

Mehr Gleitzeit in die Schichtarbeit!

Johannes Gärtner^{1,2} · Werner Marschitz² · Peter Baumgartner² · Karin Boonstra-Hörwein^{1,2}

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Zusammenfassung Gegenwärtig wird Gleitzeit primär im Bürobereich genutzt. Dieser Artikel argumentiert mittels Fallbeispielen und Indikatoren, dass in der Praxis – entgegen einem stereotypen Bild von Schichtarbeit – häufig substanzielle Spielräume der Zeiteinteilung existieren, deren Nutzung bessere Arbeitszeitmodelle erlaubt.

Praktische Relevanz Ansatzpunkte für bessere Schichtarbeitszeitmodelle werden aufgezeigt, indem vorhandene Spielräume der Arbeitsgestaltung identifiziert und für Gleitzeit genutzt werden.

Schlüsselwörter Arbeitszeitgestaltung · Schichtarbeit · Ergonomie · Gleitzeit · Selbstplanung

More flexitime for shiftwork!

Abstract Flexitime is primarily used in offices. Based on practical examples and indicators this paper argues that there actually is room and use for flexitime in shiftwork. This strongly contrasts stereotypical pictures of shiftwork.

Practical Relevance Starting points for the improvement of shiftwork through flexitime are discussed. Potentials exist in identifying and using opportunities in workdesign.

Keywords Working Time · Shiftwork · Ergonomics · Flexitime · Self-rostering

✉ PD DI Dr. J. Gärtner
gaertner@ximes.com

¹ TU Wien,
Wien, Österreich

² XIMES GmbH, Hollandstr. 12/12,
1020 Wien, Österreich

Einleitung

Bei Gleitzeitmodellen wird Beschäftigten Zeitsouveränität bezüglich der Festlegung von Beginn und Ende der Arbeitszeiten (innerhalb bestimmter Grenzen) übertragen (Risak et al. 2014) – in der Regel unter Berücksichtigung betrieblicher Belange. Die Festlegung der Zeiten erfordert keine oder nur geringe Abstimmungen mit Führungskräften und KollegInnen.

Schichtarbeit wird unterschiedlich definiert. Knauth (1983) sieht zum Beispiel die „ungewöhnliche Tageszeit“ als zentrales Kriterium. In Hinblick auf Schlaf, psychosoziale Konsequenzen und z. T. Planungsanforderungen wäre auch Arbeit am Wochenende so zu verstehen. In vielen Bereichen bringt Schichtarbeit einen Wechsel zwischen Personengruppen am Arbeitsplatz mit sich. Beispiele mit keinem oder nur tageweisem Wechsel sind Bäcker, Wartungsarbeiten in der Nacht oder auch Reinigungsarbeiten am Tagesrand.

Bei Schichtarbeit werden – normalerweise orientiert an prozess-/maschinengebunden Abläufen und Öffnungszeiten – für Personen/-gruppen typisch Wochen im Voraus die konkreten Arbeitszeiten fixiert. Meist haben MitarbeiterInnen Einfluss auf die Gestaltung des Schichtplans – zum Teil indirekt über Betriebs- und Personalräte, aber auch durch die Wahl von Plänen oder Schichten. In manchen Bereichen (z. B. Pflegearbeit Österreich) können Personen nach Prioritätsregeln Arbeitstage, Dienste und teilweise sogar Zeiten selbst vorschlagen. Kurzfristige Änderungen des Schichtplans auf Wunsch der MitarbeiterInnen (z. B. Zeitabbau, Urlaub, Schichttausch) erfordern bei Schichtarbeit typischerweise eine enge Abstimmung mit anderen Personen.

Gleitzeit und Schichtarbeit sind weit verbreitete Arbeitszeitmodelle, existieren aber vielerorts nebeneinander. In Unternehmen, die beide Modelle nutzen, haben zu-

meist die produzierenden und dienstleistenden Bereiche Schichtarbeit, während administrative Bereiche Gleitzeitmodelle nutzen. Formalisierte Mischmodelle kommen nur selten zum Einsatz. Eine Untersuchung in der Elektro- und Elektronikindustrie Österreichs zeigt, dass beide Formen jeweils fast die Hälfte aller verwendeten Arbeitszeitmodelle ausmachen, wobei Gleitzeit vorrangig für Angestellte und Schichtarbeit vorrangig für ArbeiterInnen verwendet wird (FEEI 2010).

Für Gleitzeit als eine Form beschäftigtenorientierter Einflussname auf die Arbeitszeitgestaltung wurde bisher wenig Spielraum in der Schichtarbeit gesehen. Einzige Ausnahme war die leichte Verschiebung der Übergabe zwischen zwei Personen, die beispielsweise in einem Zeitrahmen dynamisiert werden kann (z. B. Gärtner et al. 2008).

