

# tempora

Online

**10 Jahre**  
Zeitbüro



Journal für  
moderne  
Arbeitszeit

Ausgabe  
**02**  
2012

## Inhalt

### Editorial

- 
- 01 **Neue Broschüre des iap – Institut für Arbeit & Personal:  
Flexible Arbeitszeitgestaltung: Infobroschüre für Unternehmen**
- 
- 02 **Zeitbüro FOM:  
Informationsveranstaltungen in Hamburg und Stuttgart**
- 
- 03 **Bundesweite Fördermittel zur Arbeitszeitberatung:  
Mit professioneller Hilfe zum maßgeschneiderten Modell**
- 
- 04 **Umsetzungsbeispiel aus dem Projekt ArbeitszeitGewinn:  
Funktionszeiten bei der TREFZ GmbH**
- 
- 05 **Fünf Fragen an...**
- 
- 06 **Bedarfsgerechte und ergonomische Schichtpläne**
- 
- 07 **Unternehmens-Beispiel: Berzelius Stolberg GmbH**
- 

**Literatur- und Veranstaltungstipps**

**zeitbuero**   
KOORDINATION, ORGANISATION & WISSENSTRANSFER  
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG

# Editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser,

in diesem Jahr kann das Zeitbüro auf zehn Jahre erfolgreiches Bestehen blicken. Damals wie heute ist das Thema Arbeitszeitgestaltung hochaktuell, wenngleich sich die Zielsetzungen teilweise etwas verändert haben. Zu Beginn unserer Projektarbeit im Jahre 2002 in Dortmund – als der deutsche Fußballmeister auch Borussia Dortmund hieß – galt es vor allem die Betriebszeiten zu optimieren. Vom Landschaftsgärtner bis zum mittelständischen Walzunternehmen sollten die Arbeitszeiten der Beschäftigten flexibilisiert werden, um schwankende Auftragslagen zu bewältigen, also Leerzeiten zu vermeiden und Überstunden durch ein Arbeitszeitkonto ausgleichen zu können. Dies war nicht immer einfach, da sich Beschäftigte über viele Jahre hinweg an relativ starre Arbeitszeitstrukturen gewöhnt hatten. Aber wir haben bereits damals im Zeitbüro NRW auf partizipative Vorgehensweise geachtet und die Arbeitszeitmodelle gemeinsam mit betreffenden Mitarbeitern/innen basierend auf rechtlichen Grundlagen entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Die Beschäftigten konnten eigene Interessen und Ideen einbringen und zusammen mit den Vorgesetzten entstanden zukunftsweisende Arbeitszeitmodelle wie beispielsweise die Funktionszeiten, die sich inzwischen in ganz Deutschland etabliert haben.



Prof. Dr. Ulrike Hellert

Im Laufe der Zeit hat sich allerdings der Fokus der Arbeitszeitgestaltung geändert. Mit dem Fachkräftebedarf, also

dem gestiegenen Bedarf an qualifiziertem und motiviertem Personal, sind moderne Arbeitszeitmodelle zur Schlüsselresource in Unternehmen geworden. Mitarbeiterorientierte flexible Arbeitszeiten zählen für die Beschäftigten bei Umfragen zu den wichtigsten Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens, sei es, um Familie und Beruf zu vereinbaren oder die persönliche Life-Balance entsprechend der Lebensphase gestalten zu können. Somit fördern maßgeschneiderte Arbeitszeiten sowohl die Personalgewinnung als auch die Personalbindung und sind ein nachhaltiger Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden.

Einige Arbeitszeitt Themen sind von Anfang an von hohem Interesse gewesen und zählen auch heute noch zu den Spitzenreitern in der Nachfragestatistik: Die menschengerechte Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit sowie die Fragen nach rechtlichen Grundlagen des Arbeitszeitgesetzes. Beiden Themen widmen wir in dieser Ausgabe der tempora Online daher auch einen besonderen Rahmen.

Den zahlreichen Autoren/innen, Experten/innen und Projektförderern der bisherigen zehn Jahre Zeitbüro danke ich ganz herzlich für die überaus erfolgreiche Kooperation und möchte Sie bitten, uns auch weiterhin mit Wissen, Kreativität und Freude zu unterstützen, damit die Erfolgsgeschichte Zeitbüro NRW sich im Zeitbüro FOM fortsetzt.

Ihre Ulrike Hellert

## Neue Broschüre des iap – Institut für Arbeit & Personal: Flexible Arbeitszeitgestaltung: Infobroschüre für Unternehmen

Text: Gundula Grzesik

**01** Das iap hat eine Informationsbroschüre für Unternehmen herausgegeben. Hier können sich Unternehmensverantwortliche, Beschäftigtenvertretungen und interessierte Beschäftigte über die Grundsätze flexibler Arbeitszeitgestaltung informieren.

Die Broschüre zeigt die Möglichkeiten von flexibler Arbeitszeitgestaltung auf, erläutert die Grundbegriffe und die grundlegenden Arbeitszeitmodelle.

Diese iap-Publikation kann kostenfrei unter <http://www.fom.de/forschung/institute/iap.html#!tab=publikationen-4> heruntergeladen werden. ■



## Zeitbüro FOM: Informationsveranstaltungen in Hamburg und Stuttgart

Text: Christian Damke / Gundula Grzesik

**02** Das Zeitbüro FOM bietet im Sommer wieder zwei Informationsveranstaltungen zu Themen flexibler Arbeitszeitgestaltung an. Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, Betriebsratsmitglieder sowie interessierte Beschäftigte können sich über aktuelle Arbeitszeithemen informieren. Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist kostenlos. Wir bitten jedoch um vorherige Anmeldung. Unter <http://www.zeitbuero.fom.de/aktuelles/veranstaltungen.html> finden Sie unsere aktuellen Veranstaltungshinweise sowie unsere Flyer samt Anmeldebogen.

„Innovationsfähigkeit und flexible Arbeitszeiten im demografischen Wandel“ – im Rahmen der Reihe „Stuttgarter Gespräche“ am Dienstag, 26. Juni 2012, 15.00-17.00 Uhr im FOM Hochschulstudienzentrum Stuttgart in der Rotebühlstr. 121, 70178 Stuttgart. Bitte melden Sie sich bis zum 18. Juni 2012 per E-Mail an: [zeitbuero@fom.de](mailto:zeitbuero@fom.de). Das Zeitbüro FOM (Christian Damke) wird in dieser Veranstaltung in Kooperation mit dem Projekt KrlDe (Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel, Dr. Hans-

Dieter Schat) Wege aufzeigen, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen und flexible Arbeitszeiten erfolgreich zu gestalten

Die Informationsveranstaltung des Zeitbüro FOM findet im Rahmen der bewährten Reihe »Stuttgarter Gespräche« statt. Flexible Arbeitszeitmodelle helfen, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu steigern, deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, Kosten zu senken und die Qualität zu sichern. Außerdem bekommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance, Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels ist es für Unternehmen wichtig, durch flexible Arbeitszeitmodelle auf sich verändernde Marktgeschehnisse aber auch Mitarbeiterbelange reagieren zu können, um konkurrenz- und innovationsfähig zu bleiben und dadurch Personal im Unternehmen zu halten aber auch Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Am 22. August (15.00-17.00 Uhr) findet in Hamburg die Informationsveranstaltung »Chancen flexibler Arbeitszeitgestaltung

im demografischen Wandel“ an der FOM Hamburg, Schäferkampsallee 16a, 20357 Hamburg statt. Neben dem Einfluss von flexiblen Arbeitszeitmodellen auf den Rekrutierungsprozess wird auch das Arbeitszeitgesetz im Mittelpunkt stehen. Als Expertin wird hier die Arbeitsschützerin Ursula Höfer erwartet. ■



