

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 22 · Juli 2022 · Hans-Böckler-Stiftung

ZEIT IST DIE NEUE WÄHRUNG (2022)

Portrait über flexible Schichtplanung bei Hochland

Sandra Mierich

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist das Mittel der Wahl während der Corona-Pandemie. Es verstärkt den Wunsch nach Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Aber nicht alle Tätigkeiten lassen sich nach Hause verlegen. Wie also können Produktionstätigkeiten diesen Anforderungen gerecht werden?

Flexibilisierung in der Produktion findet auf vielen Ebenen statt: Zum einen ermöglichen Arbeitszeitinstrumente wie Arbeitszeitkonten oder Teilzeitregelungen einen Freizeitausgleich; zum anderen werden monotone Tätigkeiten durch Maßnahmen wie rollierende Tätigkeiten abwechslungsreich gestaltet. Das sorgt nicht nur für mehr Vereinbarkeit, sondern beugt auch gesundheitlichen Risiken vor.

Wir portraituren, wie Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebsräte zu Wort sowie ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen.

Kontakt

Ansprechpartnerin für dieses Portrait: Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Die Hochland SE ist ein deutscher Nahrungsmittelhersteller im Bereich Käserei mit knapp 6.000 Beschäftigten. Als langjähriges Familienunternehmen produziert Hochland in Europa sowie in den USA. Aktuell erweitert Hochland Schongau seinen Produktionsstandort.

Der Betriebsrat besteht aus 11 Gremienmitgliedern, 2 von ihnen sind freigestellt. Unterstützt wird das Gremium von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG).

1 Ziel und Strategie

Hochland ist ein produzierendes Unternehmen, das unter anderem saisonale Produkte herstellt. Dies bedingt eine schwankende Personaldecke. Insbesondere 2015 waren viele Tätigkeitsfelder nicht mit dem vorhandenen Personal abzudecken – nicht zuletzt aufgrund Fachkräftemangels bei gleichzeitig starker Produktionssteigerung. Die Folge war ein erhöhter Arbeitsaufwand für die Beschäftigten. Aus Sicht von Betriebsrat und HR galt es, das Personal zu entlasten und von der 7-Tage- zu einer 5-Tage-Woche zurück zu wechseln. Weitere Belastungen durch das Anlernen ständig wechselnder Leiharbeitskräfte wurden ebenfalls reduziert, indem man auf Saisonarbeitskräfte zurückgriff. Doch nicht nur die zeitliche Komponente, auch die körperliche Belastung in der Produktion führte zu einem hohen Krankenstand.

Um die langen Fehlzeiten zu reduzieren, trafen BR und HR in Zusammenarbeit unterschiedliche Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM). Ziel war es, die Arbeitsfähigkeit zu verbessern und zu erhalten.

Seit Einführung des BEM im Jahr 2013 konnten die Belastungen genauer identifiziert werden. Körperlichen Einschränkungen durch jahrzehntelange monotone Tätigkeiten zeigten sich insbesondere bei älteren Beschäftigten. Zudem brachten Gespräche innerhalb des BEM-Prozesses außergewöhnliche Belastungen im privaten Bereich ans Licht, z. B. individuelle Betreuungssituationen. In diesem Kontext stellt insbesondere der hohe Frauenanteil eine Herausforderung dar: Arbeitnehmerinnen sind häufig einer Doppelbelastung ausgesetzt, da überwiegend sie die Pflege von Familienangehörigen übernehmen. Mittlerweile wird jedoch deutlich: Auch männliche Beschäftigte haben bisweilen einen Mehrbedarf an privater Zeit, da durchaus auch sie Familienangehörige betreuen.

Aus den genannten Gründen bildet das BEM die Basis für weitere Überlegungen zur Flexibilisierung, um die Arbeit mit dem Privatleben in Einklang zu bringen. Diese Flexibilität war voraussetzungsvoll und ist heute als erfolgreich zu bilanzieren. Jedes Jahr wird eine Fehlzeitenanalyse durchgeführt – das Fazit 2020 lautet: einschlägige Verbesserungen durch die Umsetzung aller Maßnahmen. Zu den Flexibilisierungsinstrumenten gehören im Wesentlichen Teilzeitmodelle sowie Jobrotation, wie im Folgenden erläutert wird.

Teilzeitmodell

Das durch das BEM vorgesehene Teilzeitmodell ist temporär angelegt (6 bis 12 Monate). Das heißt konkret: Die Rückkehr in Vollzeit ist in jedem Fall möglich und erstrebenswert. Seit Einführung des Teilzeitmodells ist festzustellen, dass die flexiblere Handhabung der Arbeitszeit für einige einen Gewinn an Lebensqualität bedeutet:



„Wir haben festgestellt, dass es dem einen oder anderen gefällt, obwohl es ein finanzieller Verlust ist, weil die Lebensqualität oder Work-Life-Balance einfach ne bessere ist.“ - Sabine Wagner, Betriebsrätin und Schwerbehindertenvertreterin

