

Flexibilisierung der Schichtarbeit

Potsdamer Modell schafft Gestaltungsspielräume für Chemieunternehmen

Flexible, mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten sind auch im Schichtbetrieb umsetzbar. Mit dem richtigen Planungsprozess und geeigneter Softwareunterstützung. Moderne Arbeitszeitmodelle helfen gegen den Mangel an Fachkräften.

Unser Leben hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Digitalisierung, Automatisierung, Globalisierung, technischer Fortschritt und gesellschaftlicher Wandel haben dazu beigetragen. Das merken wir im Arbeits- wie im Privatleben.

Und wer im Schichtdienst arbeitet, merkt es doppelt, denn er muss bei der Aufteilung seiner Zeit zwischen Beruf und Privatleben besondere Umstände in Kauf nehmen. Moderne Formen der Arbeitszeitflexibilisierung machen heute vieles möglich. Aber für diejenigen, die im Schichtbetrieb arbeiten, scheinen viele der aktuell diskutierten Konzepte wie ein unerfüllbarer Wunschtraum. Schließlich setzen betriebliche Notwendigkeiten der Autonomie und Selbstbestimmung Grenzen.

Was früher selbstverständlich war, wird heute insbesondere von jüngeren Generationen nicht mehr ohne Weiteres in Kauf genommen. Sie erachten wechselnde Arbeitszeiten in starren Arbeitszeitmodellen mit wohlmöglich kurzfristigen Änderungen als unvereinbar mit einer guten Work Life Balance. Dementsprechend gering ist ihr Interesse an einer Tätigkeit im Schichtbetrieb. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels ist das eine durchaus besorgniserregende Entwicklung für die betroffenen Unternehmen.

Schichtarbeit in der Chemie – Potsdamer Modell bietet neue Chancen

Die Chemieindustrie wird diese Entwicklung wohl besonders zu spüren bekommen. Statistisch gesehen werden dort in den nächsten Jahren deutlich mehr Mitarbeiter in den Ruhestand gehen als in anderen Industrien. Daher gilt es, Anreize zu



arbeiten eine bessere Flexibilität und Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht werden. Wenn keine betriebliche Arbeitszeit vereinbart wurde, gilt die tarifliche Arbeitszeit (tarifliche Auffangregel).

Das Potsdamer Modell gilt nicht nur in der Chemieindustrie als wegweisend. Als bundesweit erster Manteltarifvertrag mit Wahlarbeitszeit stößt er auch in anderen Branchen auf großes Interesse. Mit Spannung wird erwartet, wie sich die Umsetzung in den Unternehmen gestaltet. Viele möchten wissen, ob das Modell den hohen Erwartungen gerecht wird. Schließlich ist eine flexiblere, mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung auch Teil der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³.

Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Schichtplanung

Was aber heißt das konkret für die Planung von Schichtarbeit? Zunächst einmal bedeutet es mehr individuell nutzbare Freiheitsgrade, die eine flexiblere Schichtplanung ermöglichen. Durch eine Ausweitung der Gestaltungsspielräume kann den unterschiedlichen Belangen der Mitarbeiter stärker Rechnung getragen

ZUR PERSON

Thomas Zimmermann studierte Wirtschaftsgeographie an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Nach verschiedenen Stationen in der IT- und Logistik-Branche ist er seit Oktober 2018 als Senior Account Manager für Inform im Bereich Workforce Management tätig.



ZUR PERSON

Andrea Romeiser studierte Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen und promovierte 1997 in Logistik. Nach Stationen in Logistik, Controlling und Prozessorganisation begann sie als Projektleiterin bei Inform. Sie ist dort seit über 15 Jahren Expertin für Workforce Management.



lieber längere Schichten arbeiten, dafür aber an weniger Tagen pro Jahr. Vorausgesetzt, das Arbeitszeitmodell bietet die Möglichkeit. Gibt es gleichzeitig kürzere Schichten, z.B. für Teilzeitarbeitnehmer, kann das für alle Beteiligten eine perfekte Ergänzung sein – insbesondere, wenn Bedarfsschwankungen auszugleichen sind.

Generell haben Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen besonders viele Gestaltungsmöglichkeiten. Freiheitsgrade in Bezug auf die Anzahl der Einsatztage oder die Schichtlänge bieten ideale Chancen, individuelle und betriebliche Belange bestmöglich zu berücksichtigen. Das gilt insbesondere für Unternehmen, die Teilzeitarbeit anbieten, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Fairness im Sinne möglichst einheitlicher Rahmendienstpläne (= Schichtfolgen) sichert heute keine Mitarbeiterzufriedenheit mehr. Vielmehr hängt diese vor allem davon ab, wie gut der Dienstplan zu persönlichen Bedürfnissen passt und die zuverlässige Planbarkeit der Freizeit ermöglicht.