## Bundesweite Fördermittel zur Arbeitszeitberatung. Mit professioneller Hilfe zum maßgeschneiderten Modell

Text: Christian Damke / Kyra Lauber

**03** Unternehmen müssen sich stetig neuen Herausforderungen stellen, um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Durch anhaltenden technologischen Fortschritt, Veränderungen im regionalen, nationalen und weltwirtschaftlichen Wettbewerb, aber auch durch den fortschreitenden demografischen Wandel, entstehen in Unternehmen immer neue Anforderungen. Diesen Herausforderungen kann mit einer bedarfsgerechten Unternehmens- und Personalstrategie begegnet werden, um die optimale Nutzung sowohl betriebswirtschaftlicher Größen als auch personeller Faktoren zu gewährleisten. Dabei zeigt sich, dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmer/innen-Interessen oftmals gut vereinbart werden können. So ergeben sich aus einer optimalen, flexiblen Arbeitszeitgestaltung Vorteile für beide Interessensseiten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bspw. durch die Pflege von Angehörigen außerberuflichen Belastungen ausgesetzt sind, kann ein Unternehmen

durch flexible Arbeitszeitmodelle Möglichkeiten bieten, berufliche Anforderungen und Belastungen im Privatbereich besser zu bewältigen. Dadurch werden nicht nur die Gesundheit der Mitarbeitenden geschützt, sondern auch betriebliche Risiken reduziert bzw. Optimierungspotenziale geschaffen. Schließlich sind die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens die Beschäftigten (Human Resources). Diese verbleiben bei passenden Arbeitsbedingungen und -inhalten länger im Unternehmen, haben mehr Freude bei der Arbeit, sind leistungsfähiger und seltener krank. Von einer personalorientierten Führung profitieren ebenfalls die Unternehmen, da Fachkräfte gewonnen und gehalten werden, das Arbeitsklima verbessert wird und flexibel auf Marktgeschehnisse reagiert werden kann. Somit steigen sowohl die Wettbewerbschancen, als auch die Attraktivität des Unternehmens in der Öffentlichkeit, bei Geschäftspartnern und bei Arbeitsuchenden.

Nicht selten jedoch fehlen – besonders kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – die personellen, zeitlichen, fachlichen aber auch monetären Ressourcen, um bestehende Verbesserungspotenziale – z.B. der Arbeitszeitgestaltung – zu erkennen und/oder umzusetzen.

Das Zeitbüro FOM steht bei allen Arbeitszeitfragen als neutrale Erstanlaufstelle mit Rat und Tat zur Seite. Eine Umsetzungsberatung in Unternehmen kann das Zeitbüro FOM aufgrund seiner Förderstruktur nicht durchführen. Für die konkrete Umsetzung und Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen kann eine externe Arbeitszeitberatung jedoch von großem Nutzen sein. Insbesondere für KMU stehen zu diesem Zweck Fördermittel bereit.

**zeitbuero FOM**  
KOORDINATION,  
ORGANISATION & WISSENSTRANSFER  
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG

## Fördermittel zur Arbeitszeitberatung in Deutschland – ein Überblick:

In **Nordrhein-Westfalen** bietet die Potentialberatung ein Fördermittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes NRW, um das Change Management – auch in Bezug auf Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen – in KMU durch professionelle Beraterinnen und Berater zu unterstützen und so die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit in Unternehmen zu erhalten oder zu steigern.

Gefördert werden bis zu 15 Beratungstage mit einer Fördersumme von max. 500 € pro Beratungstag. Die Regionalagenturen in NRW informieren Sie über die Einzelheiten.

Informationen zur Potentialberatung NRW finden Sie auch hier: [http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich\\_arbeiten/angebote\\_nutzen/potentialberatung/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/angebote_nutzen/potentialberatung/index.php)

Doch auch für Unternehmen in anderen Bundesländern der Republik existieren ähnliche und vielfältige Fördermittel, mit denen die o.g. Faktoren für eine menschen- und unternehmensorientierte Beratung unterstützt werden können.

Informationen zu bundesweiten Fördermöglichkeiten in KMUs finden Sie zum Beispiel beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle: <http://www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung/beratungsfoerderung/index.html>

Für KMU in **Hessen** existiert bspw. die Möglichkeit, sich durch das RKW Hessen bei einer Beratung finanziell unterstützen zu lassen. Bezogen auf die gezielte Arbeitszeitanalyse können Unternehmen noch bis zum Spätsommer 2012 eine geförderte Beratung durch das RKW in Kooperation mit dem Projekt „ArbeitsZeitGewinn“ (einem Partnerprojekt des Zeitbüro FOM) in Anspruch nehmen. <http://www.rkw-hessen.de/beratungsfoerderung.html>

Weitere, für die verschiedenen Bundesländer vorgesehene Fördermittel, haben wir nachfolgend für Sie zusammengestellt. Nähere Informationen erhalten Sie unter den jeweiligen Links.

### Baden-Württemberg

Dient die Beratung zur Arbeitszeitgestaltung einem Innovationsvorhaben des Unternehmens, besteht die Möglichkeit eine Förderung aus Mitteln des ESF zu beantragen

[http://www.esf-bw.de/esf/index.php?id=105&no\\_cache=1&sword\\_list\[\]=beratung](http://www.esf-bw.de/esf/index.php?id=105&no_cache=1&sword_list[]=beratung)

### Bayern

Möglichkeit zur kostenlosen Arbeitszeitberatung durch das Projekt „Verbund Strukturwandel“ in Kooperation mit der Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft und der IHK München

[http://www.verbund-strukturwandel.de/arbeitszeitorga/img/VSW-Beratungsangebot\\_KMU.pdf](http://www.verbund-strukturwandel.de/arbeitszeitorga/img/VSW-Beratungsangebot_KMU.pdf)

### Berlin/Brandenburg

Geförderte Beratung durch CALL Potentialberatung für KMU

<http://www.rkwbb.de/potenzialberatung-kmu.html>

### Bremen

Das Land Bremen unterstützt im Rahmen der Verwendung von Mitteln des ESF die Entwicklung von innovativen Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung

<http://www.esf.bremen.de/sixcms/media.php/13/2007DE052PO004%20Genehmigungsstand.pdf>

### Mecklenburg-Vorpommern

Gefördert werden im Rahmen der Technologie- und Innovationsförderung Innovationsberatungsdienste und innovationsunterstützende Dienstleistungen für KMU

[http://www.service.m-v.de/cms/DLP\\_prod/DLP/Foerderfibel/Verbesserung\\_der\\_Wettbewerbsfaehigkeit/Finanzierungshilfen/Technologie\\_und\\_Innovation/Foerderungen/Techologie- und Innovationsfoerderung/index.jsp](http://www.service.m-v.de/cms/DLP_prod/DLP/Foerderfibel/Verbesserung_der_Wettbewerbsfaehigkeit/Finanzierungshilfen/Technologie_und_Innovation/Foerderungen/Techologie- und Innovationsfoerderung/index.jsp)

### Niedersachsen

Förderung von externer Unternehmensberatung zu diversen Themen durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. Finanziert aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

[http://www.mwv.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=5685&article\\_id=15684&psmand=18](http://www.mwv.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=5685&article_id=15684&psmand=18)

### Rheinland-Pfalz/Saarland

Modellregion für kostenlose Erstberatungen durch „Neue Arbeitszeit-Praxis“

<http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de/modellprogramm/index.htm>

### Sachsen

Förderung von externer Unternehmensberatung für KMU zu diversen Themen durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (finanziert durch den ESF) Arbeitszeitgestaltung

[http://www.sab.sachsen.de/de/p\\_wirtschaft/detailfp\\_wi\\_2467.jsp?m=198243](http://www.sab.sachsen.de/de/p_wirtschaft/detailfp_wi_2467.jsp?m=198243)

### Sachsen-Anhalt

Sachsen-Anhalt sieht eine Förderung von Beratung zum Thema Arbeitszeitgestaltung (im Rahmen des EFRE/ESF) nicht explizit vor. Informationen zu generellen Fördermodalitäten in Sachsen-Anhalt finden Sie u.a. hier:

