



TK
Die
Techniker

Schicht für Schicht gesund

Eine Handlungshilfe für
Unternehmen und Führungskräfte

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser Menschen, die Schichtarbeit leisten, sind für unsere Gesellschaft unentbehrlich. So arbeiten Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter in Bereichen rund um die Uhr, etwa an Flughäfen, in Krankenhäusern, Hotels, bei der Feuerwehr oder in der Chemiebranche.

Im Schichtdienst zu arbeiten, kann für Körper und Psyche jedoch auch eine erhebliche Belastung darstellen. Da Menschen grundsätzlich als tagaktiv gelten, arbeiten Schichtbeschäftigte häufig gegen den Rhythmus ihrer inneren Uhr. Verschiedene Studien zeigen, dass Beschäftigte, die in Schichten arbeiten, ihren Gesundheitszustand subjektiv schlechter einschätzen und häufiger über gesundheitliche Beschwerden klagen als Beschäftigte mit regulären Arbeitszeiten.

Jeder kann selbst viel dafür tun, um gesund zu bleiben. Aber Arbeitgeber tragen auch gemeinsam mit ihren Beschäftigten Verantwortung für deren Gesundheit. Sie können zum Beispiel Arbeitsbedingungen und Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen ergonomisch gestalten. Und auch die Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle.

Diese Broschüre zeigt Ihnen überschaubar und praxisnah, wie Sie als Unternehmen Ihrer Verantwortung gerecht werden und für gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen auch in der Schichtarbeit sorgen können. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Dr. Sabine Voermans
Leiterin Gesundheitsmanagement

Schicht für Schicht gesund – Eine Handlungshilfe für Unternehmen und Führungskräfte Herausgeber: Techniker Krankenkasse, Unternehmenszentrale, 22291 Hamburg; Internet: [tk.de](https://www.tk.de); Geschäftsbereich Markt und Kunde, Gesundheitsmanagement, Dr. Sabine Voermans. Autoren: Stefan Reuyß, Alexander Hundt (SoWiTra); Fachliche Beratung: Dr. Frank Meissner. Redaktion: Anne Froeben, Planung und Koordination: Wiebke Arps, Sabine König. Gestaltung: The Ad Store GmbH, Art Director: Arman Mobeseri, Beratung: Micaela Berger, Produktion: Oliver Kühl. Fotos: Getty Images, Plainpicture, Masterfile, Mauritius Images, Stocks, Druck: Aumüller Druck GmbH & Co. KG, Regensburg.

© Techniker Krankenkasse. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung. 2. aktualisierte Auflage 2020. Die Darstellung der unterschiedlichen Aspekte im Hinblick auf das Leben mit Schichtarbeit kann im Rahmen dieser Broschüre nur allgemeiner Art sein. Zu unterschiedlich sind die verschiedenen Schichtsysteme sowie die branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten. Mit „Schichtarbeitende“ sind im Folgenden diejenigen gemeint, die überwiegend oder ausschließlich in Schichtsystemen arbeiten.

Alle in der Broschüre enthaltenen Zitate von Beschäftigten und Führungskräften sind authentisch.

Für eine bessere Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Unterscheidung in eine männliche und eine weibliche Form verzichtet. Selbstverständlich sind hier Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen.



Schichtarbeit und Gesundheit

Schicht- und Nachtarbeit wirken sich auf den ganzen Körper aus.

Seite 12



Gesundheitsförderung für Schichtarbeitende

Gesundheitsangebote müssen den besonderen Bedarf der Schichtarbeitenden berücksichtigen.

Seite 38



Führung und Kommunikation bei Schichtarbeit

Schichtarbeitende zu führen, ist in mehrfacher Hinsicht anspruchsvoll.

Seite 44

Inhalt

1 Leben und Arbeiten in Schichten

- 7 Wechselnder Rhythmus
- 8 Schichtarbeit: belastend für die Gesundheit
- 9 Gesundheitsschutz im Unternehmen
- 11 Schichtarbeit altersgerecht gestalten

2 Schichtarbeit und Gesundheit

- 13 Die innere Uhr
- 15 Schichtarbeit gesundheitsgerecht gestalten
- 16 Dauernachtschicht ist schädlich
- 16 Der Magen hat nachts frei
- 16 Auch der Kopf ist nachts weniger fit
- 17 Weitere mögliche Gesundheitsprobleme
- 18 Erhöhtes Unfallrisiko auf Schicht
- 19 Familie und Freunde fördern die Gesundheit
- 20 Älter werden mit Schichtarbeit

3 Alles was Recht ist

- 24 Nachtarbeit: Besondere Schutzregelungen im Arbeitszeitgesetz
- 25 Kürzerer Ausgleichszeitraum
- 25 Medizinischer Check-up
- 25 Förderung der Vereinbarkeit
- 25 Ausgleich für Nachtarbeit
- 25 Keine Altersgrenze
- 25 Besondere Regelungen
- 26 Schichtarbeit und flexible Arbeitszeiten
- 27 Schichtarbeit ist mitbestimmungspflichtig

4 Schichtarbeit gesundheitsgerecht gestalten

- 29 Schichtsysteme ergonomisch planen
- 29 Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen
- 30 Sozialverträglichkeit verbessern

- 31 Checkliste: Wie gut ist mein Schichtsystem?
- 33 Pausen schaffen Erholung
- 34 Schichten effizient planen
- 34 Personalbedarf für ergonomische Schichtmodelle
- 35 Arbeitszeit flexibilisieren
- 36 Wahlmöglichkeiten zwischen Schichtmodellen

5 Gesundheitsförderung für Schichtarbeitende

- 39 Hilfe zur Selbsthilfe
- 39 Betriebliche Gesundheitsförderung
- 40 Entspannungstraining und Stressmanagement
- 40 Essen auf Schicht
- 40 Steuervorteile nutzen
- 42 Bewegung und Sport halten fit
- 42 Zeit für Familie und Freunde
- 42 Regelmäßiger Gesundheitscheck

6 Führung und Kommunikation bei Schichtarbeit

- 45 Kommunikation gestalten
- 46 Belastungen verringern
- 49 Abhilfe schaffen bei Belastungen

7 Gesundheitsgerechte Schichtsysteme einführen

- 51 Schichtsysteme verändern
- 52 Schritt für Schritt oder großer Wurf
- 52 Widerstände überwinden
- 54 Potenzial für konstruktive Lösungen
- 54 Beteiligung anderer Akteure
- 56 Systematisch vorgehen

8 Literatur- und Linktipps

1

Leben und Arbeiten in Schichten

Fast sechs Millionen Erwerbstätige arbeiten mittlerweile regelmäßig in Schichten – Tendenz steigend. Immer mehr Betriebe werden deshalb vor die Aufgabe gestellt, Schichtarbeit gesund zu gestalten.

Wechselnder Rhythmus

Arbeit in Schichtsystemen ist für viele Menschen Teil ihres Alltags. Das Familienleben und die Freizeitplanung von Schichtbeschäftigten sind stark vom Rhythmus der Arbeit geprägt. Auch das Privatleben läuft nach Schichtplan.

In vielen produzierenden Unternehmen ist Schichtarbeit unverzichtbar für den Produktionsablauf. Im Gesundheitswesen sorgen Schichtsysteme dafür, dass die medizinische Versorgung gesichert ist. Beschäftigte bei Polizei und Feuerwehr schützen und helfen Tag und Nacht. Mitarbeiter im öffentlichen Dienst fahren Bahnen und Busse, kümmern sich um die Wasserversorgung oder saubere Straßen – rund um die Uhr. In fast allen Lebensbereichen sind Leistungen, die in Schichtarbeit, Nacht- und Wochenendarbeit erbracht werden, nicht mehr wegzudenken.

Von „Schichtarbeit“ ist die Rede, wenn Arbeit entweder zu wechselnder Zeit – etwa in Wechselschicht – oder zu konstanter, aber ungewöhnlicher Zeit geleistet wird, zum Beispiel bei der Dauernachtschicht. Von „Schichtarbeit“ spricht man auch, wenn verschiedene Arbeitnehmer die gleiche Tätigkeit abwechselnd zu unterschiedlichen Tageszeiten ausführen.

2017 arbeiteten etwas mehr als 20,7 Millionen Erwerbstätige in Deutschland ständig, regelmäßig oder gelegentlich am Wochenende, in der Nacht und/oder in Wechselschichten. Das sind über 47 Prozent der Erwerbstätigen. Im Jahre 1996 waren es mit rund 17 Millionen nur 38 Prozent. Die Zahl derer, die in 2019 ständig beziehungsweise regelmäßig Schichtarbeit leisten, liegt bei etwas über 7,2 Millionen Erwerbstätigen.

Regelmäßige Schichtarbeit ist unter abhängig beschäftigten Männern stärker verbreitet als unter Frauen. Rund 17,2 Prozent der Männer arbeiteten 2019 in Wechselschicht, aber nur knapp 13,9 Prozent der Frauen. Der Abstand zwischen Frauen und Männern hat sich in den letzten Jahren jedoch verringert: auf 3,3 Prozentpunkte im Jahr 2019.

Ein wesentlicher Grund für die Zunahme von Schichtarbeit ist der steigende Bedarf an einem 24-Stunden-Service im Dienstleistungsbereich. Auch technische oder finanzielle Notwendigkeiten erfordern einen kontinuierlichen Produktionsbetrieb in Schichten. Darüber hinaus bringen neue Produktionsmethoden und die Flexibilisierung der Arbeitszeit oft Schichtarbeit mit sich.

Oft ist es für Unternehmen nicht schwer, Mitarbeiter zu finden, die zum Schichtdienst bereit sind. Viele Männer schätzen vor allem die spürbare Lohnsteigerung durch die gezahlten Schichtzuschläge. Bei Frauen steht häufig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund. Gerade alleinerziehende Mütter arbeiten gerne in der Nachtschicht, um ihre Kinder tagsüber wenigstens für einige Stunden betreuen zu können. Nicht immer sind sich Schichtarbeitende dabei der Gefahren bewusst, die Arbeiten in wechselnden Schichten für die Gesundheit haben können.

Schichtarbeit: belastend für die Gesundheit Schichtarbeit ist nicht nur anstrengend, sondern belastet viele Menschen langfristig auch gesundheitlich. Die Arbeit in Schichten wirkt sich auf körperliche Prozesse wie etwa den Schlaf aus. Schichtarbeiter – besonders Nachtschichtarbeiter – leiden oft unter Schlafstörungen. Sie schlafen schlechter oder zu wenig. Schlafstörungen können weitere gesundheitliche Auswirkungen haben und zu Konzentrationsschwäche und Nervosität führen. Auch Appetitlosigkeit und Magenbeschwerden können die Folge sein. Darüber hinaus hat Schichtarbeit auch Konsequenzen für das Sozial- und Privatleben.

Schichtarbeiter, vor allem diejenigen, die in Nacht- oder Wechselschichten arbeiten, müssen daher besonders auf ihre Gesundheit achten. Auf einige Faktoren haben sie ganz persönlich Einfluss, wie zum Beispiel auf Schlaf, Ernährung und Bewegung. Andere Faktoren, wie etwa die Schichtplangestaltung, lassen sich nur verbessern, wenn Arbeitgeber, Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter zusammenarbeiten.

Gesundheitsschutz im Unternehmen Die Gesundheit der Mitarbeiter und die Gesundheit des Unternehmens stehen nicht im Widerspruch zueinander. Mit ergonomischen Schichtsystemen gelingt es, beides zu verbinden. Arbeitsmediziner haben beispielsweise herausgefunden, dass Dauer, Lage und



Verteilung der Arbeitszeit das Unfallrisiko am Arbeitsplatz beeinflussen. Durch besonders schwierige oder belastende Arbeitsbedingungen wie körperlich anstrengende Arbeit, Lärm, Monotonie und fehlende Selbstbestimmung am Arbeitsplatz können sich Gesundheitsgefährdungen ergeben. Wer nachts arbeitet, hat ein zusätzlich erhöhtes Unfallrisiko.

Jedes Unternehmen, das Mitarbeiter im Schichtbetrieb beschäftigt, muss daher wissen: Schichtarbeit kann krank machen. Allen Arbeitgebern sollte bewusst sein, dass Schichtarbeit von vielfältigen Vorsorgemaßnahmen für die schichtarbeitenden Mitarbeiter begleitet werden muss.

Schichtarbeit in Verbindung mit Nachtarbeit stellt besondere Herausforderungen an die Arbeitszeitgestaltung. Wesentliche Aufgabe der Schichtplangestaltung im Unternehmen ist es, die gewünschte Betriebszeit zu ermöglichen und gleichzeitig den Gesundheitsschutz und die individuellen Wünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen. Dafür gilt es, Arbeitsbedingungen und Belastungen entsprechend anzupassen

und außerdem die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Es gibt viele Stellschrauben, mit denen die Bedingungen von Schichtarbeit positiv beeinflusst werden können.