Basierend auf betrieblichen Beratungsprojekten wird in diesem Artikel argumentiert, dass es erhebliche Spielräume für Gleitzeit auch in der Schichtarbeit gibt, darauf aufbauend anhand praktischer Beispiele gezeigt, dass die Verbindbarkeit gegeben ist und werden abschließend Potenziale und erwartbare Wirkungen in der Schichtarbeit diskutiert. Hervorzuheben ist insbesondere, dass mehr Gleitzeit einen Zusatznutzen bringt.

Schichtarbeit hat erhebliche Spielräume

Ein relevanter Teil an Schichtarbeitenden arbeitet nicht an eng getakteten Arbeitsplätzen. Erstens sind sehr große Berufsgruppen direkt der Dienstleistung zuzuordnen (Handel, Pflege, Transport, Reinigung, Gastronomie), zweitens gibt es auch in Industrieunternehmen (innerbetriebliche) Dienstleistungsinhalte (Instandhaltung, Wartung, Transport, Logistik), drittens sind nur wenige Dienstleistungen „quasi fließbandartig“ organisiert (zB Fast Food Restaurants) bzw. organisierbar. Zwei Indikatoren unterstützen die Einschätzung, dass die Arbeit vielfach nicht fließbandartig ist und große Spielräume vorhanden sind.

Indikator I: Tatsächliche Besetzungen schwanken

Insbesondere in industriellen Zusammenhängen wird meist von einheitlicher Besetzungstärke durch Schichtgruppen ausgegangen. Bei statistischer Auswertung der tatsächlichen Anwesenheitsstärken findet sich meist eine hohe Varianz der Besetzungstärke einzelner Dienste/Zeitfenster (vgl. Boonstra-Hörwein und Gärtner 2011). Gärtner und Lennings (2006) fanden z. B. Schwankungen der Anwesenheit bei industrieller Serienfertigung an normalen Werktagen (d.h. ohne Feiertage und Ferien und ohne einzelne Ausreißer) zwischen 17 bis 22 Personen.

Indikator II: Besetzung oft losgelöst von Fall- und Stückzahlen

Werden unterschiedliche Besetzungsstärken in Betrieben thematisiert, wird oft auf einen unterschiedlichen Arbeitsanfall hingewiesen. Anhand von rund 60 praktischen Fällen konnten wir nachweisen, dass dies häufig nicht nachvollziehbar ist. In einzelnen Unternehmen schwankten die tatsächlichen Besetzungen hochgradig mit dem anfallenden Geschäft, aber häufiger (in mehr als 2/3 der Fälle) konnte kein oder nur ein sehr geringer Zusammenhang gefunden werden.¹

Oft werden Besetzungsstärken im Zusammenhang mit Feiertagen, verlängerten Wochenenden, Urlaub oder auch in den Sommerferien abgesenkt, ohne eine entsprechende Reduktion des Leistungsprogramms folgen zu lassen. Umgekehrt finden sich Planungen mit einheitlicher Besetzung trotz Vorhersehbarkeit eines unterschiedlichen Arbeitsanfalls (z. B. in einer Wäscherei montags über 20 % zusätzlicher Arbeitsbedarf).

Resümee

Die hier beschriebenen Sachverhalte können verschiedene Ursachen haben: zum einen eine erhebliche Überbesetzung (die wir in den konkreten Fällen nur selten wahrnahmen), zum anderen aber lassen sie sich auch als Ausdruck von Variabilität der geleisteten Arbeit verstehen. Beispielsweise kann man „vorübergehend etwas liegen lassen“ oder aber beim Arbeitstempo oder der Qualität variieren.

Fallbeispiele

Die Verbindung von Schichtarbeit und Gleitzeit kann anhand einiger Beispiele verdeutlicht werden.

In einem Industriebetrieb der Pharmaindustrie mit sehr kleiner Besetzungstärke (4 Personen im Bereich) gab es große Möglichkeiten der individuellen Gestaltung. Der Grundplan sah höhere Arbeitszeiten vor und brachte ein Stundenplus. Diese Plusstunden konnten in Absprache mit dem Team für früheres Gehen (besonders beliebt in der Nachtschicht) oder späteres Kommen, aber auch für freie Tage (ähnlich Urlaub) genutzt werden. Das Team schätzte dabei ab, ob das absehbare Arbeitsprogramm dies zulassen würde. Der Wechsel auf ein Modell, das näher an der Sollarbeitszeit lag (geplante freie Tage), wurde von den Betroffenen vehement abgelehnt, da sie den Verlust dieser Spielräume befürchteten.

¹ In Gärtner und Lennings (2006) findet sich ein detailliert beschriebenes Beispiel aus der Serienfertigung.

In einem Rechenzentrum lag der zentrale Ansatz in der Kombination von Bereitschaftsanteilen und Softwareentwicklung. MitarbeiterInnen betreuten das Rechenzentrum bei Problemen, hatten aber auch andere Aufgaben. Dieser Mix erlaubte im konkreten Beratungsfall eine Mindestbesetzungsplanung am späten Abend und in der Nacht mit kurzen Schichten. Alles andere wurde über Gleitzeit abgedeckt.