[http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek\\_Politik\\_und\\_Verwaltung/Bibliothek\\_Europa/ab\\_2007/OP\\_EFRE.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Politik_und_Verwaltung/Bibliothek_Europa/ab_2007/OP_EFRE.pdf)

### Schleswig-Holstein/Hamburg

Die Inanspruchnahme einer Beratung durch ein externes Unternehmen wird für KMU durch das RKW gefördert

[http://www.rkw-schleswig-holstein.de/index.asp?tree\\_id=93](http://www.rkw-schleswig-holstein.de/index.asp?tree_id=93)

### Thüringen

Möglichkeit zur kostenlosen Beratung durch das Projekt „Familie Beruf Lernen“ (gefördert durch den ESF)

<http://www.familie-beruf-lernen.de/index.php?id=101>



## Umsetzungsbeispiel aus dem Projekt ArbeitsZeitGewinn: Funktionszeiten bei der Trefz GmbH

Text: Gabriele Gusia

**04** Die im baden-württembergischen Cleeborn ansässige Trefz GmbH mit rund 23 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Herstellung von Präzisionsteilen für Fenster, Türen und Fassaden. Der Anspruch des Unternehmens ist es, kurze Lieferzeiten und eine hohe Termintreue zu gewährleisten. Die spürbare Konkurrenz im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte war Antrieb für Veränderungen.

Trefz ließ sich daher im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekts „ArbeitsZeitGewinn“ beraten. Ziel der Beratung sollte es sein, die Arbeitgeberattraktivität angesichts eines stärker werdenden Fachkräftemangels zu erhöhen, um die Beschäftigten langfristig an das Unternehmen zu binden.

### Analyse der Arbeitszeitregelungen als Ausgangsbasis

Zunächst erfasste die Projektleiterin Simone Back vom RKW Hessen die Arbeitszeitsituation. Separate Interviews mit dem Geschäftsführer Uwe Trefz sowie den Mitarbeitenden lieferten Anhaltspunkte für eine Optimierung der Arbeitszeitregelungen. So hat die Arbeitszeitanalyse u.a. ergeben, dass die anhaltend positive Auftragslage zu vielen Überstunden führte. Ein Abbau der Überstunden durch Freizeitausgleich war aufgrund der hohen Auslastung und der geringen Personaldecke nicht möglich. Betriebswirtschaftlich spürbar zeigte sich zudem, dass die hohe Auslastung und der damit verbundene Zeitdruck die Fehlerrate und die notwendigen Nacharbeiten stark ansteigen ließen.

Insgesamt äußerten sich die Beschäftigten unzufrieden mit dem starren und wöchentlich wechselnden 2-Schichtbetrieb. Dieser erlaubte wenig Flexibilität für die privaten Bedürfnisse, individuell von der Schicht abweichende Arbeitszeiten mussten stets mit dem Unternehmensinhaber abgesprochen werden. Auch das Unternehmen

war in seiner Personaleinsatzplanung eingeschränkt und konnte nur schwer auf die sich ändernde Auftragslage reagieren. Die Rückmeldung der Beschäftigten, dass die Arbeitszeiten bislang wenig transparent und nicht einheitlich geregelt seien und darüber Unzufriedenheit herrschte, war ein weiterer Auslöser für Firmeninhaber Uwe Trefz, das Arbeitszeitmodell konkret zu verändern.

### Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells

Aufbauend auf der Arbeitszeitanalyse erfolgte die Umsetzungsberatung durch Richard Meyer-Sydow, einem der Arbeitszeitberater aus dem Projekt „ArbeitsZeitGewinn“. Auf Grundlage einer Mitarbeiterbefragung diskutierten Unternehmensinhaber und von der Belegschaft gewählte Vertreterinnen und Vertreter in einem Workshop über geeignete Arbeitszeitmodelle und entschieden sich schließlich für Funktionszeiten.

Mit dem neuen Modell werden die individuellen Arbeitszeiten in der Abteilung unter den Kolleginnen und Kollegen sowie dem Abteilungsleiter vereinbart. Kriterien hierfür sind die Erfüllung der Abteilungsfunktionen, Liefertreue und Maschinenlaufzeit. Neben einem bereits geführten Arbeitszeitkonto lassen die kleineren Teamstrukturen und Abteilungsgrößen direkte Absprachen gut zu. Zudem ist das Team seit langem eingespielt. Mit diesen Argumenten konnte auch der Geschäftsführer die Belegschaft überzeugen. Diese hatte sich zunächst skeptisch geäußert, da das Modell von den Beschäftigten bei der teaminternen Absprache mehr Eigenverantwortung erwartet.

Feste Arbeitszeiten und Schichtgruppen gehören seitdem der Vergangenheit an. Eine entworfene Arbeitszeitvereinbarung regelt alle bislang offenen Fragen wie Raucherpausen, Pausenverteilung oder die Nutzung der Stechuhr.



**„Unsere Mitarbeiter werden seit der neuen Regelung viel besser eingesetzt, unsere Leute gehen darin auf. Hier hat sich zu meiner Überraschung eine sehr positive Eigendynamik entwickelt.“**

Uwe Trefz, Geschäftsführer der Trefz GmbH

### Vorteile für beide Seiten

Der jahrelang bestehende 2-Schichtbetrieb wurde durch die Beratung in ein modernes Modell mit Funktionszeiten überführt. Dadurch entscheidet jetzt nicht mehr der Schichtplan, sondern die erforderliche Laufzeit der Maschinen über die Anwesenheit der Beschäftigten. Die entscheiden eigenverantwortlich, wann und wie lange sie gebraucht werden. Insgesamt zeigt sich seit Einführung des Modells ein Anstieg der Produktivität und der Qualität: Durch die von nun an vorrangig durch Freizeit ausgeglichenen Überstunden entfällt die zusätzliche finanzielle Vergütung. Der verbesserte Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Kompetenz zeigt eine Qualitätsverbesserung, insbesondere durch die Vermeidung von Fehlern.

„Das neue Arbeitszeitmodell bringt somit einen wirtschaftlichen Vorteil für das Unternehmen, aber auch eine Verbesserung in der Flexibilität für die Mitarbeiter. Zudem ist durch die gemeinsame Diskussion und Entwicklung des Arbeitszeitmodells der Stellenwert der neuen Regelungen viel höher, so Uwe Trefz.“

**Kontakt:** „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“  
[www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)

Bei Fragen zum Beratungsbeispiel:  
Richard Meyer-Sydow, Ablauflotse,  
[rms@ablaufotse.de](mailto:rms@ablaufotse.de)

## Fünf Fragen an...

Prof. Dr. Rolf Otto Seeling, Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Dozent an der FOM Nürnberg

Interview: Gundula Grzesik



Prof. Dr. Rolf Otto Seeling

**05** Herr Prof. Dr. Seeling, das Arbeitszeitgesetz ist seit 1994 in Kraft. Würden Sie sagen, dass Unternehmen und Beschäftigte sich gut mit diesem Gesetz auskennen?

Das Arbeitszeitgesetz ist den Unternehmen und den Arbeitnehmern im Grunde relativ gut bekannt. Häufig wird es in der Praxis dennoch nicht eingehalten. Dies mag vielschichtige Gründe haben. Unter Umständen wollen einige Arbeitnehmer nicht auf ihr Recht bestehen, um ihr Arbeitsverhältnis nicht zu belasten. Ein erhöhtes Arbeitsaufkommen mag zuweilen auch dazu führen, dass das Gesetz im Einzelfall nicht einhaltbar ist. Auch eine eng bemessene Personalplanung wirkt sich zumeist negativ auf die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes aus. Seriöse Unternehmen jedoch achten zunehmend und penibel darauf, dass das Arbeitszeitgesetz strikt eingehalten wird.

**Aus Ihrer Tätigkeit als Jurist gesehen – welche Paragraphen sorgen für die meisten Streitfälle oder Missverständnisse und warum?**

Die meisten Streitfälle verstehen sich vor dem Hintergrund von § 3 ArbZG. Die Höchstgrenze von maximal 10 Stunden pro Werktag wird immer wieder nicht eingehalten. Prekär für den Arbeitgeber ist es, wenn sich dies aus den geführten Aufzeichnungen ergibt und diese von der zuständigen Behörde überprüft werden.

