S	S	G	F	F			F	F	S	S	S			F	F	F	F	F		

Abb. 2: Wechselschicht mit Gleittagen

Quelle: eigene Darstellung ifaa

einerseits dem Betrieb eine Ausweitung der Betriebszeit (Samstag) ermöglicht und andererseits auch den Beschäftigten innerhalb der Woche eine gewisse Flexibilität einräumt, je nach Bedarf frei zu nehmen oder den Beginn, das Ende sowie die Dauer der individuellen Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Zudem haben die Beschäftigten durch kurzzyklische Schichtwechsel die Möglichkeit, innerhalb der Woche an kulturellen, sportlichen und sozialen Aktivitäten, die nachmittags oder abends stattfinden, teilnehmen zu können.

Wie in der Abb. 2 zu sehen ist, sind die mit »G« und »Gsa« gekennzeichneten Tage Gleitschichten. Bei diesen Gleitschichten können die Beschäftigten unter Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeitregelung (§ 5; Arbeitszeitgesetz) den Beginn und das Ende der Schicht, demnach die Dauer der Schicht selbst bestimmen. Wenn zum Beispiel betriebsbedingt an Samstagen gearbeitet wird (Gsa), besteht auch die Möglichkeit, in der darauffolgenden Woche an dem mit »G« gekennzeichneten Tag die »Samstagarbeit« auszugleichen. In diesem Fall wird aus der Gleitschicht eine Freischicht.

Software-Unterstützung bei Schichtplangestaltung

Neben einer flexiblen, bedarfs- und gesundheitsgerechten Schichtplangestaltung ist es auch wichtig, diese Planung nachhaltig zu gewährleisten. Mit einer Software können auf der Basis aller relevanten Informationen, wie Betriebszeit, Anzahl der Mitarbeiter pro Schicht, Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage, Wünsche der Mitarbeiter, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen, übersichtliche Schichtpläne schnell erstellt und durchgespielt werden. Die Vorteile softwaregestützter Schichtplangestaltung sind unter anderem:

- Eine manuelle, mühsame und tendenziell fehlerbehaftete Erstellung und Verwaltung von Schichtplänen entfällt. Gerade bei

komplexen Plänen mit langen Laufzeiten ist es wichtig, dass der Schichtplan grundsätzliche Aspekte der Planbarkeit, Transparenz und Nachhaltigkeit berücksichtigt.

- Hinsichtlich der Anzahl der Arbeitstage und anderer relevanter arbeitswissenschaftlicher Kriterien sind Vorgaben einstellbar (zum Beispiel nicht mehr als sechs Arbeitstage am Stück/nicht mehr als drei Nachtschichten in Folge/freie Tage hintereinander). Die Software berechnet, ob Lösungen existieren, und schlägt Schichtpläne vor.
- Algorithmen erzeugen den Rahmen, der an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst wird. Daraus können maßgeschneiderte Pläne entwickelt werden.
- Alle rechnerisch möglichen Gruppenstrukturen, Planvariationen, Laufzeiten usw. sind durch die Software auf einen Blick sichtbar.
- In kurzer Zeit können verschiedene Pläne in unterschiedlichen Variationen erstellt und eine große Palette zur Auswahl bereitgestellt werden.
- Die Auswirkung der Änderung verschiedener Faktoren kann schnell simuliert werden.
- Die Schichtpläne können auf Knopfdruck nach arbeitswissenschaftlichen sowie weiteren Kriterien (Arbeitszeitgesetz, tarifliche Regelungen usw.) bewertet werden.
- Diese Kriterien können bei vielen Programmen spezifisch eingestellt werden, sodass auch betriebs- oder mitarbeiterbezogene Wünsche berücksichtigt werden.
- Mit der Software kann in Echtzeit überprüft und gezeigt werden, ob diese Ideen umsetzbar sind, wie diese im Detail aussehen und welche Ergebnisse daraus folgen. Dadurch steigt die Transparenz der Pläne und damit die Akzeptanz der Beschäftigten.
- Die Akzeptanz des Schichtplanes kann durch Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter in die Planung sichergestellt werden, weil dadurch ein Aushandeln zwischen der Unternehmensführung, dem Betriebsrat und den Beschäftigten auf Augenhöhe und in Echtzeit möglich ist.

- Die Software kann den Planer und die verantwortliche Person bei Änderungen, Anpassungen usw. entlasten, damit mehr Zeit für anspruchsvolle und weitere Aufgaben genutzt werden kann.

Mobile Arbeit liegt im Trend

Noch vor der Corona-Pandemie im Jahr 2019 haben wir in einem Gutachten darauf hingewiesen, dass mobile Arbeit zunehmend zum Normalfall für viele Beschäftigte werden wird (ifaa 2019). Aktuelle Studien bestätigen diesen Trend und zeigen zugleich, dass die Möglichkeiten für mobile Arbeit in Deutschland bei Weitem nicht ausgeschöpft werden. Dabei ermöglichen es die digitalen Technologien für viele, unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten.