Auf die Umsetzung kommt es an

Auch hier trifft das Potsdamer Modell den Nerv der Zeit. Es schafft die Voraussetzungen, um Arbeitszeit im Sinne aller Beteiligten zu flexibilisieren. Jetzt gilt es das Modell erfolgreich umzusetzen. Und gut auf die

Umsetzung geklärt werden. Dann sollte untersucht werden, inwiefern der bisherige Planungsprozess sowie die eingesetzten Hilfsmittel in der Lage sind, die zukünftigen Anforderungen abzudecken – sowohl was die generelle Erfüllbarkeit als auch den Zeitaufwand betrifft.

Warum die Umsetzung nicht an der Software scheitern darf

Wie die Erfahrung zeigt, ist diese Phase der Analyse für eine erfolgreiche Flexibilisierung der Arbeitszeit von größter Bedeutung. Insbesondere bedarf es einer kritischen Bewertung der erforderlichen Softwareunterstützung. Ohne sie droht die Umsetzung aus rein technischen Gründen zu scheitern. Je flexibler und differenzierter die Arbeitszeitmodelle, umso größer ist die Kombinatorik der Aufgabenstellung für die Schichtplanung. Excel-Lösungen stoßen hier früh an ihre Grenzen. In der Regel bedarf es einer auf die Personaleinsatzplanung spezialisierten Software.

Obwohl vermeintlich „nur“ ein technisches Thema, steckt dahinter wesentlich mehr. Eine adäquate Softwareunterstützung ist wichtig, um die wichtigste erste Hürde zu nehmen: das Vertrauen und die Akzeptanz der Mitarbeiter.

Scheitert das Vorhaben in erster Instanz, weil es mit den bestehenden Hilfsmitteln nicht gelingt, für die

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



VAA feiert 100-jähriges Jubiläum

In diesem Jahr feiert der VAA sein 100-jähriges Bestehen. Gerade in Zeiten der Globalisierung setzt sich die Akademikergewerkschaft für eine gelebte und erfolgreiche Sozialpartnerschaft in der chemisch-pharmazeutischen Industrie und darüber hinaus ein (vgl. Titelinterview CHEManager Ausgabe 5/2019).

Als Rechtsnachfolger des am 10. Mai 1919 gegründeten Bundes angestellter Chemiker und Ingenieure (Budaci) ist der VAA eine der ältesten Arbeitnehmerorganisationen in Deutschland. Damals haben sich rund 1.600 engagierte Arbeitnehmer aus beiden Berufsgruppen zur Vertretung ihrer gemeinsamen beruflichen Interessen zusammengeschlossen. Heute sind im VAA rund 30.000 Fach- und Führungskräfte organisiert. Zu den Chemikern und Ingenieuren sind im Laufe der Zeit viele weitere Berufsgruppen hinzugekommen, darunter Pharmazeuten und Ärzte, Biologen und Physiker und Kaufleute. Heutzutage ist der VAA Deutschlands größter Führungskräfteverband und Akademikergewerkschaft.

Zum Festakt in der Kölner Flora am 17. Mai 2019 konnte der 1. Vorsitzende des VAA, Rainer Nachtrab, die Delegierten des VAA und zahlreiche hochkarätige Gäste aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft begrüßen. „Wir feiern unser 100-jähriges Jubiläum in einer unruhigen Zeit“, so Nachtrab. „Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden Unternehmens- und Arbeitswelt tiefgreifend ändern. Unsere Fach- und Führungskräfte sorgen dank ihrer Ausbildung und Berufung dafür, dass die chemisch-pharmazeutische Industrie in Deutschland auch in Zukunft eine Erfolgsgeschichte und Basis für unseren Wohlstand bleibt.“

Der Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Armin Laschet, sagte in seiner Festrede: „Die Chemie- und Pharmabranche mit ihren rund 94.000 Beschäftigten ist eine tragende Säule der nordrhein-westfälischen Industrie. Wir wollen Nordrhein-Westfalen zum innovativsten Chemiestandort in Europa weiterentwickeln. Das gelingt nur in einem intensiven Dialog mit den Unternehmen der Branche, dazu gehören auch die Fach- und Führungskräfte des Verbands angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie.“ Der Ministerpräsident weiter: „Der VAA hat in seiner 100-jährigen Geschichte eindrucksvoll gezeigt, wie erfolgreiche Verbandsarbeit zum Wohle von Arbeitnehmern und Unternehmen aussieht. Lassen Sie uns weiterhin Zukunftsthemen wie Mitbestimmung, Fachkräftesicherung, Energiewende oder die Digitalisierung gemeinsam gestalten, damit der Industriestandort Nordrhein-Westfalen auch für die nächsten 100 Jahre gesichert und gestärkt wird.“



Beim Festakt zu 100 Jahren VAA am 17. Mai 2019 in der Kölner Flora haben neben VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch auch der IG-BCE-Vorsitzende Michael Vassiliadis, Kölns Oberbürgermeisterin Henriette Reker, der 1. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab, der Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen Armin Laschet und BAVC-Präsident Kai Beckmann mitgefeiert (von links).