Die Gründe für dieses Teilzeitmodell sind mittlerweile vielfältig. In den BEM-Gesprächen ist es jedoch irrelevant, aus welchen Gründen eine bestimmte Tätigkeit nicht (mehr) ausgeführt wird. Das BEM-Team muss nur wissen, welche Tätigkeit nicht ausführbar ist, um dafür eine Lösung zu finden – sei es ein Ausweichen auf eine andere Tätigkeit oder das Reduzieren von Arbeitszeit. Im Rahmen des BEM-Verfahrens können die Beschäftigten auch von sich aus auf das BEM-Team zugehen, denn Hochland verfolgt einen präventiven Ansatz. Das bedeutet konkret: Ist eine Beschäftigte überzeugt, mehr private Zeit z. B. für Therapien, Familie, zur Regeneration oder für sich zu benötigen, kann das Teilzeitmodell umgesetzt werden. Dies lässt sich bereits nach 6 Monaten Beschäftigung beantragen. Das Verfahren wird ohne vorhandene Krankheitsfehlzeiten angewendet und ist individuell anpassbar. Dabei verfolgen sowohl HR als auch der Betriebsrat dasselbe Ziel: Fehlzeiten durch bessere Qualität der Arbeit zu reduzieren. Daher führen auch beide Instanzen gemeinsam die Gespräche mit den Beschäftigten durch.

Jobrotation

Anhand einer speziellen Kompetenzmatrix wird geprüft, welche Felder die oder der Beschäftigte besetzen kann. Anhand dieser Matrix lässt sich schnell erschließen, welche Bewegungen und welcher Zeitaufwand mit einer Tätigkeit verbunden sind. Verspricht eine Arbeitszeitreduzierung nicht den gewünschten Erfolg, prüfen HR und Betriebsrat gemeinsam, welche alternative Tätigkeit für die oder den Beschäftigten in Frage kommt.

Die Mitarbeitenden werden so ausgebildet, dass sie mehrere Maschinen bedienen können. Dies hilft insbesondere, die Monotonie einzuschränken. Gleichbleibende Bewegungen führen insbesondere im Alter zu Verschleißerscheinungen. Auch Automatisierung hat dabei geholfen, schwere körperliche Tätigkeiten zu minimieren.

Das Teilzeitmodell ermöglicht es zusätzlich, eine Stelle mit mehreren Personen zu besetzen, und erlaubt somit auch kurzfristige Teilzeitregelungen. Dies wiederum begünstigt Aufstiegschancen: Beispielsweise können sich Produktionshelfer mit Maschinenbedienern einen Arbeitsplatz teilen, nachqualifiziert und entsprechend eingruppiert werden.

2 Die Vereinbarung

Es besteht nicht *die eine* Vereinbarung zur Flexibilität, vielmehr resultiert die gewonnene Flexibilität aus der gelebten Praxis mehrerer Vereinbarungen. Den Anfang machte die BEM-Vereinbarung. Diese wurde vom Betriebsrat hart erkämpft, bis sie 2011 nach einem Wechsel der Werksleitung zum Abschluss kam. Davor kam es aufgrund hoher Fehlzeiten vermehrt zu Aufhebungsverträgen durch den Arbeitgeber. Dank der Vereinbarung konnten jedoch schon einige dieser Beschäftigten gehalten und über das Teilzeitmodell in andere Tätigkeitsbereiche sowie sogar zurück in Vollzeit eingegliedert werden. Dies erforderte ein Umdenken, zu dem die neue Geschäftsführung bereit war:



„Mensch, da gibt es Möglichkeiten, wie wir unsere Leute halten können, wie wir das Wissen halten können.“ - Sabine Wagner, Betriebsrätin und Schwerbehindertenvertreterin

Um die Beschäftigten und ihr Wissen tatsächlich im Unternehmen zu halten, werden die Führungskräfte im Umgang mit belasteten Mitarbeitenden geschult. Ziel ist es, Belastungen auch bei jenen Betroffenen zu erkennen, die sich nicht von sich aus für ein BEM-Verfahren melden.

Die Arbeitszeit bei Hochland wird durch eine Vielzahl an Vereinbarungen geregelt. Das Arbeitszeitsystem besteht grundlegend aus einem Komplex von Arbeitszeitkonten. Die Basis bildet die flexible Arbeitszeitgestaltung über einen Tarifvertrag, der Regelungen zur Arbeitszeit für ein Jahr festlegt. Sie wird zusätzlich abgesichert durch einen Haustarifvertrag und eine Betriebsvereinbarung zur Wochenendarbeitszeit. Auf die Arbeitszeitkonten haben sowohl Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite Zugriff. Die Zeitkonten gilt es insbesondere bei der Schichtplanung im Blick zu behalten. Ausgangspunkt sind Schichten, die bei einer 38-Stunden-Woche auf 5, 6 und 7 Tage verteilt werden. Die Planung übernimmt die Führungskraft, wobei sie Teilzeitkräfte, Einschränkungen sowie Jobrotationen überblicken und koordinieren muss. Sie wird entsprechend geschult und zusätzlich unterstützt durch einen Katalog, an dem sie sich orientieren kann. Darin enthalten sind die Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten sowie alle Betriebsvereinbarungen, die für die Planung relevant sind.