Der Arbeitgeber wird in solchen Fällen einen schweren Stand haben. Auch die Regelung über die Ruhepausen gem. § 4 ArbZG wird in der Praxis häufig missachtet, obwohl die Arbeitnehmer ihr Recht aus § 4 ArbZG gut kennen. Häufig werden diese auf den Stundenlisten pauschal abgezogen, da die elektronischen Zeiterfassungssysteme die gesetzliche Regelung für gewöhnlich einprogrammiert haben. Die tatsächliche Arbeitslage kann aber völlig anders ausgesehen haben.

**Häufig wird unterstellt, dass Beschäftigte, die AT (außer Tarif) arbeiten, dem Arbeitszeitgesetz nicht unterliegen. Ist das so korrekt? Für wen gilt das Arbeitszeitgesetz?**

Das Arbeitszeitgesetz gilt für alle Arbeitnehmer innerhalb der Bundesrepublik Deutschland.

Der sechste Abschnitt des Arbeitszeitgesetzes regelt jedoch Ausnahmen. Richtig ist, dass das Gesetz keine Anwendung auf die Arbeitsverhältnisse leitender Angestellter findet, welche häufig außertariflich bezahlt werden, so dass der in der Fragestellung angesprochene Eindruck entstehen könnte. Der Anknüpfungspunkt für die Nicht-Anwendung des Gesetzes ist aber die ausgeübte Funktion des Arbeitnehmers als leitender Angestellter und nicht eine AT-Tätigkeit.

Viele Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes sind tarifdispositiv. Das bedeutet, sie können im Rahmen gewisser Grenzen durch Tarifvertrag, abweichend vom Gesetzeswortlaut geregelt werden. Liegt eine abweichende Vereinbarung in Form eines Tarifvertrags vor, so gilt das Arbeitszeitgesetz nicht für tarifgebundene Mitarbeiter, soweit die abweichende Vereinbarung reicht. Das Gesetz räumt den Tarifparteien ein, diese Dispositionsbefugnis mittels Tarifvertrag auf die bestehenden Betriebspartner zu übertragen. Insoweit kann eine Betriebsvereinbarung zusammen mit einem Tarifvertrag genügen, um abweichende Vereinbarungen abzuschließen und

insoweit das Arbeitszeitgesetz außer Kraft zu setzen. Es gibt darüber hinaus weitere Spezialregelungen. So gilt das Arbeitszeitgesetz bei Arbeitsverhältnissen Minderjähriger nicht, da für diese Arbeitnehmer das JArbSchG gilt.

Auch für Arbeitnehmer in besonderen Arbeitsverhältnissen gelten Spezialvorschriften beispielsweise in der Binnenschifffahrt, in Verkaufsstellen oder für Beamte.

**Wenn Beschäftigte mehr als die gesetzlichen acht Stunden am Tag arbeiten, sind die mehr geleisteten Stunden aufzuschreiben und der Nachweis aufzuheben. Was passiert, wenn die Unternehmen bzw. Beschäftigten dieser Auflage nicht nachkommen?**

Die Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflicht ergibt sich aus § 16 II ArbZG. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit aufzuzeichnen und diese Aufzeichnungen mindestens zwei Jahre aufzuheben. Dies hat zu geschehen, damit die Aufsichtsbehörden die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes überwachen können. An die Aufzeichnungen selbst sind keine besonderen Anforderungen gestellt. Der Nachweis kann daher auch durch Stundenzettel geführt werden, aus denen sich die Mehrarbeit ergibt.

Verstößt der Arbeitgeber gegen seine Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten, stellt dies eine Ordnungswidrigkeit gem. § 22 I Nr. 9 ArbZG dar.

Die Übertragung der Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflicht auf den Arbeitnehmer ist grundsätzlich zulässig. Verstößt der Arbeitnehmer gegen diese Pflichten, handelt er nicht ordnungswidrig, da nur Arbeitgeber taugliches Tatsubjekt des § 22 I ArbZG sein können. Der Arbeitgeber wird durch die Übertragung nicht von seiner Obliegenheit zur Aufzeichnung und Aufbewahrung gem. § 16 II ArbZG frei und bleibt dem § 22 I Nr. 9 ArbZG ausgesetzt. ►

Da ein Verstoß gegen die übertragenen Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten eine Nebenpflichtverletzung darstellt, muss der Arbeitnehmer auch mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen, wie etwa einer Abmahnung.

### Wenn in dieser Phase Unfälle passieren, wer haftet dafür? Mit welchen Konsequenzen ist zu rechnen.

Grundsätzlich haftet für Arbeitsunfälle die gesetzliche Unfallversicherung. Probleme ergeben sich unter Umständen bei dem Nachweis darüber, dass noch Arbeitszeit vorgelegen hat. Im schlimmsten Fall

weigert sich die Versicherung, die Kosten zu übernehmen. Dies kann mitunter für den Arbeitnehmer besonders tragisch werden, wenn ein Personenschaden vorliegt. Bei Personenschäden die während der Arbeitszeit stattfinden, haftet der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nicht. Der Arbeitnehmer soll sich an die gesetzliche Unfallversicherung halten.

Daher sollte der Arbeitnehmer generell selbstständig seine Arbeitszeit über die von ihm geleistete Arbeit aufschreiben, die über die werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden hinausgeht und bestenfalls diese Aufstellung regelmäßig vom

Arbeitgeber quittieren lassen. Gefährlich für den Arbeitgeber wird es, wenn Unfälle zu einer Zeit passieren, zu der der Arbeitnehmer laut Arbeitszeitgesetz eigentlich gar nicht hätte beschäftigt werden dürfen. Die Unfallversicherung wird versuchen, beim Arbeitgeber Rückgriff zu nehmen. Im Übrigen wird der Arbeitgeber möglicherweise strafrechtlich zur Verantwortung gezogen, weil er es verabsäumt hat, dafür Sorge zu tragen, dass der Arbeitnehmer jenseits der Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes nicht beschäftigt wird. ■

## Bedarfsgerechte und ergonomische Schichtpläne – Praxisbeispiele, Erfahrungen und Empfehlungen Text: Dr. Frank Lennings

**06** Um die Wettbewerbsfähigkeit und die Arbeitsplätze inländischer Produktionsstandorte nachhaltig zu sichern, werden die Betriebszeiten vor allem kapitalintensiver Produktionseinrichtungen vielfach flexibilisiert beziehungsweise ausgeweitet. Dabei ist der Betriebszeitbedarf anforderungsgerecht, wirtschaftlich und ergonomisch abzudecken. Geeignete Lösungen hierfür gibt es nicht von der Stange. Sie müssen im Unternehmen gemeinsam erarbeitet werden. Das bestätigt auch das in dieser Tempora-Ausgabe vorgestellte Praxisbeispiel der Berzelius Bleihütte. Weitere Beispiele folgen in der nächsten Ausgabe der Tempora.

### Grundsätzliches

Neben den gesetzlichen, arbeitsvertraglichen und unternehmensspezifischen Vorgaben müssen Schichtpläne auch arbeitswissenschaftliche Empfehlungen berücksichtigen. Für die Planungsverantwortlichen gilt es auf zahlreiche Faktoren Rücksicht zu nehmen, die zum Teil in komplexer Wechselwirkung miteinander und im Widerspruch zueinander stehen. Insgesamt beeinflusst die Qualität der Schichtplanung sowohl die langfristige als auch die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erheblich. Um möglichst schnell und effizient praktikable und akzeptable Schichtpläne zu entwickeln, sollten auch Betriebsrat und betroffene Mitarbeiter in geeigneter Form in den Planungs- und Entscheidungsprozess einbezogen und deren Präferenzen

nach Möglichkeit berücksichtigt werden. Unter anderem müssen sich die Akteure bei der Planung mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche Auslastungsphasen gibt es?
- Welche Betriebszeiten werden dafür benötigt?
- Mit welchen Schichtarten sollen diese abgedeckt werden?
- An welchen Tagen und mit wie vielen Mitarbeitern müssen diese besetzt sein?
- Welche Gruppeneinteilung der Mitarbeiter ist zweckmäßig?
- Wie viele Mitarbeiter werden dafür benötigt?
- Welche Arbeitszeiten ergeben sich für die Mitarbeiter?
- Welche Schichtfolgen sind möglich?
- Wo liegen persönliche Präferenzen der Mitarbeiter?