23 Millionen Beschäftigte arbeiten regelmäßig oder manchmal in Schichten.



Praxisbeispiel In der Fachklinik Reha-Zentrum Lübben werden Gesundheitsworkshops genutzt, um Belastungen zu erkennen und Verbesserungen zu erarbeiten. In den Workshops kommen Mitarbeitende aus der gleichen Abteilung oder aus vergleichbaren Abteilungen zusammen und diskutieren Arbeitsbedingungen und mögliche Ursachen für Belastungen – innerhalb der regulären Arbeitszeit der Beschäftigten und in mehreren Phasen. Auf diese Weise kommen übergreifende

Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen ans Licht, die die Gesundheit beeinflussen. Die Fachklinik Reha-Zentrum Lübben sieht dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Experten für ihre jeweilige Tätigkeit an, die ihre Arbeitsbedingungen mit allen Belastungen und Problemen am besten einschätzen können. Sie kennen außerdem auch bisher nicht ausgeschöpfte gesundheitsförderliche Reserven und Potenziale ihrer Tätigkeit. Anhand der Ergebnisse aus den Gesundheitsworkshops hat die Fachklinik bedarfsgerechte Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt, zum Beispiel rund um die Themen Stressvermeidung und ergonomisches Arbeiten.

Regelmäßige Pausen am Arbeitsplatz erhalten die Leistungsfähigkeit.



Schichtarbeit altersgerecht gestalten

Für Unternehmen ist es ein Ziel und eine Herausforderung, die Gesundheit der Mitarbeiter bis zur Rente zu erhalten. Durch den demografischen Wandel, der die Gesellschaft grundlegend verändert, gewinnt diese Zielsetzung an Bedeutung. In den nächsten zehn bis 15 Jahren wird es einen spürbaren Rückgang der jungen Bevölkerung und zugleich einen steigenden Bedarf an gut qualifizierten Fachkräften geben. Der Anteil älterer Arbeitnehmer an der erwerbstätigen Bevölkerung nimmt immer mehr zu und steigt auch bei den schichtarbeitenden Beschäftigten. Schichtsysteme müssen deshalb gezielt an die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter angepasst werden. Längere Arbeitsphasen sollten vermieden und kürzere Arbeitsphasen, gefolgt von Erholungspausen, eingeführt werden. Kreative Lösungen sind gefragt, die dazu beitragen, Schichtarbeit altersgerechter zu gestalten.

Für eine altersgerechte Schichtplangestaltung sind vier Zielsetzungen wichtig:

- der Arbeit ein gesundes Maß geben,
- die Arbeitsfähigkeit fördern und erhalten,
- Gesundheitsvorsorge für alle Alters- und Beschäftigtengruppen anbieten,
- Zukunftsperspektiven für ältere Mitarbeiter schaffen.

Diese Ziele können vorbeugend und durch organisatorische Anpassungen beziehungsweise Qualifikationsmaßnahmen umgesetzt werden. Mehr dazu ab Seite 28.

Eine Aufgabe von Führungskräften ist es, diese Aspekte in Gesprächen mit Mitarbeitenden herauszuarbeiten. Hierzu gehören neben beruflichen Zielen und Wünschen auch private Vorhaben, die mittel- und langfristige bei den Schichtplanungen Berücksichtigung finden sollten. Wenn sich alle Akteure im Betrieb verständigen, stehen die Chancen gut, gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden, von denen alle Beteiligten profitieren.

2

Schichtarbeit und Gesundheit

Nachtarbeit ist eine große Herausforderung für den Körper. Denn unser Biorhythmus ist auf den Tag gepolt. Das gilt für das Wachsein ebenso wie fürs Essen und die Konzentrationsfähigkeit.

Wenn Menschen, die zu normalen Bürozeiten arbeiten, den Pyjama anziehen, machen sich Nachtarbeiter auf den Weg zur Arbeit. Doch der Mensch ist von Natur aus tagaktiv. Das Arbeiten gegen die innere Uhr und ganz besonders das Arbeiten in der Nacht sind für den Körper eine besondere Belastung. In der Arbeitsmedizin ist das heute unstrittig und durch zahlreiche wissenschaftliche Studien belegt. Doch was genau passiert im Körper? Wie funktioniert die innere Uhr?

Die innere Uhr Unsere innere Uhr gibt uns vor, am Tag wach zu sein und in der Nacht zu ruhen. Viele Körperfunktionen sind eng an diese innere Uhr gekoppelt: zum Beispiel Körpertemperatur, Verdauung und Regeneration, aber auch die Abfolge von Leistungshochs und -tiefs.

Im Rhythmus von circa 24 Stunden passt die innere Uhr unsere Körperfunktionen der jeweiligen Tageszeit und den damit verbundenen Anforderungen an. Man spricht daher vom „circadianen Rhythmus“. „Circadian“ bedeutet „ungefähr ein Tag“. Der Begriff leitet sich von vom lateinischen „circa“ = ungefähr und „dies“ = Tag ab. Der Circadianrhythmus ist der tägliche Taktgeber des Menschen. Er ist angeboren und schaltet den Körper mit seinen vielen Körperfunktionen tagsüber auf Leistungsbereitschaft, in der Nacht auf Erholung und Ruhe.

Wenn man um diese biologischen Grundlagen weiß, kann man sich leicht vorstellen, was passiert, wenn man arbeitet, obwohl der Körper eigentlich auf Erholung eingestellt ist. Oder wenn man sich in den Zeiten erholen will, in denen der Körper

auf Aktivität programmiert ist. Wer nachts arbeiten muss, arbeitet gegen den natürlichen Biorhythmus an. Der Rhythmus unserer inneren Uhr ist nicht umkehrbar – auch nicht durch Nachtarbeit. Daher ist es nicht möglich, den Körper an Nachtarbeit zu gewöhnen.

Warum wir nachts besser schlafen als tagsüber Zwischen 22 und 24 Uhr stellt der Körper auf Schlaf um: Einschlafzeit. Die Produktion von Adrenalin lässt nach, Herzschlag, Atmung und Körpertemperatur werden heruntergefahren – wir werden schläfrig. Ab 22 Uhr fällt die Leistungsfähigkeit unter den Tagesdurchschnitt. Gegen drei Uhr laufen alle Körperfunktionen auf Sparflamme. Die Pulsfrequenz beträgt nur noch rund 50 Schläge pro Minute, die Leistungsfähigkeit hat mit circa 50 Prozent ihren Tiefpunkt erreicht.

Der Mensch kann beschließen, nachts aktiv zu werden und seine innere Uhr zu ignorieren. Doch das hat Folgen. Der Körper bleibt beim angeborenen 24-Stunden-Rhythmus. Morgens werden pünktlich die „Aufstehhormone“ ausgeschüttet, auch wenn wir von der Nachtschicht kommen und eigentlich schlafen wollen. Das Leistungstief kommt um drei Uhr, egal, ob wir im Bett liegen oder an der Maschine stehen. Wer nachts die gleiche Arbeitsleistung bringen will wie am Tag, muss sich durch die verminderte Leistungsbereitschaft seines Körpers mehr anstrengen – das kostet zusätzliche Energie und kann auf Dauer auch die Gesundheit beeinträchtigen.





Sieben Stunden Schlaf sollte man schon haben.



Gut zu wissen!

TK-Studie „Schlaf gut, Deutschland“

Guter Schlaf ist nicht selbstverständlich. Vor allem Berufstätige, die unregelmäßige Arbeitszeiten haben oder im Schichtdienst tätig sind, kennen das Problem, nicht so einfach zur Ruhe zu kommen. Dabei ist ausreichend Schlaf wichtig für die Gesundheit. Studien zeigen, dass schlechter Schlaf zu einer geringeren Leistungsfähigkeit führt. Langfristig kann dies sogar das Risiko erhöhen, einen Herzinfarkt oder einen Schlaganfall zu erleiden. Daher sollte auch das Thema Schlaf Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sein.

Wie schlafen die Deutschen? Warum schlafen sie schlecht? Was hilft besser zu schlafen? Diesen und weiteren Fragen ging das Meinungsforschungsinstitut Forsa in der Studie „Schlaf gut, Deutschland“ im Juli 2017 auf den Grund. Im Auftrag der TK wurde ein repräsentativer Querschnitt der Erwachsenen in Deutschland zu ihrem Schlafverhalten befragt. Die vollständige Studie finden Sie unter der Suchnummer 2033558 auf firmenkunden.tk.de

Viele Schichtarbeiter, vor allem Nachtarbeitnehmer, haben mit dem Schlafen Probleme. Kein Wunder, schließlich ist der Organismus auf Wachsein am Tage und auf Schlafen in der Nacht programmiert – da fällt es schwer, tagsüber die Augen zuzubekommen. Neben der inneren Uhr behindern den Tagschläfer Störungen durch Lärm, Tageslicht und die höheren Temperaturen beim Ein- und Durchschlafen. Die Folge: Nach einer Nachtschicht ist der Schlaf meist kürzer. Viele Nachtarbeiter leiden unter permanentem Schlafentzug und chronischer Müdigkeit. Im Vergleich zur durchschnittlichen Schlafdauer von Tagarbeitern ist ihr Schlafzyklus um zwei bis vier Stunden verkürzt. Der Schlaf am Tag ist störanfälliger, immer

von Unterbrechungen bedroht und nicht so tief wie der Nachtschlaf. Untersuchungen im Schlaflabor haben ergeben, dass der lärmgestörte Tagschlaf im Vergleich zum ruhigen Nachtschlaf nicht nur kürzer ist, sondern auch kürzere Tiefschlafphasen hat. Entscheidend für die körperliche Erholung beim Schlafen sind jedoch gerade die Anzahl und die Dauer der Tiefschlafphasen.

Störungen des Tagschlafs können langfristig negative gesundheitliche Folgen haben. So klagen Schichtarbeiter und Schichtarbeiterinnen mit lärmgestörtem Tagschlaf häufiger über Magen-Darm-Beschwerden als solche, die tagsüber weitgehend ungestört schlafen können. Daher ist es für schichtarbeitende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtig, sich für den Schlaf am Tag eine optimale Umgebung zu schaffen, zum Beispiel ein ruhiges, kühles und dunkles Schlafzimmer.

Tagschlaf muss vor Lärm geschützt werden.

Müdigkeit und Schlafmangel wirken sich zudem negativ auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit aus. Die verminderte Leistungsfähigkeit führt sowohl zu mehr Fehlern als auch zu langsameren Reaktionen. Daraus können sich je nach Tätigkeit erhebliche Risiken ergeben, zum Beispiel für Unfälle (siehe auch Seite 18).

Nicht alle Menschen haben gleichermaßen Probleme mit den Auswirkungen der Schichtarbeit. Ausgeprägte Abendtypen, die sogenannten Eulen, gehen gerne spät zu Bett, schlafen dafür morgens eher lange. Sie kommen besser mit Schichtarbeit klar als Morgentypen. Diese sogenannten Lerchen stehen gerne früh auf, sind früh aktiv und gehen abends früh ins Bett.

Schichtarbeit gesundheitsgerecht gestalten Nicht nur aus rechtlichen Gründen sollten Arbeitgeber Schichtarbeit so gestalten, dass sie arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht und die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst wenig belastet. Eine ergonomische Arbeitszeitgestaltung, welche die natürlichen Voraussetzungen des Menschen berücksichtigt, liegt auch im Interesse des Unternehmens. Ein ergonomischer Schichtplan geht in der Regel mit einer Produktionssteigerung und einer besseren Kostenentwicklung einher. Nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind motiviert, engagiert, leistungsfähig und auch leistungsbereit.

Generell gilt zwar: Atypische Arbeitszeiten beeinträchtigen die Gesundheit. Doch Schichtarbeit ist nicht allein für gesundheitliche Folgen verantwortlich – die individuellen Arbeits- und Lebensbedingungen spielen eine ebenso große Rolle. Hier sind beide Seiten gefordert: Arbeitgeber und Beschäftigte.

Den idealen Schichtplan für alle gibt es nicht. Es gibt jedoch arbeitswissenschaftliche Empfehlungen, die die Richtung für gute Schichtpläne anzeigen. Wir haben

Ihnen diese Empfehlungen ab Seite 28 zusammengestellt. Im Folgenden finden Sie eine kurze Zusammenstellung und Vorausschau der wichtigsten Ansatzpunkte und möglicher Maßnahmen.

Dauernachtschicht ist schädlich Die Schädlichkeit von Dauernachtschicht ist unstrittig. Sie sollte als Vollzeittätigkeit unbedingt vermieden werden. Durch kurze Nachtschichtblöcke oder eingestreute vereinzelte Nachtschichten lassen sich die Folgen der Verschiebung von Tag- und Nachtrhythmus am besten reduzieren. Das Schichtsystem sollte vorwärts rotieren, also von der Früh- auf die Spätschicht wechseln und nicht umgekehrt. Der Vorwärtswechsel kommt dem biologischen Rhythmus besser entgegen und sollte insbesondere bei der Neueinführung von Schichtsystemen beachtet werden.