Durch die Corona-Pandemie erlebt das Arbeiten von zu Hause aus ein gestiegenes Interesse. Laut einer Mitte April Studie des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (bidt) arbeiteten im Frühjahr 43 Prozent der internetnutzenden Berufstätigen von zu Hause aus (bidt 2020). Eine weitere Studie zeigte, dass im April dieses Jahres 34 Prozent der Beschäftigten ganz oder teilweise zu Hause arbeiteten. Unter den Beschäftigten mit Hochschulabschluss waren es sogar 60 Prozent (vgl. Alipour et al. 2020). Auch eine repräsentative Erhebung des ifo Instituts im April 2020 zeigt, dass etwa drei Viertel der Firmen in Deutschland bei der Bewältigung der Krise auf eine verstärkte Nutzung von Homeoffice setzten (vgl. Litsche et al. 2020).

Durch diese Trends ist es für viele Beschäftigtengruppen vermehrt möglich, an unterschiedlichen Orten zu flexiblen Zeiten zu arbeiten, wenn die Tätigkeiten es hergeben.

Die entscheidende Kenngröße für die Bestimmung des Potenzials für mobile Arbeit ist nicht unbedingt die vollständige oder dauerhafte Verlagerung aller beziehungsweise bestimmter Tätigkeiten, sondern die Möglichkeit, Teiltätigkeiten an unterschiedlichen Orten zu erledigen. Dabei kommt der Überprüfung von Tätigkeiten, Mitarbeiterprofilen, betrieblichen, organisatorischen und persönlichen Aspekte eine wichtige Bedeutung zu. So kann festgestellt werden, für welche Tätigkeiten und/oder Teiltätigkeiten mobile Arbeit in Frage kommt und welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Qualifikationen für die Beschäftigten erforderlich sind.

Fazit

Bei der orts- und zeitflexiblen Arbeit liegt die Herausforderung darin, die jeweiligen betrieblichen Anforderungen mit den Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten abzugleichen und optimal aufeinander abzustimmen. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, kann es kein Patentrezept geben. Zahlreiche Kombinationen von Kriterien und Aspekten, wie zum Beispiel Arbeitsorganisation, Reaktions- und Lieferzeiten, Reaktion auf saisonale und konjunkturelle Auslastungsschwankungen, Alter, persönliches Risikoprofil sowie Wünsche der Beschäftigten, können für eine bedarfs- und gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung ausschlaggebend sein. Ziel muss es also sein, die unterschiedlichen Interessen des Unternehmens, seiner Beschäftigten und Kunden in Einklang zu bringen, um das neue Arbeitszeitmodell dauerhaft und erfolgreich umzusetzen.

Folglich geht es in erster Linie nicht darum, von anderen Unternehmen Modelle eins zu eins zu übernehmen, sondern eigene und betriebsspezifische und (wenn notwendig) mehrere Arbeitszeitmodelle für verschiedene Bereiche und Beschäftigtengruppen zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, auch die Gestaltungswünsche der Beschäftigten in Arbeitszeit- und Schichtmodelle einzuarbeiten. Denn eine direkte Beteiligung der Beschäftigten und – sofern vorhanden – des Betriebsrates fördert nicht nur deren konstruktive Mitarbeit, sondern auch die Akzeptanz für das neue Arbeitszeitmodell im Unternehmen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Akzeptanz der entwickelten Modelle hoch ist, wenn die Beschäftigten in die Entwicklung, Einführung und Gestaltung der Arbeitszeitmodelle einbezogen werden. ■

Literatur

Alipour J-V, Falck O, Schüller S (2020) Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise

<https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-alipour-falck-schueler-homeoffice.pdf>. [Zugegriffen: 13. August 2020]

Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) (Hrsg.) (2020) Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/>. [Zugegriffen: 08. Mai 2020]

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Stowasser S, Altun U, Hartmann V, Hille S, Sandrock S (2019) Gutachten zur Mobilen Arbeit. Erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion der Freien Demokratischen Partei (FDP). ifaa, Düsseldorf

Litsche S, Sauer S, Wohlrabe K (2020) »Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft deutsche Wirtschaft mit voller Wucht«, ifo Schnelldienst 73 (5), 57–61

Autoren-Kontakt

Dr. Ufuk Altun
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-41
E-Mail: u.altun@ifaa-mail.de

Dipl.-Arb.-Wiss.
Veit Hartmann M.A.
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-27
E-Mail:
v.hartmann@ifaa-mail.de