### Arbeitswissenschaftlicher Hintergrund

§ 6 Absatz 1 des Arbeitszeitgesetzes besagt: „Die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeiter ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen.“ Im Arbeitszeitgesetz ist jedoch nicht festgelegt, was gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind. Ergebnisse langjähriger und umfangreicher Forschungen und Studien zur Nacht- und Schichtarbeit sind in zahlreichen Empfehlungen zusammengefasst, die einander in wesentlichen

Punkten entsprechen (z. B. Beermann, 2005, Wedderburn et al., 1991, Knauth und Hornberger, 1997, DGAUM, 2006). Teilweise fordern Aufsichtsbehörden im Rahmen der Genehmigung von Sonntagsarbeit, Pläne entsprechend dieser Empfehlungen zu gestalten.

### Wesentliche Empfehlungen sind:

1. Möglichst nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander
2. Schnelle Rotation von Früh- und Spätschichten
3. Ausreichende Ruhezeiten zwischen 2 Schichten vorsehen
4. Keine Massierung von Arbeitszeiten
5. Vorwärtsrotation der Schichten
6. Geblockte (Wochenend-)Freizeiten statt einzelner freier Tage
7. Ungünstige Schichtfolgen vermeiden
8. Flexibilität zulassen
9. Kurzfristige Änderungen der Schichtfolge möglichst vermeiden
10. Frühschicht nicht zu früh beginnen
11. Spätschicht und Nachtschicht nicht zu spät beenden

### Empfehlungen für die Praxis

Die wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit sind: Kurze Nachtschichtblöcke und schnelle Vorwärtswechsel der Schichtart. Diese Empfehlungen führen dazu, dass innerhalb eines Arbeitsblockes die Schichtart mehrfach wechseln kann. Solche Schichtfolgen beugen Schlafdefiziten und möglicherweise ►



daraus entstehenden gesundheitlichen und sicherheitsbezogenen Folgen vor. Außerdem verteilen sie Arbeitseinsätze mit Beeinträchtigungen sozialer Kontakte möglichst gleichmäßig über die Gesamtlaufzeit des Schichtplanes und mindern auf diese Weise deren nachteilige Wirkung. Viele Mitarbeiter empfinden diese Schichtfolgen jedoch als ungewohnt und lehnen sie deshalb ab.

Erfahrungen belegen, dass diese Widerstände am besten zu überwinden sind, wenn die Mitarbeiter in die Planung einbezogen und neue Pläne zunächst in einem Pilotbereich befristet eingesetzt werden. Am Ende der Testphase sollten die Mitarbeiter per Abstimmung über die Beibehaltung des neuen Planes entscheiden. Wichtig ist, dass ein Rückkehrrecht besteht (Knauth und Hornberger, 1997, S. 63). Die Probephase sollte mindestens sechs Monate betragen. Erst nach einer längeren Testzeit ist der Alltag neu organisiert, und die Mitarbeiter können die Wirkung der neuen Schichtfolge auf den eigenen Körper und ihren Alltag neutral empfinden und beurteilen.

Eine Bilanzierung von Mitarbeiterentscheidungen zu Schichtplanumstellungen ist in **Abbildung 1** dargestellt. Dafür wurden insgesamt 32 Schichtplanumstellungen von langsam zu schnell rotierenden Schichtsystemen begleitet und die Ergebnisse der Mitarbeiterabstimmungen nach der Probezeit dokumentiert. Die Ergebnisübersicht belegt, dass die Mitarbeiter die neuen Pläne mehrheitlich als Verbesserung empfinden. Durchschnittlich 83 Prozent von insgesamt 703 befragten Mitarbeitern

entschieden sich nach einer Testphase für die Beibehaltung des neuen Planes (Knauth und Hornberger, 1997, S. 74). Die Mitarbeiterentscheidungen beruhen nicht auf Bequemlichkeit, mit der man einer erneuten Umstellung – zurück zum ursprünglichen Plan – entgehen möchte, sondern auf dem Gefühl einer echten Verbesserung der Lebensqualität. Dies belegen exemplarisch die Befragungsergebnisse Betroffener einer Umstellung bei der ThyssenKrupp Rasselstein in Andernach aus dem Jahre 1992.

Die zugrundeliegenden Schichtpläne vor und nach der Umstellung sind **Abbildung 2** zu entnehmen. Die Abbildung verdeutlicht nur den Grundrhythmus des alten Schichtplanes. Tatsächlich sind in jeder Gruppe mehr Mitarbeiter, als Arbeitsplätze zu besetzen sind. Um die Wochenarbeitszeit zu reduzieren, sind gleichmäßig freie Tage auf die Mitarbeiter verteilt. Gleichzeitig wurden auch in Pilotbereichen mit vollkontinuierlicher Arbeitsweise Pläne von langsam rückwärts auf schnell vorwärts rotierend umgestellt. Die Arbeitszeiten der alten und neuen Schichtpläne waren gleich.

Die Befragungsergebnisse sind in **Abbildung 3** zusammengefasst. Die Mitarbeiter beurteilen die neuen Pläne hinsichtlich aller Kriterien deutlich besser als die alten. Bemerkenswert ist, dass Befragte angeben, der neue Plan sei für die Menge an Freizeit besser als der alte, obwohl die Arbeitszeit in beiden Fällen die gleiche war. Eine mögliche Erklärung hierfür bietet die gleichmäßigere Verteilung schichtspezifischer Belastungen sowie die um acht

Stunden verlängerte Ruhezeit bei einem Vorwärtswechsel der Schichten.

Nachdem alle Mitarbeiter die neuen Pläne zu Beginn ablehnten, betrug die Zustimmung nach der Probezeit 100 Prozent, und sie wurden beibehalten. Die Abteilung Arbeitswissenschaft des Instituts für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion der Universität Karlsruhe hat die Umstellung begleitet.

Schichtpläne, die nach den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gestaltet sind, wirken sich auch günstiger auf die Arbeitsfähigkeit (Work Ability Index, WAI) aus als traditionelle, wöchentlich und rückwärts rotierende Schichtpläne. Im Forschungsprojekt „Kronos“, einem Teilprojekt des Schwerpunktprogramms „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft, wurden die Wirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle auf älter werdende Mitarbeiter untersucht. Dabei wiesen Mitarbeiter, die nach einem Schichtsystem mit arbeitswissenschaftlich empfohlenen, schnellen Vorwärtswechsel der Schichtarten arbeiteten, in allen Altersklassen einen höheren WAI auf als Mitarbeiter, die nach einem langsam rückwärts rotierenden System arbeiteten (**Abbildung 4**) (Knauth et al., 2009).