Die Arbeitswissenschaften empfehlen kurze Schichtwechsel. Das führt zu Schichtplanmodellen, in denen täglich gewechselt wird, zum Beispiel Früh-, Spät-, Nachtschicht, dann zwei Tage frei. Die Erfahrungen der Betroffenen mit solchen Modellen sind unterschiedlich: Solche Schichtplanmodelle erscheinen langjährigen Schichtarbeitern auf den ersten Blick ungewohnt – doch haben sie bei vielen Beschäftigten eine deutliche Besserung gesundheitlicher Beschwerden bewirkt. Durch die sehr kurzen Wechsel kommt der Körper besser mit der Nachtschicht klar. Die Folge: insgesamt verlängern sich die Schlafzeiten der schichtarbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nachteil des Systems ist die Unübersichtlichkeit durch die schnellen Wechsel. Einige Schichtarbeitende lehnen solche Modelle wegen ihrer schlechten Vereinbarkeit mit den Familienzeiten ab. Unternehmen sind daher gut beraten, unterschiedliche Schichtmodelle zur Auswahl zu stellen. So werden Arbeitgeber am ehesten den persönlichen Gesundheitsinteressen der Beschäftigten gerecht.

Der Magen hat nachts frei Der Magen arbeitet in Tagsschicht. Dann produziert er die meisten Verdauungssäfte. Nachts ist die Verdauung stark eingeschränkt und nicht darauf vorbereitet, größere Mengen schwer verdaulicher Nahrung zu verarbeiten. 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Nachtschicht arbeiten, klagen über Magen-Darm-Beschwerden. Daraus können sich Erkrankungen der Verdauungsorgane entwickeln.

Für alle Schichtarbeitenden ist es wichtig, regelmäßig zu essen. Wer zu unregelmäßigen Zeiten isst, bringt den Magen aus dem Takt. Wichtig ist nicht nur wann, sondern auch, was gegessen wird. Deftiges Essen zum falschen Zeitpunkt führt häufig zu Müdigkeit und Verdauungsproblemen. Zu fettes, schwer verdauliches Essen in der Nacht überfordert den tagaktiven Magen. Eine bewusste Ernährung ist deshalb für alle Schichtarbeitenden von großer Bedeutung.

Auch der Kopf ist nachts weniger fit Die Leistungsfähigkeit des Gehirns ist abhängig vom Schlaf-Wach-Rhythmus. Zwischen drei und fünf Uhr drosselt das Gehirn seine Leistung, ohne dass wir etwas dagegen tun können. Ein französisches Forschungsteam rund um den Psychologen Jean-Claude Marquié untersuchte über zehn Jahre hinweg Männer und Frauen, die während dieser Zeit teilweise oder ganz in Wechselschicht arbeiteten. Sie zeigten 2013: Vor allem bei Langzeit-Schichtarbeitenden verarbeitet das Gehirn Informationen langsamer. Auch die Aufmerksamkeit ist geringer. Eine gesundheitsgerechte Schichtplanung sollte deshalb berücksichtigen, dass der Anteil kognitiv anspruchsvoller Arbeiten in der Nacht möglichst gering gehalten wird.

Weitere mögliche Gesundheitsprobleme Unregelmäßige Arbeitszeiten von Schichtarbeitern machen es besonders schwierig, regelmäßige Essens- und Aktivitätszeiten einzuhalten. Die oft unausgewogene und unregelmäßige Nahrungsaufnahme führt bei manchen Schichtarbeitenden zu Übergewicht. Kommen Bewegungsmangel und/oder Rauchen hinzu, kann es zu Bluthochdruck und in der Folge zur Entwicklung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen bei schichtarbeitenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommen. Dass Schichtarbeit allein die Ursache für die Entwicklung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen ist, ist möglich, wurde aber bisher nicht nachgewiesen.

Auch innere Unruhe und Nervosität sind unter Schichtarbeitenden weit verbreitet. Gründe dafür liegen in der Schwierigkeit, mit dem „normalen“ Leben Schritt halten zu können.



Während der Nachtarbeit ist die Aufmerksamkeit eingeschränkt.

Gut zu wissen!

Gesundheitsförderung für Schichtarbeitende

Gute Ernährung, ausreichend Bewegung, Stressabbau und genügend Schlaf – das sind die wichtigsten Ansatzpunkte dafür, sich selbst gesund zu erhalten. Für Schichtarbeitende ist ein solcher Ausgleich zu den Belastungen der Arbeit besonders wichtig. Mit gezielten Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung können Arbeitgeber ihre Beschäftigten dazu ermutigen und befähigen, gesünder zu leben und Herz-Kreislauf- und anderen Beschwerden vorzubeugen.

Bei der Techniker finden Sie dafür vielfältige Angebote – vom Entspannungskurs über die Kantinenberatung und Aktionstage bis hin zu umfassenden Projekten zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Für schichtarbeitende Beschäftigte gibt es darüber hinaus die Broschüre „Wann ist Schicht?“. Mehr dazu unter firmenkunden.tk.de, Suchnummer 2034818.



Wer nachts arbeitet,
hat ein größeres Risiko
für Unfälle.

Erhöhtes Unfallrisiko auf Schicht Schichtarbeitende Unternehmen müssen besonders auf Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen achten. Dazu gehört, Unfällen vor allem bei Nachtarbeit vorzubeugen und die Nachtarbeit auf das Notwendigste zu beschränken. Die menschliche Leistungsfähigkeit ist nachts generell vermindert. Die gleiche Tätigkeit wird von Schichtarbeitenden zu verschiedenen Tageszeiten daher als unterschiedlich beanspruchend empfunden. Die Häufigkeit von Fehlern und das Unfallrisiko sind nachts stark erhöht.

Die Arbeitspsychologin Beate Beermann von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigt, dass in der Spätschicht ein um 17 Prozent höheres Unfallrisiko gegenüber der Frühschicht besteht. In der Nachtschicht ist das Unfallrisiko sogar um 30 Prozent höher als am Tag, vor allem zwischen zwei und vier Uhr. Dort, wo Nachtarbeit zwingend notwendig ist, sollten Arbeitsabläufe optimal gestaltet sein, um Unfallrisiken zu vermeiden. Der Betrieb sollte nach Möglichkeit zwischen zwei und vier Uhr keine aufmerksamkeitsintensiven oder fehlerkritischen Tätigkeiten vorsehen. Darüber hinaus sollte er Arbeitsbelastungen durch Gefahrstoffe, Lärm oder besonderen Arbeitsdruck reduzieren. Branchenübergreifende Studien



weisen übereinstimmend darauf hin, dass das Unfallrisiko nach der siebten bis neunten Arbeitsstunde stark zunimmt. Außerdem gibt es Hinweise darauf, dass das Fehler- und das Unfallrisiko nach zwei bis drei Nachtschichten hintereinander ansteigen. Führungskräfte sollten in regelmäßigen Abständen diese Themen mit ihrem Team besprechen, auch außerhalb regulärer Belehrungen.

Familie und Freunde fördern die Gesundheit Wer in Schichten arbeitet, braucht besondere Rücksichtnahme und Unterstützung durch Familie und Freunde. Im privaten Umfeld können sich Schichtarbeitende erholen und neue Energie tanken – wichtig für die persönliche Ausgeglichenheit und Gesundheit. Doch die Zeit für die Familie und für gesellschaftliche Aktivitäten ist im Schichtdienst knapp. Familienmitgliedern gelingt es meist leichter, sich an die besondere Arbeitssituation anzupassen, als das bei Freunden der Fall ist. Die Anzahl von Freunden und Bekannten, mit denen Schichtbeschäftigte regelmäßig Kontakt haben, ist im Durchschnitt niedriger als bei Beschäftigten mit normalen Büroarbeitszeiten. Wenn die Abstimmung der Familienzeiten nicht klappt und das Verständnis von Freunden fehlt, drohen familiäre Probleme und soziale Isolation.

Schichtarbeitende müssen deshalb gemeinsam mit Partnerin oder Partner, mit Familie und Freunden individuelle Lösungen finden, um ihre Freizeit genießen zu können und ihre sozialen Kontakte nicht aus den Augen zu verlieren. Mehrere wissenschaftliche Studien zeigen: Schichtbeschäftigte haben den ausgeprägten Wunsch nach mehr Zeit für soziale Kontakte. An dieser Stelle zeigt sich eine große Unzufriedenheit mit den Bedingungen von Schichtarbeit. Fast die Hälfte der Schichtbeschäftigten stellt eine negative Veränderung der eigenen Lebensweise durch die Schichtarbeit fest.

Älter werden mit Schichtarbeit In den nächsten zehn bis 15 Jahren wird es einen dramatischen Rückgang der erwerbstätigen jungen Bevölkerung geben. Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen steigt. Für die Schicht- und Nachtarbeit in Betrieben bedeutet das: Arbeitgeber müssen sich damit auseinandersetzen, wie Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass auch Schichtarbeitende über 50 dort ohne Schwierigkeiten arbeiten können.

Bei älteren Beschäftigten lässt die Regenerationsfähigkeit nach – die Schichtwechsel fallen schwerer. Ein- und Durchschlafprobleme können stärker auftreten. Extreme Bedingungen am Arbeitsplatz belasten ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker. Dazu gehören zum Beispiel extreme Hitze oder Kälte, schwere körperliche Tätigkeiten oder Aufgaben, die hohe Ansprüche an das Seh- und Hörvermögen stellen. Körperliche Arbeit fällt älteren Beschäftigten nicht nur subjektiv schwerer, sie ist es auch objektiv. Mit ergonomischen Maßnahmen lassen sich hier relativ leicht Verbesserungen erzielen.

Praxisbeispiel Die Polizei in Bremen fördert mit altersgerechten Maßnahmen der Personalentwicklung die Gesundheit älterer Polizistinnen und Poli-

zisten im Wechselschichtdienst. Die Beschäftigten können ab einem Alter von 45 Jahren auf freiwilliger Basis zu einer Tätigkeit mit geringeren körperlichen Belastungen wechseln. Sie können zwischen verschiedenen Teilzeitmodellen wählen, auch im Schichtdienst, und so private und dienstliche Bedürfnisse besser vereinbaren. In einigen Arbeitsbereichen, zum Beispiel im Notrufzentrum, kann in bedarfsorientierten Dienstplanmodellen gearbeitet werden, bei denen die Schichtstärke sowohl durch den zu erwartenden Arbeitsumfang bestimmt wird als auch durch die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. Dies erfüllt sowohl ökonomische Anforderungen als auch die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Flexibilität.

Praxisbeispiel Beim Weißblechhersteller ThyssenKrupp Rasselstein im rheinland-pfälzischen Andernach haben Schichtbeschäftigte die Möglichkeit, ihre wöchentliche Arbeitszeit auf bis zu 32 Stunden pro Woche zu reduzieren – bei entsprechendem Entgeltverlust. Die vereinbarte Wochenarbeitszeit kann jederzeit aus persönlichen Gründen geändert werden. Die Wahlarbeitszeit wird von den meisten Beschäftigten genutzt. Circa 75 Prozent der betroffenen Schichtarbeiter haben sich für eine freiwillige

32-Stundenwoche entschieden. Ältere Beschäftigte können so individuell ihre Belastung durch Schichtarbeit senken.

Wahlmöglichkeiten bei der Arbeitszeit sind für Schichtarbeitende attraktiv.



Gut zu wissen!

Studie „Trendbarometer Demografie Exzellenz 2018“

Der demografische Wandel wird für die Unternehmen immer spürbarer – dennoch richten sie sich immer noch zu wenig darauf aus. Das ist das Ergebnis des Trendbarometers 2018 der Initiative Demografie Exzellenz e.V.

Im Jahr 2060 werden voraussichtlich noch circa 36 Millionen Erwerbsfähige dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Daran wird auch das aktuelle zuwanderungsbedingte Bevölkerungswachstum nichts ändern können. Dass sich die Folgen dieser Entwicklung zunehmend auf die Unternehmen auswirken, zeigt das aktuelle Trendbarometer Demografie Exzellenz 2018.

Die komplette Studie „Trendbarometer Demografie Exzellenz 2018“ können Sie auf der Seite der Initiative Demografie Exzellenz herunterladen und nachlesen.

Link: <https://www.demografie-exzellenz.de/wp-content/uploads/2018/09/Trendbarometer-DemografieExzellenz2018-Ansicht.pdf>

Leistungsstark im Alter Manche Dinge können ältere Beschäftigte besser als Jüngere. Ältere haben ein größeres Erfahrungswissen und oft eine höhere Arbeitsdisziplin. In ihrer Einstellung zur Qualität, ihrer Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeit sind sie jüngeren Beschäftigten überlegen. Damit Unternehmen besser mit dem Alterungsprozess ihrer Belegschaften umgehen lernen, ist ein Wechsel vom Defizit- zu einem Kompetenzmodell notwendig. Im Kompetenzmodell steht die Frage, was Beschäftigte nicht (mehr) schaffen, nicht im Vordergrund – von Bedeutung ist dagegen, was sie können. So kann die Leistungsfähigkeit von Älteren differenzierter betrachtet werden und ihre speziellen Fähigkeiten werden stärker anerkannt.