Seit den 2000er Jahren werden Überstunden nicht mehr in Geld, sondern nur noch in Zeit ausbezahlt. Dabei unterscheidet die Vereinbarung arbeitnehmer- und arbeitgeberbedingte Fehlzeiten. Arbeitgeberbedingte Minusstunden werden am Jahresende über die Kurzzeitkonten ausgeglichen. Plusstunden, die der Arbeitgeber anordnet, werden nach dem Ausgleichszeitraum (ein Jahr) mit 35 % bezuschlagt.

Das spezielle Teilzeitsystem gilt für alle Beschäftigten, auch jene in der Verwaltung. Die Komplexität der Regelungen und ihre Umsetzung entstanden nicht von heute auf morgen:



„Das ist ein Instrument, da ist immer das eine zum anderen dazu gekommen. Also nicht alles auf einmal eingeführt und dann umgesetzt. Baustein für Baustein.“ - Sabine Wagner, Betriebsrätin und Schwerbehindertenvertreterin

Zur zeitlichen Flexibilisierung in der Produktion setzt Hochland eine Reihe von Arbeitszeitinstrumenten ein. Grundlage ist das BEM-Verfahren und sein präventiver Ansatz, Belastungen jeglicher Art zu reduzieren und Beschäftigung zu erhalten. Verbreitete Anwendung finden das Teilzeitmodell sowie die Jobrotation. Allerdings wird auch weiterhin nach individuellen Lösungen gesucht, wo dies nötig ist. Aus einer solchen individuellen Lösung entstanden die aktuellen Flexibilisierungsinstrumente und werden weiterentwickelt.

3 Mitbestimmung

Das System zur Flexibilisierung der Arbeitszeit bei Hochland ist komplex. Es bedurfte in den letzten Jahren intensiven Zutuns seitens des Betriebsrates – Mühen, die sich gelohnt haben. HR und Betriebsrat arbeiten heute Hand in Hand:



„Wir gehen immer von einem gemeinsamen Ziel aus. [...] Jeder muss mal ein Stück dazu geben.“ - Silvia Graminsky, HR Business Partner

Besonders hilfreich waren die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit des Unternehmens, die das gemeinsame Ziel verstärken. Konflikte werden als Chance gesehen, um gute Lösungen für alle Beteiligten zu erzielen. Diskutiert wird in der Sache, aber nicht mehr grundlegend über die Relevanz der Mitbestimmung im Unternehmen. Es wird eine etablierte und tragfähige Mitbestimmungskultur gelebt.

Im Detail herrschen auch heute noch verschiedene Ansichten, etwa bei der Frage: Welche Arbeitszeiten gelten als arbeitgeberschuldete Plus- oder Minusstunden? In Konfliktsituationen geht es darum, auf beiden Seiten und mit den jeweiligen Argumenten Präzedenzfälle zu schaffen. Zum Zeitpunkt des Interviews besteht in diesem Punkt noch keine Einigkeit, was der Zusammenarbeit jedoch nicht schadet. Hingegen sind die Teilzeitregelungen mittlerweile kein Diskussionspunkt mehr. Konstruktive Vorschläge werden gegenseitig gern angenommen.

Heute lässt sich feststellen: Die Teilzeitregelung wird immer mehr angenommen und die Tendenz geht eher dahin, mehr Freizeit haben zu wollen. Eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2020 zu den Auszahlungen der Arbeitszeitkonten zeigte: Über 80 % der Beschäftigten bevorzugen eher Zeit als Geld als Ausgleich. Der Weg zu mehr Flexibilität auch auf Beschäftigtenseite ist geebnet.

4 Ausblick

Diskussionen bleiben Bestandteil des Aushandlungsprozesses der Mitbestimmung und das ist gut so, finden sowohl Betriebsrätin Sabine Wagner als auch HR-Business-Partnerin Silvia Graminsky. Viele Punkte sind noch auszuhandeln, aktuell insbesondere hinsichtlich des mobilen

Arbeitens und der Digitalisierung der Produktion. Beide Seiten sehen, dass die Beschäftigten mehr Freizeit wünschen. Insofern wird dies auch künftig ein Thema bleiben.

Das Verständnis der Betriebsparteien füreinander und für die Beschäftigten trägt bei Hochland viel dazu bei, die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu ermöglichen. Doch die Arbeit ist noch lange nicht zu Ende, denn der Standort wird erweitert und der Personalbedarf steigt. Zudem steht nachhaltiges Wirtschaften heute noch zusätzlich auf der Agenda. Betriebsrat und HR erkennen die Erfolge der mitbestimmten Zusammenarbeit, auch zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeberseite. Sie werden diesen gemeinsamen Weg weiterhin beschreiten.



Kontakt

Sabine Wagner, Betriebsrätin
E-Mail: Sabine.Wagner[at]Hochland.com



Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de