Dass die Indizes über alle Altersgruppen hinweg unverändert hoch bleiben, ist auf den sogenannten „healthy worker effect“ zurückzuführen. Mitarbeiter mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch die Schichtarbeit verlassen nach Möglichkeit den Schichtdienst. Langfristig

Branche	Anzahl Betriebe	Anzahl der Befragten	Für die Beibehaltung des neuen Schichtplans mit kurzen Vorwärtswechseln
Stahlindustrie	1	25	100%
	1	39	95%
Chemische Industrie	4	80	96%
	1	28	54%
	1	40	93%
	1	15	80%
	2	52	90%
	3	43	91%
	1	13	69%
	1	21	72%
Chemische Industrie	1	39	59%
	1	53	83%
	1	35	86%
	1	17	59%
Chemische Industrie	1	13	85%
	3	24	62%
Nahrungsmittelindustrie	4	31	84%
Ölraffinerie, Wasserwerk, Gaswerk, Lastverteiler	1	108	86%
	3	27	87%
alle	32	703	83%

**Abb. 1:** Ergebnisse von Schichtarbeiterbefragungen nach einem Wechsel von langsam zu schnell rotierenden Schichtsystem (Knauth und Hornberger, 1997, S. 63)

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	N	N	N	N	N	N	
B	S	S	S	S	S	S	
C	F	F	F	F	F	F	

Umstellung

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	N	N			
B	F	F	S	S	N	N	
C			F	F	S	S	
D	N	N			F	F	

**Abb. 2:** Schichtplanumstellung bei der Rasselstein GmbH



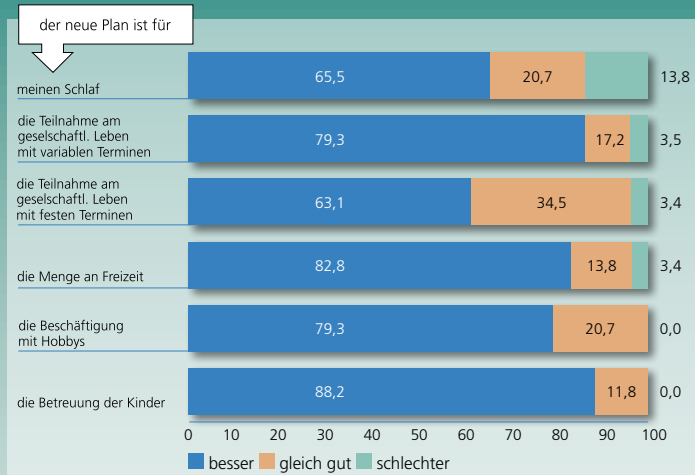


Abb. 3: Beurteilung eines neuen ergonomischen Planes durch die Mitarbeiter nach der Testphase

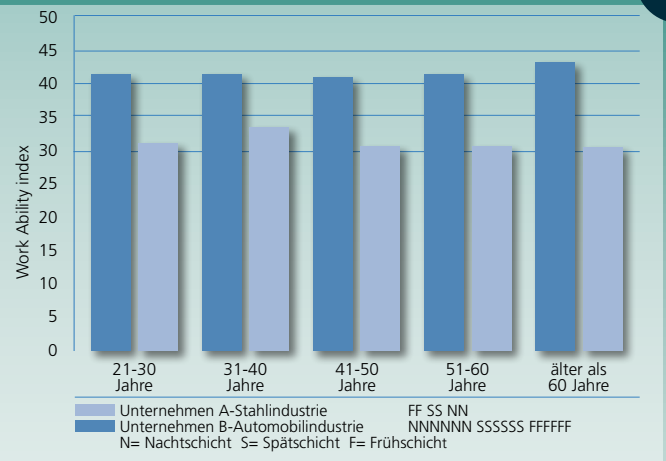


Abb. 4: Vergleich der durchschnittlichen Arbeitsfähigkeitsindizes von Mitarbeitern unterschiedlicher Schichtsysteme (Knauth et al., 2009, S. 70)

verbleiben nur diejenigen Mitarbeiter, die durch Schichtarbeit keine Beeinträchtigung erfahren.

Trotz der beschriebenen positiven Effekte werden die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen intensiv und kontrovers diskutiert und sind in den Unternehmen nicht flächendeckend berücksichtigt. Der genaue Verbreitungsgrad ist nicht zuverlässig bekannt. In vielen Unternehmen schrecken Geschäftsführung und Betriebsrat vor den beschriebenen Widerständen der Belegschaft zurück und verzichten auf eine Einführung gegen deren Willen.

### Praxisbeispiel und Erfahrungen

Die Mitarbeiter stehen der Neueinführung oder Änderung von Schichtplänen in der Regel kritisch gegenüber. Hierfür gibt es neben den bereits angesprochenen Widerständen gegen ergonomische Schichtfolgen weitere Gründe, die sich häufig überlagern:

1. Die Organisation des Alltags- und Familienlebens ist für Schichtarbeitnehmer teilweise sehr aufwändig und komplex. Das gilt insbesondere, wenn
  - Schichtarbeitnehmer in einer Partnerschaft leben,
  - der Partner/in ebenfalls Schichtarbeit leistet und/oder
  - Kinder oder andere Verwandte zu betreuen sind.
 Die Mitarbeiter haben ihr Privatleben mit hohem Aufwand an dem bestehenden Schichtplan ausgerichtet. Hierfür ist oft auch die Unterstützung durch Dritte mit entsprechend aufwändiger Abstimmung nötig. Ein veränderter Schichtplan erfordert es, die mühsam eingerichtete Alltagsorganisation anzupassen und dies eventuell mit Anderen neu verhandeln zu müssen

– zum Beispiel bei der Kinderbetreuung. Änderungen des Schichtplanes werden deshalb oft reflexartig abgelehnt. Belegschaften sind hinsichtlich Alter, Geschlecht und der individuellen Lebenssituationen der Mitarbeiter höchst unterschiedlich strukturiert. Deshalb ist verständlich, dass es keinen Schichtplan geben kann, der allen Mitarbeitern eines Unternehmens oder sogar denen mehrerer Unternehmen gleichermaßen gerecht wird.

2. Schichtplanumstellungen sind häufig mit Ausweitungen der Betriebszeit verbunden. Bei einer Umstellung von beispielsweise 120 Stunden (Fünftagewoche) regulärer Betriebszeit und drei Schichtgruppen auf 144 Stunden Betriebszeit (Sechstagewoche) und vier Schichtgruppen erweitert sich die Arbeitszeit um regelmäßige Wochenendeinsätze. Diese waren bisher nicht oder vielleicht nur gelegentlich und auf freiwilliger Basis zu leisten. In solchen Fällen richten sich Widerstände in erster Linie gegen die neue plan- und regelmäßige Wochenendarbeit.

3. Im zuvor beschriebenen Fall besteht vor der Umstellung in der Regel längere Zeit der Bedarf, freiwillige Wochenendarbeit auf Überstundenbasis zu leisten. Die Vergütung der Überstunden einschließlich der Zuschläge entfällt nach einer Schichtplananpassung an die erweiterte Betriebszeit. Finanzielle Veränderungen verursachen besonders nachhaltige und massive Widerstände bei Schichtplanumstellungen.

4. Die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Schichtplangestaltung favorisieren Schichtfolgen, die für viele ungewohnt sind und deshalb abgelehnt werden. Eine häufig geäußerte Befürchtung ist, den Überblick zu verlieren und nicht mehr zu wissen, wann wie gearbeitet wird.

In der betrieblichen Diskussion ist es wichtig, die eigentlichen Ursachen für die Ablehnung eines neuen Schichtplanes bereits in der Planungsphase zu erkennen und getrennt voneinander zu behandeln. Dies kann am besten gelingen, wenn die Betriebsparteien unter angemessener Einbeziehung betroffener Mitarbeiter betriebspezifische neue Schichtpläne gemeinsam erarbeiten.

Hierfür gibt es je nach Fall unterschiedliche Wege, die jedes Unternehmen passend für sich erkennen und beschreiten muss. Dennoch ist es hilfreich, sich dabei am Vorgehen anderer zu orientieren. In dieser und der folgenden Ausgabe der Tempora werden konkrete betriebliche Beispiele erfolgreicher Schichtplanumstellungen mit unterschiedlichen Auslösern und Randbedingungen vorgestellt. In einigen Fällen liegt die Umstellung bereits viele Jahre zurück. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Umstellungen kein einmaliger Vorgang sind, sondern vielmehr ein Schritt in einer permanenten Entwicklung.

Das ifaa hat hierzu Gespräche mit Experten der Unternehmen geführt und diese anhand der folgenden Leitfragen strukturiert und verdichtet.