Alles was Recht ist

Nacht- und Schichtarbeitende werden durch gesetzliche Regelungen besonders geschützt. Erfahren Sie hier, welche Gesetze besonders relevant sind.

3

Die Gesundheit von Beschäftigten mit Nacht- und Schichtarbeit steht unter der besonderen Fürsorge des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG). Für Schichtarbeitende gilt grundsätzlich das Gleiche wie für andere Angestellte: Pro Tag dürfen sie im Schnitt maximal acht Stunden arbeiten. In Ausnahmefällen sind auch zehn Stunden täglich erlaubt. Außerdem muss zwischen den Schichten eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden liegen. Das Arbeitszeitgesetz regelt außerdem, in welchem Rahmen Arbeitnehmer nachts beschäftigt werden dürfen und wie ihre Mehrbelastung auszugleichen ist. Es definiert einen Anspruch der Beschäftigten auf Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen.

Hinzu kommen schützende Maßnahmen nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Diese gesetzlichen Grundlagen werden ergänzt durch tarifvertragliche Regelungen.

Nachtarbeit: Besondere Schutzregelungen im Arbeitszeitgesetz

Nachtarbeitende haben besondere Schutzrechte. Das Arbeitszeitgesetz enthält eine Reihe von arbeitsmedizinischen und sozialpolitischen Schutzvorschriften für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nachts arbeiten (ArbZG § 6):

Kürzerer Ausgleichszeitraum Wer an Werktagen zur Nachtschicht kommt, darf in der Regel höchstens acht Stunden arbeiten. Nur ausnahmsweise darf die Arbeitszeit bis zu zehn Stunden betragen. Das Prinzip ist das gleiche wie bei der Arbeitszeit am Tag – nur der Ausgleichszeitraum ist bei Nachtarbeit wesentlich kürzer. Für Nachtarbeitnehmer darf die durchschnittliche Arbeitszeit innerhalb von vier Wochen oder eines Kalendermonats höchstens acht Stunden pro Werktag betragen.

Medizinischer Check-up

Beschäftigte mit Nachtarbeit müssen sich nach dem Gesetz arbeitsmedizinisch untersuchen lassen – einmal vor dem Beginn der nächtlichen Beschäftigung und danach regelmäßig alle drei Jahre. Wer älter als 50 Jahre ist, kann sich sogar einmal im Jahr durchchecken lassen. Die Kosten trägt der Arbeitgeber, falls diese Untersuchungen nicht ohnehin durch den Betriebsarzt angeboten werden. Schichtarbeitende, die aus gesund-

heitlichen Gründen keine Nachtschicht mehr leisten können, haben Anspruch darauf, dass sie auf einen geeigneten Tagesarbeitsplatz umgesetzt werden. Das hat das Bundesarbeitsgericht 2014 in einem Grundsatzurteil¹ klargestellt.

Förderung der Vereinbarkeit Der Betrieb muss auf eine besondere familiäre Situation der Nachtarbeitnehmerin oder des Nachtarbeitnehmers Rücksicht nehmen. Wer mit einem Kind unter zwölf Jahren zusammenlebt, das nicht von einer anderen im Haushalt wohnenden Person betreut werden kann, kann verlangen, künftig nur noch tagsüber zu arbeiten. Das Gleiche gilt für Beschäftigte, die schwer pflegebedürftige Angehörige versorgen müssen.

Gesetze begrenzen die Belastungen für Schichtarbeitende.

Ausgleich für Nachtarbeit Das Gesetz schreibt vor, den Beschäftigten eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage zu gewähren oder einen angemessenen Zuschlag auf das normale Bruttoarbeitsentgelt zu zahlen. Über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus sollte – im Sinne des Gesundheitsschutzes – der Freizeitausgleich immer Vorrang haben vor einer finanziellen Abgeltung der besonderen Belastungen bei Nachtarbeit. In vielen Betrieben

gibt es tarifvertragliche Regelungen darüber, welchen Ausgleich die Beschäftigten für ihre nächtlichen Arbeitsstunden erhalten.

Keine Altersgrenze Alle Beschäftigten dürfen theoretisch bis zur Rente Schicht arbeiten – eine gesetzliche Altersgrenze für Schicht- oder Nachtdienst gibt es nicht.

Besondere Regelungen Schwangere und stillende Mütter dürfen nachts nicht arbeiten. So legt es § 8 des Mutterschutzgesetzes (MuSchG) fest. Dort sind auch Ausnahmen für bestimmte Tätigkeiten beschrieben.

Jugendliche dürfen grundsätzlich zwischen 20 Uhr abends und sechs Uhr morgens nicht arbeiten. Festgelegt ist das in § 14 des Jugendarbeitsschutzgesetzes (JArbSchG). Auch hier gibt es Ausnahmen für bestimmte Berufsgruppen.

Für Menschen mit Behinderung kann es einen Anspruch auf Befreiung von Nacht- und Schichtarbeit geben (siehe § 81 Sozialgesetzbuch IX).



Gut zu wissen!

Arbeitszeitrecht ist bindend

Als Arbeitgeber haben Sie eine grundlegende Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten nach BGB § 618. Dies schließt die im Arbeitszeitgesetz genannten Schutzmaßnahmen mit ein. Sie können diese Schutzmaßnahmen auch nicht per Vertrag im Voraus aufheben oder beschränken.

¹Urteil des Bundesarbeitsgerichts 10 AZR 637/13 vom 09.04.2014

Schichtarbeit und flexible Arbeitszeiten

Teilzeit und Schicht sind längst kein Widerspruch mehr. Das zeigt die große Vielfalt von Teilzeitmodellen in Schicht- und Dienstplänen. Für Unternehmen ergeben sich durch Teilzeit Vorteile. Wegen der hohen Leistungsbereitschaft von Teilzeitbeschäftigten lohnt sich Teilzeit trotz der Herausforderungen für die Schicht- und Dienstplanung.

Auch für Schichtarbeitende mit besonders belastenden Arbeitsplätzen oder für Beschäftigte mit langer Schichtpraxis ist die Teilzeit eine gute Möglichkeit, weiterhin motiviert zu arbeiten. Das

kann auch dazu beitragen, krankheitsbedingte Ausfälle zu vermindern.

Nach dem Gesetz über Teilzeitarbeit muss ein Arbeitgeber Teilzeitwünschen von Arbeitnehmern zustimmen, wenn nicht betriebliche Gründe entgegenstehen. Das gilt auch für Schichtarbeitende. Beispielsweise bestätigte das Landesarbeitsgericht Köln 2013 den Teilzeitanspruch eines Maschinenführers, der nach zweijähriger Elternzeit nicht wieder voll im Dreischichtbetrieb arbeiten wollte.

Lösungen findet man am besten gemeinsam. Die beste Basis dafür: ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Teammitgliedern. Zeigen Sie deshalb Präsenz in Ihrem Team.

Schichtarbeit ist mitbestimmungspflichtig

Ob in Schicht gearbeitet wird und welche Schichtmodelle im Betrieb konkret zur Anwendung kommen, unterliegt der betrieblichen Mitbestimmung.

Arbeitgeber haben grundsätzlich das Direktionsrecht und bestimmen über die Gestaltung des Schichtdienstes. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG § 87) kann der Betriebsrat aber die Lage und Verteilung der betrieblichen Arbeitszeit mitbestimmen. Er kann über sein Initiativrecht auch von sich aus eine Veränderung der vorhandenen Regelungen zur Schichtarbeit verlangen.

Betriebsräte können außerdem über den betrieblichen Gesundheitsschutz Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung des Unternehmens nehmen (BetrVG § 87), indem sie bestehende Schichtmodelle einer Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz unterziehen lassen. Denn das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber zu einer ständigen Verbesserung des Gesundheitsschutzes und zu einer Minimierung der Gesundheitsgefährdung.

Wird bei der Gefährdungsbeurteilung festgestellt, dass die aktuellen betrieblichen Regelungen nicht den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen, ist der Arbeitgeber zur Abhilfe und zur Optimierung der Arbeitszeitgestaltung verpflichtet. Ähnliche Mitbestimmungsansprüche gelten auch für Personalräte (siehe zum Beispiel §§ 68, 73 Bundespersonalvertretungsgesetz) sowie für Gleichstellungsbeauftragte im öffentlichen Dienst (siehe §12 Bundesgleichstellungsgesetz).

Nutzen Sie die Mitbestimmung Eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebs- oder Personalrat ermöglicht es, unternehmerische Lösungen zu finden, die von der Belegschaft akzeptiert werden und Reibungsverluste vermeiden helfen. Als Arbeitgeber oder Führungskraft sollten Sie deshalb die Mitbestimmungsmöglichkeiten aktiv nutzen und nicht als zusätzliche Belastung sehen. Natürlich lassen sich Unternehmensinteressen auch gegen den Widerstand von Interessenvertretungen durchsetzen. Beispiele guter Praxis zeigen aber, dass die Erfolgsaussichten zum Beispiel für die Einführung eines neuen Schichtmodells deutlich größer sind, wenn Belegschaft und Unternehmensführung gemeinsam Ziele und Methoden der Umsetzung vereinbaren.

Ein komplett neues Schichtsystem für den ganzen Betrieb oder die Dienststelle einzuführen, ist meist ein sehr aufwendiger Prozess. Viele Aspekte müssen berücksichtigt werden, und die Umstellung kann mit tiefen Einschnitten ins Familienleben der Beschäftigten verbunden sein. Die Umstellung von traditionellen auf familienbewusste und gesundheitsförderliche Schichtsysteme führt bei Teilen der Beschäftigten fast immer zu großen Widerständen. Durch die Einbindung möglichst vieler betrieblicher Akteure, unter anderem des Betriebs- oder Personalrats, lassen sie sich deutlich minimieren.



Schichtsysteme ergonomisch planen

Jeder Schichtplan hat Vor- und Nachteile – doch jeder Schichtplan lässt sich optimieren.

Für die Gestaltung der Schichtarbeit haben Arbeitswissenschaftler zusammen mit Unternehmen Kriterien entwickelt und erprobt, die helfen, Schichtpläne so gesundheitsgerecht wie möglich auszurichten. Generell sollte bei der Schichtplanung versucht werden, die arbeitswissenschaftlichen Ratschläge, betriebliche Notwendigkeiten sowie die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

Die Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtplänen lassen sich aber nur schwer alle gleichzeitig umsetzen. Es müssen Prioritäten festgelegt und manchmal auch Kompromisse eingegangen werden. Dabei sollten alle Betroffenen einbezogen werden. Klar ist: Eine arbeitswissenschaftlich fundierte ergonomische Schichtplangestaltung ist ein wichtiger Beitrag zur Beschäftigungssicherung und zur Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens und hat wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten.

Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen Ein ergonomisches Schichtsystem, das gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen minimiert, sollte folgende Gestaltungsrichtlinien berücksichtigen:

Möglichst wenige Nachtschichten in Folge Gesundheitliche Probleme durch Nachtschichten sind am geringsten, wenn möglichst nicht mehr als drei Nachtschichten aufeinander folgen. So bleibt das Arbeiten gegen die innere Uhr auf einen überschaubaren Zeitraum beschränkt. Umstellungsschwierigkeiten werden vermindert, Schlafdefizite können sich kaum entwickeln.

Möglichst 24 Stunden Freizeit nach einer Nachtschichtphase Nach mehreren durcharbeiteten Nächten braucht der Körper Zeit zur Erholung. Auf eine Nachtschichtphase sollte ein möglichst langer Freizeitblock folgen – auf keinen Fall weniger als 24 Stunden, besser sind zwei Tage. Eine Kürzung der Ruhephase wirkt sich ungünstig auf den nachfolgenden Arbeitsblock aus.

Vorwärtsrotierende Schichtsysteme bevorzugen Der vorwärtsrotierende Dienstplan folgt unserer inneren Uhr und wird vom Körper besser angenommen. Schichtarbeitende, deren Schichtplan vorwärts rotiert, also von der Frühschicht zur Spätschicht zur Nachtschicht, haben insgesamt weniger gesundheitliche Beschwerden. Deshalb sollten Rückwärtswechsel möglichst vermieden werden.

Nachtschichtende nicht zu spät Der Circadianrhythmus, also die innere Uhr des Menschen, führt tendenziell dazu, dass der Tagschlaf bei Nachtarbeitenden um die Mittagszeit endet. Ein frühes Ende der Nachtschicht kann helfen, den Tagschlaf zu verlängern. Deshalb ist es besser, die Nachtarbeit eher früher als später beginnen zu lassen. Besser um 21 Uhr starten statt um 22 Uhr.

Frühschichtbeginn nicht zu früh Je später die Frühschicht beginnt, desto kleiner ist das Risiko eines Schlafdefizits. Bei Schichtbeginn um 5 Uhr 30 Uhr müssen die Beschäftigten gefühlt mitten in der Nacht aufstehen. Kommen lange Anfahrtswege zur Arbeit dazu, reduziert sich die Schlafenszeit zunehmend. Frühschichtbeginn sollte deshalb möglichst erst um sieben Uhr und nicht vor sechs Uhr sein. Diese Forderung steht natürlich im Widerspruch zur Forderung, die Nachtschicht nicht zu spät enden zu lassen. Hier gilt es auf betrieblicher Ebene Kompromisse zu finden. Dabei sollten möglichst alle Betroffenen beteiligt werden.