Der Dienstplan der Wartungstechniker in einer gewerblichen Bäckerei war zwar den Schichtzeiten der Produktion angenähert, die genaue Zeitlage der Anwesenheiten der einzelnen Techniker war aber betrieblich nicht ablaufkritisch. Damit war Gleitzeit für diese Gruppe möglich. Durch versetzte Kernzeiten am Vormittag bzw. am Nachmittag (frühen Abend) wird in den wirklich kritischen Zeitfenstern eine Mindestbesetzung gesichert.

In einem Innenausatterbetrieb wurde Gleitzeit im Wechselschichtbetrieb realisiert. Die MitarbeiterInnen können weitgehend alleine entscheiden, weil genug Arbeitsmaschinen vorhanden und viele Einzelteile zu fertigen sind. Ergänzend gibt es einen Aushandlungsprozess für Tätigkeiten, die nur im Team erledigt werden können.

Diskussion

Die Verbindung von Schichtarbeit und Gleitzeit hat große Anwendungspotenziale. Vom Umfang variieren die Gleitmöglichkeiten auch im Büro erheblich. Während z. T. nur kleine Zeitfenster zur Verfügung stehen, können anderswo mehrere Stunden täglich oder auch ganze Tage gewählt oder auch freigenommen werden. Gleitmöglichkeiten von ± 30 Minuten an einigen Wochentagen bzw. einige deutlich stärkere Möglichkeiten pro Monat sind wohl als Untergrenze zu betrachten, um noch von „Gleitzeit“ sprechen zu können. Um derartige Spielräume zu bieten, ist nur wenig Arbeits-Variabilität erforderlich: 30 Minuten sind 6,25 % eines 8 h-Tages, ein halber Gleittag einer Person in einem 4er-Team sind 12,5 % Veränderung und mit beispielsweise 5 % Verschiebung, 5 % Vereinfachung und 2,5 % Temposteigerung ausgleichbar.

Abseits eng getakteter Fließbandarbeit sind derartige Variationsmöglichkeiten im Allgemeinen möglich. Neben Variationen von Tempo und Intensität ergeben sich weitere Potenziale durch Verschiebung oder Umplanung von Zusatztätigkeiten wie Meetings und Dokumentation. Auch die

kurzfristige Vorschau bietet Möglichkeiten. Ist ein relevanter Teil der Arbeit gut gelaufen und in den nächsten Stunden wenig zu erwarten, erlaubt dies eine Variation.

Gleitzeit mit Schichtarbeit zu verbinden, sollte im Normalfall positiv wirken. Jedenfalls erhöhen sich Einfluss- und Wahlmöglichkeiten der Beschäftigten, was an sich schon positiv wirkt. (Smith und Iskra-Golec 2003). Weiters sollten Entlastungen bezüglich Schlaf und Zeitkonflikten sowie zusätzliche Chancen der Zeitznutzung zu erwarten sein. Wie auch bei Gleitzeit im Büroumfeld sind Missbrauchsszenarien denkbar (z. B. als Gleitzeit benannte, aber tatsächlich betrieblich dominierte Flexibilisierung oder umgekehrt die Verfolgung persönlicher Präferenzen ohne Rücksicht auf betriebliche Anforderungen). Für Bürotätigkeit wurden diese Risiken vor gut 30 Jahren diskutiert und sind in der Fläche kein Thema mehr, weil es gute rechtliche Regeln gibt. Um diese Wirkungen und Potenziale besser erforschen zu können, plädieren wir für Pilotprojekte zu mehr Gleitzeit in der Schichtarbeit, idealerweise mit einer ausführlichen Evaluierung. Der Nutzen für MitarbeiterInnen und Unternehmen könnte immens sein.

Literatur

- Boonstra-Hörwein K, Gärtner J (2011) Scheduled versus Actual Work/ Rest Hours – Detecting Problem Zones by Explorative Data Analysis 20th International Symposium on Shiftwork and Working Time, Stockholm, Sweden. (Working Time Society)
- FEEI (Hrsg) (2010) Arbeitszeitmodelle, Einheitliches Arbeitszeitrecht. Eigenverlag, Wien
- Gärtner J, Klein C et al (2008) Arbeitszeitmodelle – Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung. ORAC-Verlag, Wien
- Gärtner J, Lennings F (2006) Neue Ansätze der Arbeitszeitgestaltung in der Industrie. Angew Arbeitswiss 189:1–22
- Knauth P (1983) Ergonomische Beiträge zu Sicherheitsaspekten der Arbeitszeitorganisation. VDI Verlag, Düsseldorf
- Risak M, Jöst A et al (2014) Praxishandbuch Gleitzeit. facultas.wuv, Wien
- Smith L, Iskra-Golec I (2003) Internal locus of control and shiftwork effects. Theor Issues Ergonomic Sci 4(3–4):327–339