- Was waren die Auslöser für die Schichtplanumstellung?
- Wie sehen der alte und der neue Plan aus?
- Wie wurde der neue Schichtplan erarbeitet?
- Welche Erfahrungen gibt es seit der Einführung mit dem neuen Schichtplan?
- Wie gut erfüllt der neue Plan die Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter?
- Was sind die wichtigsten Empfehlungen?

## Unternehmens-Beispiel: Berzelius Stolberg GmbH



Gesprächspartner  
Karl-Josef Jussen,  
Leiter Personal/Soziales

### Unternehmensprofil

**07** Die Berzelius Bleihütte (BBH) Stolberg ist eine der größten und modernsten Bleihütten weltweit. Die 1848 gegründete Primärhütte ist mit heute 190 Mitarbeitern international führend in der Technologie der Primärbleierzeugung und Schwefelsäureherstellung. Das jährliche Produktionsvolumen von über 150.000 Tonnen Blei und Bleilegierungen, über 300 Tonnen Silber sowie mehr als 100.000 Tonnen Schwefelsäure setzt auch international Maßstäbe.

### Was waren die Auslöser für die Schichtplanumstellung?

Das Unternehmen setzt bereits seit längerer Zeit umfangreiche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Kompensation der erwarteten Folgen des demografischen Wandels um. Das aktuelle Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt etwa 44 Jahre. Im Rahmen dieser Aktivitäten sieht Berzelius auch die stärkere Berücksichtigung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Schichtplangestaltung als wichtigen Baustein an. Die Anregung zur Auseinandersetzung mit diesem Thema ging von der Werksärztin, Frau Dr. Margot Lakemeyer, aus und wurde von Bereichsverantwortlichen, dem Personalbereich sowie dem Betriebsrat konstruktiv aufgegriffen und konsequent verfolgt.

### Wie sehen der alte und der neue Plan aus?

Prozessbedingt verfügt das Unternehmen über eine lange Erfahrung mit Schichtarbeit. Vor und nach der Umstellung

Schichtgruppe	1							2						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	N	N	N	N	N	N	N			S	S	S	S	S
B			S	S	S	S	S	S	S		F	F	F	F
C	S	S		F	F	F	F	F	F	F				
D	F	F	F					N	N	N	N	N	N	N

Schichtgruppe	3							4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S		F	F	F	F	F	F	F				
B	F	F	F					N	N	N	N	N	N	N
C	N	N	N	N	N	N	N			S	S	S	S	S
D			S	S	S	S	S	S	S		F	F	F	F

Alter Schichtplan, Betriebszeit 168 Stunden/Woche

Schichtgruppe	1							2						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S
B			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F
C	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
D	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N

Schichtgruppe	3							4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
B	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N
C	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S
D			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F

Neuer Schichtplan, Betriebszeit 168 Stunden/Woche

werden die Anlagen vollkontinuierlich – also an sieben Tagen wöchentlich und 24 Stunden täglich – betrieben. Dafür sind vier Schichtgruppen im Einsatz. Bei einer Arbeitszeit je Schicht von 7,5 Stunden beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit je Gruppe 39,375 Stunden (21 Schichten /Woche x 7,5 Stunden / Schicht / 4 Gruppen).

Die vertragliche Arbeitszeit beträgt 35 Stunden. Deshalb haben die Mitarbeiter Anspruch auf 32 zusätzliche Freischichten jährlich, die bereits in der Jahresplanung Berücksichtigung finden. Die wesentlichen Gestaltungs Nachteile des alten Schichtplanes waren der siebentägige Nachtschichtblock, sowie der jeweils siebentägige Spät- und Frühschichtblock zwischen denen nur ein einzelner freier Tag lag. Der neue Schichtplan berücksichtigt vor allem die Empfehlung der schnellen Vorwärtsrotation der Schichten. Dadurch ließ sich der lange siebentägige Nachtschichtblock in drei kürzere Blöcke zerlegen und die Anzahl freier Tage zwischen den Arbeitsblöcken auf mindestens zwei erhöhen.

### Wie sind Sie bei der Erarbeitung des neuen Schichtplanes vorgegangen?

Die Suche nach einem neuen Schichtplan erfolgte von Anfang an gemeinsam mit dem Betriebsrat. Über Kontakte zu anderen Unternehmen waren der neue Schichtplan sowie Erfahrungen damit bereits bekannt. Der Plan erfüllt die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen unter den gegebenen Voraussetzungen gut und war deshalb Favorit.

Die Umstellung auf das neue Schichtmodell war zunächst befristet. Die Mitarbeiter wussten genau, dass sie nach 15 Monaten selbst entscheiden können, ob sie künftig auch weiterhin nach dem neuen Plan arbeiten oder wieder zum alten Plan zurückkehren. Bei einer ersten schriftlichen Mitarbeiterbefragung, zwei Monate vor der geplanten Einführung, betrug die Zustimmung zur Erprobung des neuen Modells über 50 Prozent. An dieser Umfrage haben sich fast alle Mitarbeiter beteiligt. ▶

## Welche Erfahrungen haben Sie seit der Einführung mit dem neuen Schichtplan gesammelt?

Nach der Umstellung herrschte anfangs große Skepsis. Vor allem zwei Kritikpunkte standen im Vordergrund:

1. Nach einem Nachtschichtblock ist ein halber freier Tag „verloren“, den die Mitarbeiter – trotz eines laut Schichtplan freien Tages – für den Tagschlaf nach der Nachtschicht brauchen. Nach dem alten Schichtplan ist dies in vier Wochen nur einmal vorgekommen. Der neue Schichtplan verfügt stattdessen über drei kürzere Nachtschichtblöcke. Entsprechend „verlieren“ die Mitarbeiter jetzt auch dreimal einen halben Tag für den Tagschlaf.

2. Der viertägige Freizeitblock nach dem Frühschichtblock des alten Schichtplanes bot bessere Möglichkeiten der Freizeitgestaltung (Mitarbeiter) sowie für eventuelle zusätzliche Arbeitseinsätze (Berzelius) als die zwei- oder dreitägigen Freizeitblöcke des neuen Schichtplanes.

## Wie gut erfüllt der neue Plan die Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter?

Aus Sicht des Unternehmens bleiben die Anforderungen hinsichtlich der benötigten Betriebszeit unverändert erfüllt. Auch nach der Umstellung bleibt eine Betriebszeit von 168 Stunden wöchentlich unverändert mit gleichen Kosten abgedeckt.

Die Zustimmung der Mitarbeiter zum neuen Schichtplan ist während der 15-monatigen Probezeit gewachsen. Bei der anschließenden Abstimmung sprachen sich etwa 2/3 der Mitarbeiter für die Beibehaltung des neuen Schichtplanes aus. Aus Sicht des Unternehmens ist dieses Ergebnis mehr als der Ausdruck reiner Gewöhnung, sondern Hinweis auf ein tatsächlich verändertes und verbessertes Empfinden der Mitarbeiter. Unter dem Strich findet der Plan überwiegend Zustimmung, die sich in Gesprächen mit der Werksärztin, dem Personalbereich oder auch den Führungskräften beispielsweise folgendermaßen äußert:

- „Super Schichtsystem“
- „Schlafe besser als früher“
- „Bin ausgeruhter/ausgeglichener“
- „Das Familienleben funktioniert besser“
- „Sehe meine Mitarbeiter gefühlt viel häufiger“

Leider findet ein Schichtplan niemals die Zustimmung aller Mitarbeiter. Deshalb gibt es auch negative Aussagen wie zum Beispiel folgende:

- „Zu kurzes Wochenende“
- „Finde mich nicht mehr zurecht“

Ein Mitarbeiter hat das Unternehmen sogar verlassen, weil er nach dem Schichtplan nicht arbeiten kann und will. Dies ist jedoch ein Einzelfall.

Berzelius ist von der langfristigen positiven Wirkung der Umstellung überzeugt, auch wenn sich die positiven Einschätzungen der Mitarbeiter derzeit noch nicht erkennbar auf die Entwicklung betrieblicher Kennzahlen auswirken.