Schichtarbeit gesundheitsgerecht gestalten

Wer arbeitswissenschaftliche Empfehlungen berücksichtigt, beugt krankheitsbedingten Ausfällen vor.

4

Kurze Schichtdauer bei schwerer Arbeit Eine hohe Belastung im Schichtdienst wirkt sich negativ auf den gesunden Schlaf aus, da Schichtarbeitende dann noch langsamer zur Ruhe kommen. Schichtpläne sollten bei der Festlegung der Schichtdauer die Art der Tätigkeit und die Arbeitsschwere berücksichtigen. Bei schwerer körperlicher Arbeit oder erhöhter Unfallgefahr sollte die Schichtlänge kürzer sein. Besonders die Nachtschicht sollte dann zur Entlastung kürzer ausfallen. Wird rund um die Uhr gearbeitet und die Nachtschicht verkürzt, dauern Früh- und Spätschicht entsprechend länger.

Überlange Arbeitszeiten vermeiden Überlange Arbeitszeiten wirken sich auf die Arbeitsqualität und die Sicherheit aus. Bereits ab 8,5 Stunden pro Tag steigt die Fehlerhäufigkeit an. Ermüdung und Beanspruchung nehmen nicht nur für den einzelnen Arbeitstag zu, sondern werden auch durch die Ar-

beitswoche mitgenommen. Auf eine Ausdehnung der Arbeitszeit auf mehr als acht Stunden pro Tag sollte deshalb nach Möglichkeit verzichtet werden.

Sozialverträglichkeit verbessern Arbeitswissenschaftler empfehlen, Schichtarbeit kompatibel für Familienleben und Freizeit zu gestalten. Zum Beispiel mit folgenden Maßnahmen:

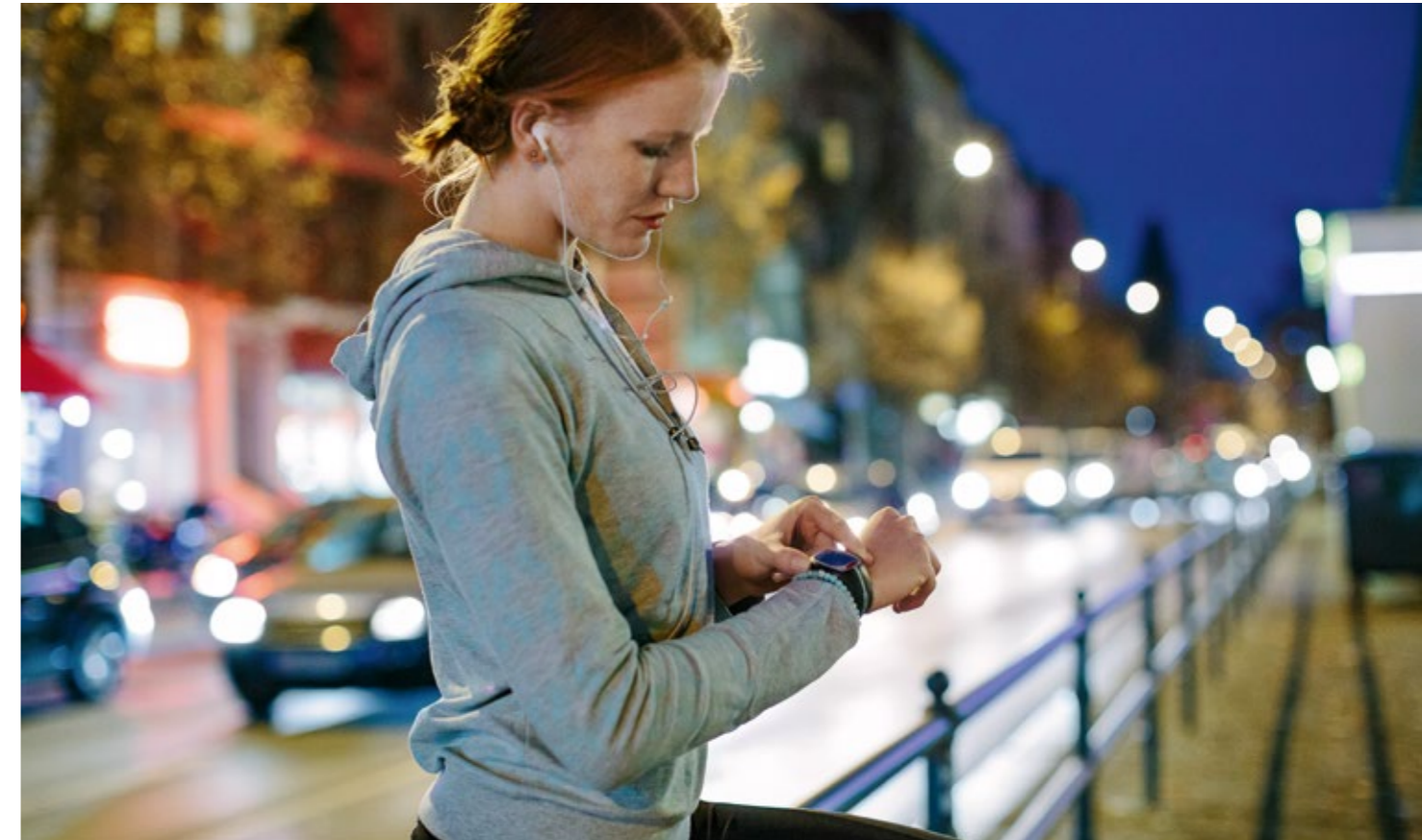
Verlässlichkeit des Schichtplanes Die Schichtfolge in festen Systemen sollte einfach und die Abfolge leicht zu behalten sein. Die Planbarkeit der individuellen Freizeit ist gerade für Schichtarbeitende wichtig, denn jede Änderung eines Schichtplans erfordert zusätzliche Anpassungsleistungen von allen Beteiligten. Ein Schichtplan, der sich nachträglich verändert, macht es schwer, Termine zu planen, etwa Arzttermine oder Elternabende. Nicht immer lassen sich kurzfristige Änderungen bei der Schichteinteilung vermeiden. Für diese Fälle sollten vorab Regeln für den Umgang mit solchen Situationen vereinbart werden. Auch bei der Einteilung von Zusatzschichten oder Freischichten hilft es, wenn zum Beispiel 50 Prozent der zu vergebenen Schichten vom Arbeitgeber eingeteilt werden und 50 Prozent von den Beschäftigten selbst.

Freie Abende Die späten Nachmittage und die Abende haben eine höhere soziale Qualität, da in dieser Zeit die besten Möglichkeiten bestehen, soziale Kontakte zu pflegen. Freie Nachmittage und Abende sollten möglichst häufig und in nicht zu großen Abständen eingeplant sein. In jeder Arbeitswoche sollten mindestens zwei freie Abende sein.

Praxisbeispiel Der Stahlhersteller ArcelorMittal am Standort Bremen hat das folgende ergonomische Dreischichtsystem entwickelt:

Woche	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
1	Früh	Früh	Spät	Spät	Nacht	Nacht	Nacht
2	Frei	Frei	Frei	Frei	Früh	Früh	Früh
3	Spät	Spät	Nacht	Nacht	Frei	Frei	Frei
4	Frei	Frei	Früh	Früh	Spät	Spät	Spät
5	Nacht	Nacht	Frei	Frei	Frei	Frei	Frei

Die schnelle Schichtrotation, meist im Zweitagesrhythmus, wird von Beschäftigten gut gemeistert – auch wenn sie familiäre Pflichten haben. Diese Erfahrung wurde auch bei der Audi AG gemacht. Eine Befragung der Beschäftigten ergab, dass dieses Modell die Gesundheit weniger angreift und die Schichtarbeitenden die Arbeitsbelastungen als geringer empfanden.



Zusammenhängende Freizeitblöcke In ihren Freizeitblöcken können sich Schichtbeschäftigte am normalen Tagesrhythmus von Familie und sozialem Umfeld orientieren. Ebenso besteht die Möglichkeit, größere Vorhaben oder Aktivitäten in längeren Freizeitblöcken zu verwirklichen. Auch lange Wochenenden wirken sozialer Isolation entgegen und steigern die Lebensqualität. Die Wochenenden spielen bei der Freizeitgestaltung eine wichtige Rolle – vor allem an den Wochenenden finden alle Familienmitglieder zusammen, auch Freunde haben vor allem dann Zeit.

Überstunden durch Freizeit ausgleichen Ausgeruhte Beschäftigte bleiben eher gesund und sind leistungsfähiger. Überstunden und zusätzlich gearbeitete Tage sollten daher so weit wie möglich durch freie Tage ausgeglichen werden. Auch der Ausgleich für Mehrbelastung durch Nachtarbeit sollte vor allem durch Freizeit erfolgen. Zuschläge und Freizeit müssen sich aber nicht grundsätzlich ausschließen. Auf betrieblicher Ebene können gute Regelungen getroffen werden, die die Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmern berücksichtigen.

Kompromisse sind nötig Generell gilt für die Erstellung von Schichtplänen: Je mehr Empfehlungen für eine ergonomische Schichtplangestaltung erfüllt werden sollen, desto kleiner wird die Zahl der möglichen Alternativen. Das bedeutet leider auch, dass es nicht möglich ist, alle Kriterien gleichzeitig umzusetzen. Daneben müssen zusätzlich auch die tariflichen Bestimmungen, betriebliche Belange und die individuellen Wünsche der Beschäftigten sowie die Besonderheiten des Lebensalters bei der Schichtplanung einbezogen werden.

Bei der Schichtplangestaltung kommt es daher oft zu einer Abwägung zwischen gesundheitlichen und sozialen Anforderungen. Eine Bedarfsanalyse kann helfen, die Wünsche und Bedürfnisse der Schichtbeschäftigten möglichst umfassend zu berücksichtigen. Im Idealfall werden Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Schichtmodellen geschaffen, die gesundheitliche und soziale Kriterien verschieden stark gewichten. Unternehmensleitung, Personalvertretung und die Experten für die betriebliche Gesundheit, etwa der Betriebsarzt oder das betriebliche Gesundheitsmanagement, müssen bei der Schichtplangestaltung gemeinsam die Schichtsysteme finden, die sich für das Unternehmen am besten eignen.

Praxisbeispiel Beim Weißblechhersteller ThyssenKrupp Rasselstein in Andernach konnten die Belastungen durch körperlich schwere Arbeit mit der Umstellung auf ein neues vollkontinuierliches Schichtsystem reduziert werden. Durch kurze Schichtblöcke und schnelle Wechsel mit zwei Tagen Früh-, zwei Tagen Spät-, zwei Tagen Nachtschicht und dann vier freien Tagen ging der Krankenstand deutlich zurück. Die kurzen Schichtblöcke ermöglichen zudem mehr regelmäßige Familienzeiten und planbare Termine außerhalb der Arbeitszeit. Die Beschäftigten können den Arbeitszeitumfang individuell zwischen 32 und 35 Wochenstunden wählen. Beschäftigte mit einer reduzierten Vollzeit von 32 Stunden erbringen keine Zusatzschichten. Dadurch bleiben alle Freizeitblöcke erhalten, und der Erholungswert steigt.



Pausen schaffen Erholung

Pausen sind ein wichtiges Element der Arbeitszeitorganisation. Noch immer gibt es viele Tätigkeiten, bei denen die Handlungsspielräume für die Beschäftigten sehr klein sind und teilweise monotone Arbeiten verrichtet werden müssen. Gerade hier dienen Pausen der Erholung und wirken entlastend.

Arbeitspausen führen ein gewisses Schattendasein, dabei sind sie in Bezug auf die gesundheitliche Bedeutung mindestens ebenso wichtig wie Urlaub, das freie Wochenende oder der Feierabend. Sie tragen nicht nur zu besserer Arbeitsqualität bei, sondern können auch zu größerer Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten führen. Die Arbeitspsychologin Dr. Heike Schambortski empfiehlt daher Betrieben, über die Pflichtpausen hinaus ihren Beschäftigten entsprechende kleine Auszeiten zwischendurch zu ermöglichen. Eine Empfehlung, die immer mehr Schichtbetriebe aufgreifen. Ein Beispiel dafür ist die Pausenregelung der Deutsche Post Customer Service Center GmbH, einem Callcenter der Deutschen Post. Hier bekommen die Beschäftigten zusätzlich zu den gesetzlichen Pausen am Tag zweimal 15 Minuten bezahlte telefonfreie Zeit. So können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im ständigen Telefoneinsatz sind, zwischendurch regenerieren und entspannen. Durch die zusätzlichen Pausen will das Unternehmen den Krankenstand reduzieren und gleichzeitig seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Die Zeitverluste durch Pausen werden durch die Erholungswirkungen mehr als wettgemacht. Nach einer kurzen Auszeit von der Arbeit können die Beschäftigten ihre Aufgaben schneller und besser erledigen.