Kölns Oberbürgermeisterin Henriette Reker gratulierte zum Jubiläum und betonte: „Im Kölner ‚Chemiegürtel‘ wird mehr als ein Viertel des in Deutschland erzielten Chemieumsatzes erwirtschaftet, über 230 Chemieunternehmen aller Größen und Sparten mit über 65.000 Beschäftigten haben sich hier angesiedelt. Die Kölner Wirtschaftsregion bietet hervorragende Standortvorteile, sie zählt beispielsweise zu den Gebieten mit der weltweit höchsten Dichte an Hochschulen, Forschungseinrichtungen und innovativen Unternehmen. Sicherlich auch ein Grund, weshalb der VAA seinen Sitz in Köln hat. Und dass mehr als 4.000 seiner Mitglieder aus Unternehmen in und um Köln kommen, belegt ebenfalls die Führungsrolle Kölns als Chemiestandort.“

Auch der Vorsitzende der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) Michael Vassiliadis hat Glückwünsche seiner Gewerkschaft persönlich überbracht: „Alle Beschäftigten stehen gemeinsam vor großen Herausforderungen – in den Betrieben, in Wirtschaft und Politik, in der Gesellschaft. Ich kann den VAA nur ermutigen, diese Herausforderungen mutig anzunehmen und engagiert seinen Beitrag zu leisten, um den vor uns liegenden Wandel zu bewältigen.“

Der VAA habe gute Führung zu seinem Markenzeichen gemacht, so der Präsident des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC) Kai Beckmann. „Der VAA ist die starke Stimme der Menschen, die in unseren Unternehmen Führungsverantwortung tragen. 100 Jahre VAA sind 100 Jahre erfolgreicher Einsatz für die Interessen der Mitglieder, für das Miteinander im Betrieb und für eine gute Zukunft unserer Branche.“

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.



Fairness im Sinne möglichst einheitlicher Rahmendienstpläne sichert heute keine Mitarbeiterzufriedenheit mehr.

schaffen, die dem schlechten Ruf von Schichtarbeit am Arbeitsmarkt entgegenwirken. Unabhängig davon steigt die Bedeutung einer lebensphasengerechten Arbeitszeit, um den Mitarbeitern das Arbeiten bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern. Schließlich profitieren davon alle Beteiligten.

Das Potsdamer Modell ist richtungweisend. Geschaffen wurde es vom Arbeitgeberverband Nordostchemie und der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie (IG BCE). Es gibt den Unternehmen der ostdeutschen Chemie seit dem 1. Januar 2019 größere Gestaltungsspielräume. Abhängig vom benötigten Arbeitsvolumen, den jeweiligen Arbeitszeitsystemen und Arbeitsbedingungen können die Betriebsparteien für den gesamten Betrieb oder für einzelne Betriebseinheiten in der Betriebsvereinbarung eine betriebliche Arbeitszeit zwischen 32-40 h wöchentlich festlegen.

Darüber hinaus können die Betriebsparteien eine individuelle Wahlarbeitszeit vereinbaren. Sie beträgt mindestens 32 h wöchentlich und kann auch oberhalb von 40 h wöchentlich liegen. Durch die Berücksichtigung persönlicher Arbeitszeitwünsche und individueller Arbeitsanforderungen soll den Mit-

werden. Statt eines weitestgehend starren Arbeitszeitmodells können verschiedene Modelle eingesetzt werden, die an die betrieblichen und personellen Gegebenheiten angepasst sind. Richtig eingesetzt, lassen sich so die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens miteinander in Einklang bringen. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels wird dies immer wichtiger.

In Zukunft wird es in Schichtbetrieben – nicht nur in der Chemiebranche – immer stärker darum gehen, die Schichtplanung individueller und flexibler zu gestalten. Dabei wird es auch, aber nicht nur um eine lebensphasengerechte Anpassung gehen. Vielmehr sind die Erwartungen an die Gestaltung der Arbeitszeit insgesamt vielschichtiger geworden.

Lebensphasengerechte Arbeitszeiten sind wichtig, aber nicht genug

Welcher Arbeitsrhythmus als angenehm oder unangenehm empfunden wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Nicht nur der Biorhythmus, auch persönliche Lebensumstände bis hin zum Arbeitsweg können eine Rolle spielen. Wer bspw. eine lange Anfahrt hat, würde vielleicht

Eine flexiblere, mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung ist auch Teil der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³.

Herausforderungen vorbereitet zu sein, die mit mehr Flexibilität und Individualität der Arbeitszeit einhergehen. Denn sie ändern die Anforderungen an die Schichtplanung.

Vor allem wächst die Anzahl zu berücksichtigender Vorgaben und Vereinbarungen – und damit auch die „Kombinatorik“ an Planungsmöglichkeiten. Wichtig ist daher, vorab den Planungsprozess auf den Prüfstand zu stellen.

Zunächst sollten die zukünftigen Anforderungen an die Schichtpla-

narbeiter akzeptable Schichtpläne zu generieren, leidet die Unterstützung durch die Mitarbeiter. Ein zweiter Versuch geht dann unter ungleich schwierigeren Voraussetzungen an den Start.

Andrea Romeiser, Senior Consultant, und Thomas Zimmermann, Senior Account Manager, Inform GmbH, Aachen

■ andrea.romeiser@inform-software.com
■ thomas.zimmermann@inform-software.com
■ www.inform-software.de