## Was sind Ihre wichtigsten Empfehlungen?

Mitarbeiter, Vorgesetzte, Betriebsrat und der Bereich Arbeitsmedizin sollten von Anfang an in die Überlegungen hinsichtlich der Einführung eines neuen Schichtsystems eingebunden werden. Darüber hinaus sollte ein Schichtsystem dauerhaft nicht gegen den Willen der Belegschaft eingeführt werden.

## Literatur:

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

DGAUM (2006), Leitlinie Nacht- und Schichtarbeit, Erarbeitet von: A. Seibt, Thum, P. Knauth, Karlsruhe, B. Griefahn, Dortmund, J. Stork, Ingolstadt, R. Kessel, Lübeck, A. Tautz Bonn, R. Schiele, Jena (2006), Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. (DGAUM), verabschiedet vom Vorstand der DGAUM: Juli 2006

Knauth, P.; Karl, D.; Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Karlsruhe, 2009, S. 70

Knauth, P.; Hornberger, S. (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit, 4. neubearbeitete Auflage. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.): S. 63, 74-75

Wedderburn, A. (1991): Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen – EUROFOUND – (Hrsg.): Leitlinien für Schichtarbeiter. BEST-Bulletin für europäische Schichtarbeitsfragen, Nr. 3. Dublin: EUROFOUND, S. 12-16

## Kontakt

Dr.-Ing. Frank Lennings, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa, [f.lennings@ifaa-mail.de](mailto:f.lennings@ifaa-mail.de)

Dieser Auszug des Artikels erschien in ähnlicher Form ursprünglich im Juni 2011 in der Zeitschrift des ifaa Betriebspraxis & Arbeitsforschung, <http://www.betriebspraxis-und-arbeitsforschung.de> ■



## Literatur- und Veranstaltungstipp

### Literatur und Links:

Goesmann, C. & Hellert, U. (2012): Praktische und theoretische Ansatzpunkte einer kompetenzorientierten Arbeitsgestaltung. In: GfA (Hrsg.), Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. S. 705-708. GfA-Press: Dortmund.

Download: [http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA\\_2012\\_Goesmann\\_Hellert.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA_2012_Goesmann_Hellert.pdf)

Grzesik, G. & Hellert, U. (2012): Zeitbüro FOM – Der direkte Transfer von der Wissenschaft in die Praxis. In: GfA (Hrsg.), Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. S. 727-730. GfA-Press: Dortmund.

Download: [http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA\\_2012\\_Grzesik\\_Hellert.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA_2012_Grzesik_Hellert.pdf)

Hellert, U.; Krol, B., Stender, T. (2012): FOM fragt nach – Arbeitszeitbefragung 2011, iap - Institut für Arbeit & Personal, kcs – KompetenzCentrum für Statistik und Empirie der FOM Hochschule, Download: [http://www.fom.de/fileadmin/iap/120131\\_Ergebnisbericht\\_Arbeitszeitbefragung\\_2011.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/iap/120131_Ergebnisbericht_Arbeitszeitbefragung_2011.pdf)

Hellert, U., Grzesik, G., Tegtmeier, P. (2011): Flexible Arbeitszeiten: Informationsbroschüre für Unternehmen, iap - Institut für Arbeit & Personal.

<http://www.fom.de/forschung/institut/iap.html#?tab=publikationen-4>

Tegtmeier, P. & Hellert, U. (2012): Zeitkompetenz und gesunde Arbeitsgestaltung. In: GfA (Hrsg.), Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. S. 61-64. GfA-Press: Dortmund.

Download: [http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA\\_2012\\_Tegtmeier\\_Hellert.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA_2012_Tegtmeier_Hellert.pdf)

Langzeitkonten: wenig bekannt – oft schlecht gesichert, Böckler-Impuls, Ausgabe 07/2012

Download: [http://www.boeckler.de/impuls\\_2012\\_07\\_3.pdf](http://www.boeckler.de/impuls_2012_07_3.pdf)

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit hat einen neuen Internetauftritt. Unter den neuen Themenschwerpunkten Gesundheit, Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Wissen & Kompetenz finden sich interessante fachliche Beiträge.

<http://www.arbeitswissenschaft.net>

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) in Düsseldorf ist eine der renommierten Forschungsinstitutionen in den Disziplinen Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation. Ihre Arbeit zielt primär auf die Steigerung der Produktivität in den Unternehmen und leistet damit einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Das Know-How zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit findet sich nicht ausgiebig im Literaturstudium, sondern in der Auswertung von betrieblichen Good-Practice-Lösungen.

<http://www.innovating.uni-hannover.de/de>

„Demografie-Management in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Region: Innovationsplattform für alter(n)srelevantes Wissen“ (InnovAging), InnovAging ist ein Verbundprojekt von Partnern aus der mittelständischen Wirtschaft, allen Hochschulen sowie der Industrie- und Handelskammer in der Region Hannover. Es zielt mit den Schwerpunkten des betrieblichen und regionalen Demografie Managements auf eine regionale Strukturentwicklung, die die Chancen des demografischen Wandels für die hiesige mittelständische Wirtschaft nutzt. Hierzu soll die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Wirtschaft und Region verstärkt werden

### Termine 2012:

Informationsveranstaltungen des Zeitbüro FOM:

**26. Juni**, FOM Stuttgart, Rotenbühlstr. 121, 70178 Stuttgart, 15-17 Uhr, Thema: „Innovationsfähigkeit und flexible Arbeitszeiten im demografischen Wandel“, im Rahmen der Reihe Stuttgarter Gespräche. Referenten: Christian Damke (Zeitbüro FOM), Dr. Hans-Dieter Schat (FOM Stuttgart)

**22. August**, FOM Hamburg, Schäferkampsallee 16a, 20357, Hamburg, Thema: „Flexible Arbeitszeitmodelle als Schlüsselfaktor zur Fachkräftebindung“, Referentinnen: Gundula Grzesik (Zeitbüro FOM), Ursula Höfer (Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz, Amt für Arbeitsschutz) Die Teilnahme an diesen Informationsveranstaltungen ist kostenfrei. Wir bitten jedoch um schriftliche Anmeldung. Bei Interesse wenden Sie sich gerne an: [zeitbuero@fom.de](mailto:zeitbuero@fom.de) oder nutzen Sie die Anmeldeformulare auf unserer Homepage unter: <http://www.zeitbuero.fom.de/aktuelles/veranstaltungen.html>

staltungen ist kostenfrei. Wir bitten jedoch um schriftliche Anmeldung. Bei Interesse wenden Sie sich gerne an: [zeitbuero@fom.de](mailto:zeitbuero@fom.de) oder nutzen Sie die Anmeldeformulare auf unserer Homepage unter: <http://www.zeitbuero.fom.de/aktuelles/veranstaltungen.html>

### Weitere Veranstaltungstipps:

**20.6.2012**, Ort: IHK Freiburg, 14-17 Uhr, Thema: Fachkräftemangel, Flexibilitätsdruck und alternde Belegschaften – Wege zu einer modernen Arbeitszeitgestaltung, ab 14:20 Uhr Prof. Dr. Hellert (Zeitbüro FOM) Arbeitszeitmodelle für verschiedene Lebensphasen.

**zeitbuero** FOM  
KOORDINATION,  
ORGANISATION & WISSENSTRANSFER  
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG

### Impressum

#### Herausgeber:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH

#### Redaktion:

Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert

#### Autorenteam dieser Ausgabe:

Christian Damke, Gundula Grzesik, Gabriele Gusia, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Kyra Lauber, Dr. Frank Lennings, Prof. Dr. Rolf Otto Seeling


#### Fotos und Bildmaterial:

Berzelius Stolberg GmbH, Prof. Dr. Ulrike Hellert, FOM Hochschule, ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V., RKW Kompetenzzentrum

Gefördert durch:

 Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Projekttträger

 gsub  
Gesellschaft für soziale Unternehmensentwicklung mbH

fachlich begleitet durch

 baia:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

im Rahmen der Initiative

 INITIATIVE  
NEUE  
QUALITÄT  
DER ARBEIT

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

 EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