Pausen sinnvoll gestalten Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive können folgenden Empfehlungen gegeben werden:

- Planen Sie mehr als eine organisierte Pause fest ein.
- Ermöglichen Sie zusätzliche frei wählbare (Kurz-)Pausen.
- Bieten Sie bei langen Schichten mehr als nur die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen.
- Ermöglichen Sie den Beschäftigten in der Pause, ihren Arbeitsbereich zu verlassen, damit sie wirklich eine ungestörte Pause haben.
- Fordern Sie zu aktiven Pausen auf, zum Beispiel zu einem kurzen Spaziergang im Freien.
- Vermitteln Sie Ihren Beschäftigten Techniken, sich schnell und effektiv zu entspannen.
- Fördern Sie eine gesunde Ernährung, gerade in den Pausen.

Checkliste: Wie gut ist mein Schichtsystem?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Die Zahl aufeinander folgender Nachtschichten ist möglichst klein (maximal drei). | <input type="checkbox"/> Bei schwerer Arbeit ist die Schichtdauer kürzer als bei weniger belastender Arbeit. |
| <input type="checkbox"/> Auch Früh- und Spätschichten rotieren schnell (alle ein bis drei Tage). | <input type="checkbox"/> Die tägliche Arbeitszeit ist nicht länger als acht Stunden, die Wochenarbeitszeit bleibt unter 48 Stunden. |
| <input type="checkbox"/> Nachtschichten enden nicht zu spät (spätestens zwischen fünf und sechs Uhr). | <input type="checkbox"/> In der Woche zwischen Montag und Freitag gibt es mindestens einen freien Abend. |
| <input type="checkbox"/> Auf eine Nachtschichtphase folgt eine Freizeitphase, die möglichst länger ist als 24 Stunden. | <input type="checkbox"/> Am Wochenende sind Freizeitblöcke vorgesehen (zwei zusammenhängende freie Tage). |
| <input type="checkbox"/> Das Schichtsystem rotiert vorwärts (Frühschicht > Spätschicht > Nachtschicht). | <input type="checkbox"/> Überstunden oder zusätzlich gearbeitete Tage werden durch Freizeit ausgeglichen. |
| <input type="checkbox"/> Rückwärts rotierende Schichtsysteme (Nachtschicht > Spätschicht > Frühschicht) und ungünstige Schichtfolgen mit Freizeitphasen von weniger als 24 Stunden werden vermieden. | <input type="checkbox"/> Schichtarbeitende haben mehr freie Tage im Jahr als Tagarbeitende. |
| <input type="checkbox"/> Die Frühschicht beginnt nicht zu früh (möglichst erst um sieben und nicht vor sechs Uhr). | <input type="checkbox"/> Der Schichtplan ist vorhersehbar, kurzfristige Schichtplanänderungen werden vermieden. |

Je mehr Aussagen Sie mit „Ja“ bestätigen können, desto besser sind arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in Ihrem Schichtplan berücksichtigt.

Schichten effizient planen

Schichtplangestaltung ist immer auch technisch aufwendig. Der Einsatz von spezieller Software hilft, Schichtsysteme zu entwickeln, die arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigen. Auch den Personalbedarf können solche Programme ermitteln. Aber: Keine Software schafft es, den optimalen Schichtplan zu entwerfen. Eine kritische Überprüfung der automatisch erstellten Schichtpläne ist immer nötig.

Bei guter Software zur Schichtplanung sind wichtige arbeitswissenschaftliche Kriterien zur Erstellung von Schichtplänen beim Start der Programme zum Teil bereits vorgegeben.

Der Benutzer kann zusätzliche Vorgaben festlegen, zum Beispiel die Rotationsrichtung des Schichtsystems, maximale Wochenarbeitszeit oder die Länge der Wochenendfreizeit. Auch bestehende Schichtmodelle können mit dieser Software nach den arbeitswissenschaftlichen Kriterien beurteilt werden.

Die INQA-Potenzialanalyse Arbeitszeit umfasst fünf Themenbereiche (unter anderem Schichtarbeit), die auch einzeln genutzt werden können. Je nach Fragestellung können einzelne Themen ausgewählt oder alle Themen der Potenzialanalyse der Reihe nach bzw. in einer frei gewählten Reihenfolge durchgegangen werden. arbeitszeitbox.de

Ressourcenschonende Schichtplanung braucht ausreichende Personalreserven.

Personalbedarf für ergonomische Schichtmodelle Die Arbeitszeiten der Beschäftigten ergeben sich meist aus dem Personalbedarf. Der sollte möglichst klar festgelegt werden, damit nachvollziehbar wird, warum wann gearbeitet werden muss. Für jede Schicht sollte der Personalbedarf korrekt ermittelt und eine Reserve eingeplant werden. Dafür müssen möglichst genaue Informationen über Ausfallzeiten vorliegen, zum Beispiel Urlaub, Weiterbildung und Krankenstand. Solche Ausfallzeiten werden im Durchschnitt mit 17 bis 20 Prozent angenommen. Konkret bedeutet das: Müssen in einer Schicht immer 20 Beschäftigte anwesend sein, liegt der sogenannte Brutto-Personalbedarf bei 24 Beschäftigten, wenn man 20 Prozent Ausfallzeiten zugrunde legt.

Für eine seriöse Arbeitsplanung, die die Ressourcen der Beschäftigten schont, müssen Personalreserven eingeplant werden. Das LKW-Werk von Daimler in Würth mit 7.000 Schichtbeschäftigten hat deshalb eine Personalreserve zwischen 22 und 30 Prozent. Der Weißblechhersteller ThyssenKrupp Rasselstein mit 1.500 Schichtbeschäftigten hat einen Personalpuffer zwischen 18 und 20 Prozent.

Eine zu dünne Personaldecke kann zu Arbeitsverdichtung führen und damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die (noch) nicht krank sind, stärker belasten. Eine Fehlplanung mit negativen Folgen liegt daher weder im Interesse des Betriebes noch der Beschäftigten. Zusätzliche Schichten, Überstunden oder unregelmäßige Springerdienste führen fast automatisch zu weniger Erholungszeiten und erschweren die Abstimmung der Familienzeiten. Beschäftigte müssen dann permanent an ihrer Leistungsgrenze arbeiten. Hier ist die Führungskraft in ihrer Dispositionsaufgabe gefragt.



Arbeitszeit flexibilisieren

In Schichtsystemen gibt es traditionell eher starre Arbeitszeiten. Doch auch Schichtarbeit kann flexibel gestaltet werden. Durch eine flexible, in Grenzen selbst gestaltbare Arbeitszeit können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf wechselnde Arbeitsanforderungen reagieren. Ziel ist eine Balance zwischen den Interessen des Betriebs und der Beschäftigten. Die Vereinbarungen sollten nicht nur aus Unternehmenssicht veränderbar sein, sondern auch den Schichtarbeitenden eine flexible

Gestaltung ihrer Arbeitszeiten ermöglichen. Dabei sind flexible Arbeitszeiten an die Nutzung von Arbeitszeitkonten gekoppelt, um Zeitguthaben und Zeitschulden zu verwalten.

Flexible Schichtwechselzeiten in Gleitzeit Ein flexibler Schichtbeginn berücksichtigt die individuellen Umstände der Mitarbeiter – Fahrgemeinschaften oder günstige Zugverbindungen können genutzt, private Aufgaben besser erledigt werden. Voraussetzung ist eine gute Abstimmung im jeweiligen Schichtteam, damit die Übergabe funktioniert.



Teilzeit Teilzeitkräfte im Schichtbetrieb können entweder mit einer geringeren Anzahl von Schichten arbeiten oder weniger Arbeitsstunden pro Schicht leisten. Kostenintensive Produktionsmaschinen lassen sich optimal einsetzen, wenn die Maschinenlaufzeit bedarfsgerecht geplant werden kann. Erfordert der Bedarf keine weitere volle Schicht, kann Teilzeitarbeit effizient sein. Unternehmen mit saisonalen Schwankungen können Auftragsspitzen flexibel abfangen, wenn zusätzliches Teilzeitpersonal zu auftragsstarken Zeiten Vollzeit arbeitet. In Zeiten mit geringerer Auslastung arbeiten die Beschäftigten dann nur wenige Stunden Teilzeit. Überstunden können abgebaut werden. Viele Unternehmen beurteilen die Produktivität der Beschäftigten bei Teilzeit höher als bei Vollzeit. Gründe dafür sind niedrigere Fehlzeiten und eine höhere Arbeitsmotivation.

Praxisbeispiel Die Firma Braun B. Melsungen bewilligt mit der Familien-Teilzeit eine finanzielle Zulage für Beschäftigte mit Kindern zwischen 15 und 25 Prozent, je nach Anzahl der zu betreuenden Kinder. Dadurch werden Doppelbelastungen von Erwerbs- und Familienarbeit deutlich reduziert. Die reduzierten Schichten können sehr flexibel eingeteilt werden. Auch Beschäftigte mit Pflegeverantwortung können das Modell nutzen. Gleichzeitig wird durch die Familien-Teilzeit die Rückkehr aus der Elternzeit deutlich verkürzt mit der Folge, dass Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten gesenkt werden.

Wahlmöglichkeiten zwischen Schichtmodellen Die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Schichtmodellen zu wählen, erhöht die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit und schafft Freiräume für individuelle Bedürfnisse.

Praxisbeispiel Bei den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG) können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen verschiedenen Schichtmodellen mit kurzen Schichtfolgen wählen. Außerdem haben sie individuelle Zeitoptionen, die die Gestaltungsspielräume erweitern und die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit vergrößern. Mit Hilfe einer Software können Beschäftigte ihre Schichten innerhalb eines Turnus selbst auswählen. Dabei ist die Wunscherfüllung von 80 Prozent sehr hoch. Die Beschäftigten können aber auch in einem festen System mit vorhersehbaren Zeiten arbeiten. Um Ungerechtigkeiten zu vermeiden, verteilt das Computersystem Punkte, die bei der nächsten Wahl berücksichtigt werden. Für eine Anpassung an lebenslauforientierte Arbeitszeiten sorgen zwei Formen von Zeitkonten. Das Langzeitkonto kann dafür verwendet werden, individuelle Bedürfnisse zu verwirklichen, etwa mehr Zeit für die Kinder, Pflege oder einen Langzeiturlaub. Das Kurzzeitkonto mit +/- 78 Stunden kann für kurzfristige Flexibilisierungen genutzt werden. Ebenso besteht die Möglichkeit, flexible Lohnbestandteile wie Schichtzulagen oder das Weihnachtsgeld in Zeit umzuwandeln.



Wahlmöglichkeiten erhöhen die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit.

Zufriedenheit steigern Von einer Schichtplanung, die den Gesundheitsschutz beachtet und die Sozialverträglichkeit von Schichtarbeit berücksichtigt, profitieren Beschäftigte, Führungskräfte und Unternehmen gleichermaßen. Es gibt weniger Personalfuktuation, leistungsfähigere, zufriedener und engagiertere Mitarbeiter sowie einen Rückgang krankheitsbedingter Fehlzeiten. Ein an arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und an den Voraussetzungen der Mitarbeiter orientiertes Schichtsystem hat das Potenzial, die psychische, physische und soziale Gesundheit zu erhalten.

Gesundheitsförderung für Schichtarbeitende

Schichtarbeit braucht Ausgleich – für Körper, Geist und Seele. Dafür kann der Betrieb, aber auch jeder Einzelne etwas tun.

5



Hilfe zur Selbsthilfe

Arbeiten in wechselnden Schichten und während der Nacht ist eine enorme Kraftanstrengung für Körper und Geist – besonders weil die Möglichkeiten zur Regeneration eingeschränkt sind.

Schichtarbeit hat für viele Beschäftigte deutliche Auswirkungen auf ihr Sozial- und Privatleben. Die versetzten Lebens- und Arbeitsrhythmen stellen Schichtarbeitende vor die Herausforderung, ihr Alltagsleben gegenüber Familie, Freunden und den allgemeinen gesellschaftlichen Zeittakten aktiv zu gestalten.

Für die zeitliche Abstimmung mit den Familienaktivitäten und anderen Lebensbereichen ist Organisationstalent gefragt: Wer Schicht arbeitet, muss die unterschiedlichen (Frei-)Zeiten von Familienmitgliedern und Freunden aufeinander abstimmen und miteinander verzahnen. Zusätzlich müssen Schichtarbeitende feste Schlaf- und Erholungszeiten einplanen.

Betriebliche Gesundheitsförderung Ein Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen mit Schichtarbeit sind Informationsveranstaltungen oder Kursangebote, in denen Schichtarbeitende erfahren, was sie selbst für ihre Gesundheit tun können. Unternehmen, die es schaffen, ihre Beschäftigten für die eigene Gesundheit zu sensibilisieren, profitieren selbst davon. Denn Beschäftigte, die besser auf ihre Gesundheit achten, sind seltener krank, und die Fehlzeiten verringern sich.

Gut zu wissen!

Auf Die Techniker können Sie zählen

Die Techniker unterstützt Unternehmen dabei, Gesundheitsförderung im Betrieb einzuführen, umzusetzen und ihre Qualität zu sichern. Zusammen mit den TK-Beratern für das Betriebliche Gesundheitsmanagement können Sie die richtigen Strategien entwickeln, um Ihr Unternehmen auch bei Schichtarbeit zu einem gesundheitsgerechten Arbeitsplatz zu machen. Nutzen Sie zum Beispiel das Know-how der TK-Berater, um eine Ist-Analyse zu erstellen, den Handlungsbedarf zu identifizieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Die TK-Berater unterstützen Sie bei der strategischen Planung und helfen auch bei der Umsetzung.

Sie möchten Kontakt zu Ihrer regionalen Gesundheitsberatung? Nutzen Sie gern unser Kontaktformular unter [firmenkunden.tk.de](https://www.techniker.de/firmenkunden), Suchnummer 2030698. Ihr Ansprechpartner wird sich schnellstmöglich bei Ihnen melden und den Bedarf und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit klären.

Infoveranstaltungen, Kursangebote und individuelle Beratungen im Betrieb sollten sich auf Selbsthilfestrategien konzentrieren und zum Beispiel Tipps bei Schlafproblemen, zur Ernährung sowie zu Erholung und Stressmanagement geben. Sinnvoll sind außerdem Informationen zur Ausgleichsfunktion von Bewegung und Sport. Motivieren Sie schichtarbeitende Mitarbeiter zu vorbeugendem Verhalten und dazu, sich mit den Problemen der Schichtarbeit auseinandersetzen. So können Sie sie dabei unterstützen, die Belastungen der Schichtarbeit zu reduzieren.

Ausgleich durch Erholung Wer in Schichten arbeitet und dabei fit, konzentriert und leistungsfähig sein möchte, sollte für sich persönlich herausfinden, wie und wodurch er sich wirkungsvoll erholt. Die Freizeit sollte der Regeneration dienen und ein Gegengewicht zu den Anforderungen am Arbeitsplatz bilden. Die Pause mit den Teamkollegen oder erholsame Freizeitaktivitäten mit Familie oder Freunden helfen dabei, körperlich und geistig gesund zu bleiben. Sie fördern übrigens auch die Freude an der Arbeit. Motivieren Sie Ihre Beschäftigten, Erholungszeiten optimal zu nutzen. Freundlich gestaltete Pausenräume, die arbeitsplatznah liegen, tragen dazu bei.

Entspannungstraining und Stressmanagement Erholsamer Schlaf ist Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Schicht- und insbesondere Nachtarbeit erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Schlafstörungen deutlich.

Bieten Sie deshalb Ihren Beschäftigten Kurse an, die Techniken zur Stressvermeidung vermitteln, um mögliche Schlafdefizite auszugleichen. Natürliche Entspannungstechniken wie Autogenes Training oder Progressive Muskelentspannung helfen, in den Schlaf zu finden, und sind leicht in Gruppen erlernbar. Mit Techniken zum Stressmanagement können Belastungen vermieden oder abgebaut werden. Für Nachtarbeiter sind Informationen zum Thema Tagschlaf hilfreich, zum Beispiel zur Wahl des Schlafzimmers, zur störungsfreien, abgedunkelten Schlafumgebung oder zu festen Schlafzeiten. Eine gute Basis für solche Angebote haben Unternehmen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert haben und die Wechselwirkungen von Wohlbefinden und Arbeitssystem bearbeiten.

Anti-Stress-Angebote der Techniker für Beschäftigte Zur Ruhe kommen lässt sich lernen. Zum Beispiel in einem der TK-Gesundheitskurse für Autogenes Training oder Progressive Muskelentspannung. Passende Kurse für die individuelle

Gesundheitsförderung sind mit der Gesundheitskurssuche leicht zu finden. **tk.de, Suchnummer 2009028.**

Anleitungen zu hochwirksamen Entspannungsverfahren stehen auf **tk.de** als MP3-Datei zum kostenfreien Download zur Verfügung, etwa zur Atementspannung und zur Achtsamkeitsübung „Body Scan“. **Suchnummer 747644.**

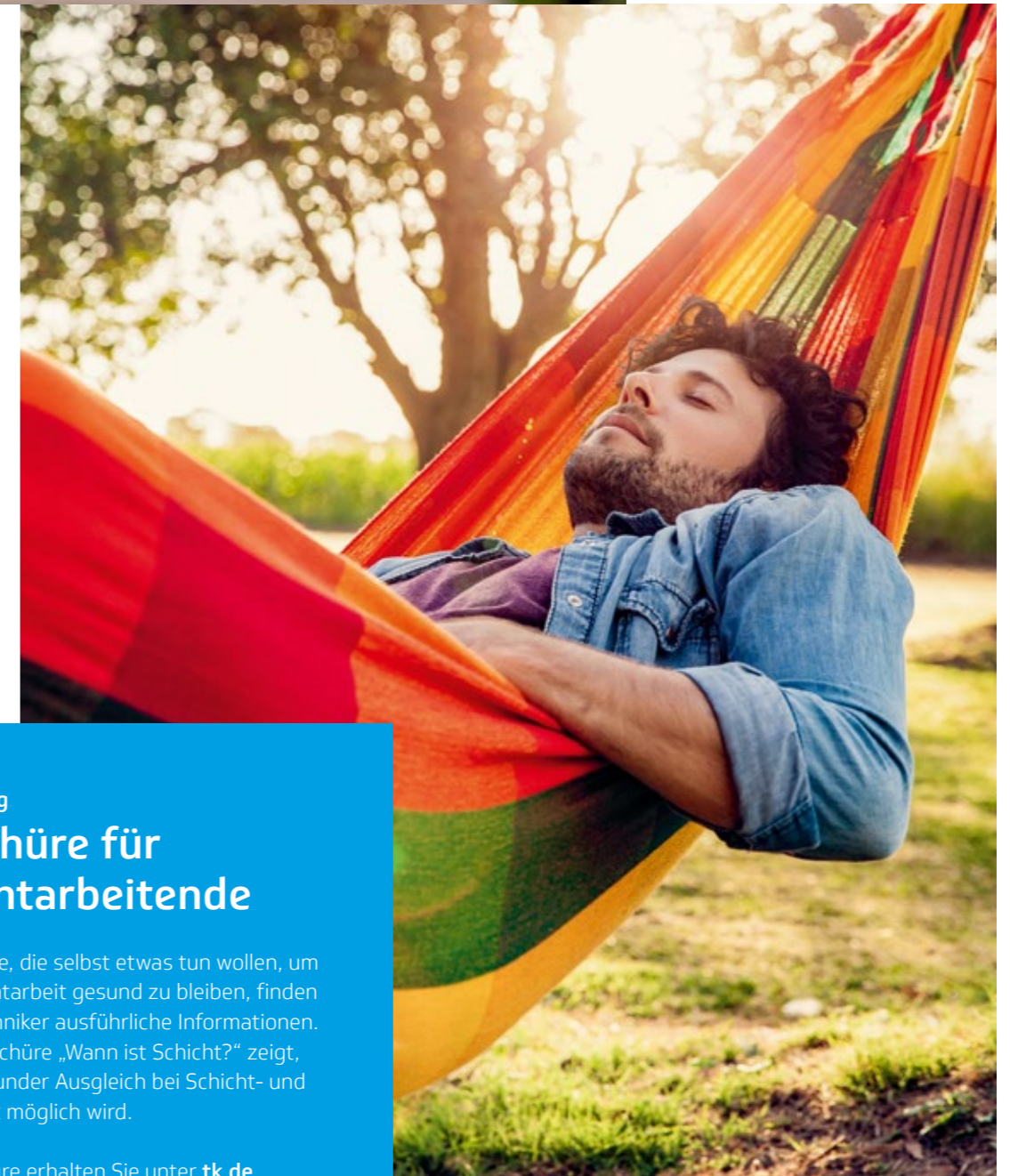
TK-Versicherte können rund um die Uhr online das interaktive TK-GesundheitsCoaching nutzen. Mit dem AntiStressCoach lernen sie beispielsweise mit individueller Begleitung, wie sie Stress reduzieren und entspannter durch den Alltag kommen. Mehr dazu unter **tk.de, Suchnummer 2023460.**

Essen auf Schicht Die Ernährung bei Schichtarbeit sollte besonderen Ansprüchen genügen. Eine moderne Kantine mit abwechslungsreichen und gesunden Mahlzeiten und speziellen Essensangeboten für Schichtbeschäftigte unterstützt die gesunde Ernährung. Warmes Essen, fettarme und leichte Kost sind gerade in der Nachtschicht wichtig, um Magen-Darm-Problemen vorzubeugen. Ein Automat mit warmem Essen oder eine Mikrowelle helfen, wenn es keine Kantine gibt. Unterstützen Sie die speziellen Essensangebote für Schichtarbeitende im Betrieb durch Aufklärungskampagnen, die über gesunde Ernährung informieren und Ernährungsstörungen vorbeugen. Führungskräfte sollten sich hin und wieder selbst davon überzeugen, wie die Ernährung ihrer schichtarbeitenden Mitarbeiter sichergestellt ist.

Steuervorteile nutzen Qualitätsgesicherte Angebote zur Gesundheitsförderung für die Beschäftigten sind für Arbeitgeber steuerfrei – bis zu 500 Euro pro Mitarbeiter und Kalenderjahr. Erfahren Sie mehr dazu auf den Seiten des Bundesministeriums für Gesundheit: **<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile.html>**



Wege zum Ausgleich:
Erholung und gesunder Genuss



TK-Leistung

Broschüre für Schichtarbeitende

Beschäftigte, die selbst etwas tun wollen, um trotz Schichtarbeit gesund zu bleiben, finden bei der Techniker ausführliche Informationen. Die TK-Broschüre „Wann ist Schicht?“ zeigt, wie ein gesunder Ausgleich bei Schicht- und Nachtarbeit möglich wird.

Die Broschüre erhalten Sie unter **tk.de, Suchnummer 2034818.**

Soziale Kontakte sind eine wichtige Grundlage für unser seelisches und körperliches Wohlbefinden.



Bewegung und Sport halten fit Wer Sport treibt, ist gesünder, zufriedener und ausgeglichener. Körperliche Aktivität und Sport in der Freizeit sind besonders für Beschäftigte im Schichtsystem wichtig. Sie unterstützen die Erholung, stärken das Herz-Kreislauf-System, die Immunabwehr und die psychische Balance. Fördern Sie deshalb Bewegungs- und Sportangebote im Betrieb und schaffen Sie die Rahmenbedingungen für sportliche Betätigung. Umkleidekabinen und Duschräume für die Fahrradfahrer oder die Laufgruppe werden gerne angenommen. Auch Zuschüsse zu den Kosten für Sportangebote oder Vereinsbeiträge sind sinnvoll.

Viele Firmen machen ihren Mitarbeitern Betriebssportangebote oder verfügen über einen Fitnessbereich, der zum persönlichen Training genutzt werden kann. So gibt es zum Beispiel bei der Firma ThyssenKrupp Rasselstein in Andernach für schichtarbeitende Beschäftigte ein unternehmenseigenes Trainingszentrum. Dort können sie kostenlos unter fachlicher Betreuung trainieren. Zusätzlich zum Fitnessstraining können auch akute und chronische Muskel- und Skeletterkrankungen mit Krankengymnastik und gerätegestützter Therapie behandelt werden.

Zeit für Familie und Freunde Der Mensch ist ein soziales Wesen. Ein gesundes Familienleben und Kontakt zu Freunden sind eine wichtige Grundlage für unser seelisches und körperliches Wohlbefinden. Schichtarbeiter und ihre Familien berichten von weniger häufigen und weniger intensiven Kontakten zu Freunden, Bekannten und Verwandten. Oft fühlen sie sich gesellschaftlich isoliert. Wenn die Zeit für die Familie und den Partner oder für Freunde ständig zu knapp ist, kann das langfristig zu weitreichenden gesundheitlichen Beschwerden führen. Denn Kontakte zu Freunden, Bekannten und Verwandten brauchen regelmäßige Pflege. Eine gezielte Zeitplanung kann helfen, das soziale Netz aufrecht zu halten. Berücksichtigen Sie daher die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer schichtarbeitenden Beschäftigten hinsichtlich der Schichtplangestaltung, wenn es um die Familie geht.

Größere Unternehmen können eine Kinderbetreuung zugeschnitten auf die Schichtzeiten anbieten oder eine Kooperation mit der städtischen Kita. Mit solchen familienfreundlichen Maßnahmen leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Vorbeugung gegen soziale Isolation. Betriebliche Kinder-

betreuungsangebote ermöglichen längere Schlaf- und Erholungszeiten. ThyssenKrupp Rasselstein unterstützt Schichtarbeitende zusätzlich durch familienbewusste Maßnahmen wie einer Notfallbetreuung für Kinder, einem Beratungsangebot für pflegende Beschäftigte, einem Wasch- und Bügelservice im Betrieb oder der Möglichkeit, Essen aus der Kantine mitzunehmen.

Regelmäßiger Gesundheitscheck Wer in Schichten arbeitet, sollte regelmäßig an arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen teilnehmen. Bei Nachtarbeitern sind arbeitsmedizinische Untersuchungen gesetzlich vorgeschrieben: Sie haben Anspruch auf eine arbeitsmedizinische Untersuchung vor Aufnahme der Nachttaetigkeit und danach regelmäßig alle drei Jahre. Wer älter als 50 Jahre ist und nachts arbeitet, kann sich einmal im Jahr auf Kosten des Arbeitgebers durchchecken lassen. Die Kosten der Untersuchungen muss der Arbeitgeber tragen – wenn er sie nicht kostenfrei für die Beschäftigten durch einen Betriebsarzt oder einen überbetrieblichen Dienst von Betriebsärzten anbietet. Auch für Schichtarbeitende, die nicht in Nachtschicht arbeiten, kann der regelmäßige Gesundheitscheck sinnvoll sein. Er ist eine wichtige Voraussetzung, um die Gesundheit der Schichtarbeiter zu schützen. Die medizinischen Untersuchungen sollten sich vor allem auf Schlafgewohnheiten und Schlafprobleme, Verdauungs- und psychosomatische Beschwerden sowie Arzneimittelkonsum konzentrieren.

Führung und Kommunikation bei Schichtarbeit

Präsenz, Verlässlichkeit, Vertrauen und Klarheit sind die wichtigsten Bausteine für eine gute Kommunikation.

6

Kommunikation gestalten

Bei der Führung von Beschäftigten, die in Wechselschichten oder sogar in Dauernachtschicht arbeiten, sind Personalverantwortliche und Führungskräfte besonders gefordert. Unternehmen delegieren die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend an die Führungskräfte. Denn die unmittelbaren Vorgesetzten haben eine Schlüsselrolle bei der Gesunderhaltung der Beschäftigten. Führungskräfte müssen sich daher verstärkt mit der Gesundheitsförderung im Unternehmen, mit krankmachenden Bedingungen und gesund erhaltenden Faktoren an den Arbeitsplätzen auseinandersetzen.

Die Basis dafür, dass gesundheitliche Belastungen und Probleme rechtzeitig erkannt werden, ist die gelungene Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Schichtarbeitenden. Mit etwas Engagement funktioniert die Kommunikation auch dann, wenn die Gesprächspartner zu unterschiedlichen Zeiten im Betrieb sind. Die folgenden Tipps erleichtern die Kommunikation mit schichtarbeitenden Beschäftigten:

Offen kommunizieren Informieren und kommunizieren Sie so umfassend wie möglich, zum Beispiel über Personalbemessung, Personaleinsatz, exakte Zielvorgaben, Umsetzungsstrategien, Probleme.

Klare Kommunikationswege Stellen Sie sicher, dass Informationen die Betroffenen tatsächlich erreichen. Zeitgemäße Kommunikationswege wie E-Mail und Intranet bieten hier echte Vorteile gegenüber der „Zettelwirtschaft“ vergangener Tage. Wirklich wichtige Informationen sollten persönlich übermittelt werden.

Präsenz zeigen Gerade bei ständig wechselnden Arbeitszeiten ist es wichtig, als Führungskraft ansprechbar zu sein. Treffen Sie klare und verbindliche Absprachen, wann Sie für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da sind. Sehen Sie als Führungskraft auch spätabends mal bei schichtarbeitenden Mitarbeitern vorbei. Gehen Sie aktiv auf die Beschäftigten zu und haben Sie stets ein offenes Ohr für deren Belange.

Schichtleiter einbinden Die Schichtleiter halten die Verbindung zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Ermutigen Sie die Schichtleiter, Informationen aus der Schicht aktiv weiterzugeben. Bei dringenden Problemen sollten die Schichtleiter die Möglichkeit haben, Sie auch telefonisch zu erreichen.

Vertrauen als Basis Nur wenn Ihnen die Beschäftigten vertrauen, werden sie sich Ihnen bei Problemen öffnen. Nutzen Sie dafür nicht nur die jährlichen Mitarbeitergespräche, sondern fördern Sie Teamprozesse und zeigen Sie Interesse – auch an der privaten Lebenssituation.

Auch spezielle Workshops und Trainings im Betrieb sind möglich. Nutzen Sie gern unser Kontaktformular unter [tk.de](https://www.tk.de), Suchnummer 2030698. Ihr regionaler Ansprechpartner wird sich umgehend bei Ihnen melden.

Belastungen verringern



Gut zu wissen!

Gesund führen heute

In der Arbeitswelt tauchen immer wieder neue Bezeichnungen für Arbeitsmethoden oder Modelle auf, die häufig nicht einheitlich verwendet werden. Damit Sie eine Orientierung über die wichtigsten Modelle und Methoden erhalten, haben wir ein Lexikon mit Begriffserklärungen zum Thema „Führung im Wandel: New Work von A bis Z“ unter der **Suchnummer 2057600** in **firmenkunden.tk.de** zusammengestellt

Gesundheitliche Probleme erkennen und Maßnahmen entwickeln, die die Gesundheit der Beschäftigten im Schichtsystem fördern – dieser Aufgabe müssen sich Führungskräfte stellen. Diese Tipps für Vorgesetzte helfen dabei:

Klare Arbeitsorganisation und Kommunikation

Halten Sie die Organisation so einfach wie möglich. Berücksichtigen Sie KISS: Keep it short and simple! Denn je einfacher ich es meinen Teammitgliedern mache, mich zu verstehen, desto eher erreiche ich auch das, was ich mit meiner Aussage bezwecke. KISS bedeu-

tet klare verständliche Aussagen mittels kurzer, klarer Sätze. KISS bedeutet auch, meine Mitarbeitenden zu achten und ihnen die Möglichkeit zu geben, mich zu verstehen, ohne sich besonders anzustrengen.

KISS: Keep it short and simple!

Adäquate Leistungsanforderungen Nacht- und Schichtarbeit stellen besonders hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit. Berücksichtigen Sie das und beachten Sie auch die spezifische Lebenssituation der Schichtarbeitenden sowie die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten verschiedener Altersgruppen und verschiedenen Geschlechtes im Arbeitsalltag.

Belastungen im Blick behalten Gehen Sie in Gedanken einen bestimmten Arbeitsplatz durch und fragen Sie sich: Welche konkreten Belastungen wirken auf meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Welchen Belastungen sind sie wie oft ausgesetzt? Welche Möglichkeiten gibt es, die kritischen Belastungen zu reduzieren? Das Ergebnis dieses Kurz-Checks ist eine gute Grundlage für die nächsten Mitarbeitergespräche. Sie können mögliche Belastungsbereiche direkt ansprechen und erfahren, ob sich die jeweilige Person von dieser Belastung stark beansprucht fühlt oder gut damit zurechtkommt. Sprechen Sie bei gesundheitlichen Belastungen und bei Krankheit direkt mit den Betroffenen. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.



TK-Leistung

Online-Kurs Achtsamkeit

Im neunteiligen Online-Kurs „Meditation und Achtsamkeit“ leiten meditative Übungen Sie an, Körper und Geist bewusst wahrzunehmen. Sie lernen, sich selbst so zu akzeptieren, wie Sie sind. Sie entwickeln eine innere Freundlichkeit sich selbst gegenüber und schalten um vom ständigen Tun zum bewussten Sein. „Online-Kurs Meditation und Achtsamkeit“, <https://meditation.ecoach.tk.de>

Gestaltungsspielräume ermöglichen Gerade Nachtarbeitende betonen immer wieder die Vorzüge einer höheren Autonomie im Arbeitsablauf. Nutzen Sie diese Chance und lassen Sie die Beschäftigten auf Wunsch weitestgehend selbst entscheiden, wie die vorgegebenen Ziele erreicht werden.

Auf Erholung achten Nehmen Sie Ihre Fürsorgepflicht bei den Kolleginnen und Kollegen im Nacht- und Schichtdienst besonders ernst. Sorgen Sie für Pausen, vermeiden Sie Überstunden, stellen Sie einen angemessenen Zeitausgleich sicher und setzen Sie die Urlaubswünsche der Betroffenen bevorzugt um.

Perspektiven aufzeigen Entwicklungsmöglichkeiten bewirken eine hohe Motivationssteigerung. Sorgen Sie für interessante Weiterbildungsangebote, neue Herausforderungen und Perspektiven.

Anerkennung und Wertschätzung Befragungen unter Beschäftigten zeigen deutlich, wie wichtig ihnen das Gefühl der Wahrnehmung und Wertschätzung der Person und die Anerkennung ihrer Leistungsbereitschaft sind. Dies gilt auch für Beschäftigte in Schichten – und noch mehr für Nachtarbeitende, da sie aufgrund der besonderen Arbeitszeitlage oft von betrieblichen Kommunikationswegen ausgeschlossen sind. Sollte Ihnen das schwerfallen, erinnern Sie sich einfach an eine Situation, in der Sie selbst Mitarbeiter waren. Welche Führungskraft hat Sie positiv beeindruckt? Welche Gesten oder Worte empfanden Sie als besonders unterstützend und anerkennend? Was hat diese Person genau gemacht, um Ihnen das Gefühl zu geben, wahrgenommen und geschätzt zu werden?

Seien Sie fair Führungskräfte sollten sich nicht nur dem Unternehmenserfolg verpflichtet sehen. Berücksichtigen Sie als Vorgesetzte auch die berechtigten Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und binden Sie sie bei Entscheidungen ein. So schaffen Sie ein Gefühl von Fairness und Gerechtigkeit im Unternehmen. Beschäftigte, die Freude an der Arbeit haben und ihre persönlichen Potenziale entfalten können, sind motivierter und leistungsfähiger.

Seien Sie verlässlich Und falls Sie doch einmal Pläne oder Ansagen verwerfen müssen: Kommunizieren Sie es promptly. Und stecken Sie den gewissen Ärger ein, der dadurch entstehen kann.

Abhilfe schaffen bei Belastungen Zeigen sich bei einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter Anzeichen für eine zu hohe

gesundheitliche Belastung oder gar eine Burnout-Gefährdung durch Schichtarbeit, sollten Sie zunächst ein Gespräch mit der betroffenen Person führen.

Diese Punkte sollten dabei beachtet werden:

- Ressourcen und Belastungen erfragen
- Belastungsursachen herausfinden – im beruflichen und im privaten Bereich
- Unterstützung anbieten
- Konkrete Angebote machen – zum Beispiel psychologische Beratung, Ausstiegsperspektive aus der Schichtarbeit
- Gemeinsam Entlastung organisieren, beruflich und privat
- Verzicht auf Mehrarbeit und Überstunden
- Zeitausgleich verordnen
- Auszeiten wie Urlaub, Freistellungen, Sabbaticals in Erwägung ziehen
- als Führungskraft Unterstützung bei arbeitspsychologischen Expert/innen einholen

Schichtsysteme verändern

Arbeitgeber und Beschäftigte erkennen immer stärker die Vorteile einer gesundheitsgerechten Schichtplangestaltung. Doch die Veränderung etablierter Schichtsysteme wird in Unternehmen oft mit Skepsis betrachtet – bei Beschäftigten und der Unternehmensleitung.

Unabhängig davon, ob die Belegschaft nach einem guten oder schlechten Schichtplan arbeitet: alle haben sich an den Rhythmus gewöhnt und darauf eingestellt. Änderungen bei der Schichtplangestaltung erfordern Umstellungen im Arbeitsablauf des Betriebs und im Familien- und Sozialleben der Beschäftigten. Unter Schichtarbeitenden ist die Bereitschaft zu Umstellung begrenzt, weil sie oft große Anstrengungen unternehmen mussten, sich auf das aktuelle Schichtmodell einzustellen. Der Rhythmus des Familienlebens und der Freizeitaktivitäten hat sich um das Schichtmodell herum entwickelt.

Führungskräfte haben bei der Einführung neuer Schichtsysteme oft Bedenken, weil sie die Veränderungen in der

Arbeitsorganisation fürchten. Eine neue Schichtplanung erfordert neue Zeitmodelle. Häufig ändern sich die Abläufe, zum Beispiel wenn Beschäftigte flexibler über ihre Arbeitszeiten verfügen können. Betriebsräte stellen sich quer, wenn sie Nachteile für die Belegschaft fürchten oder annehmen, dass Veränderungen ausschließlich wirtschaftlichen Interessen dienen. Dabei ist die Einführung neuer Schichtarbeitsmodelle gar nicht so schwierig. Sie verläuft erfolgreicher, wenn einige Dinge beachtet werden. Weitreichende Veränderungen von Schichtmodellen funktionieren am besten, wenn die von den Veränderungen betroffenen Menschen am Entscheidungs- und Umsetzungsprozess beteiligt werden.

7 Gesundheitsgerechte Schichtsysteme einführen

Neue Systeme werden am besten gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt und implementiert. Das erhöht die Akzeptanz und schafft Lösungen, die alle mittragen können.

Schritt für Schritt oder großer Wurf

Die Umstellung eines Schichtsystems kann auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen: Entweder Schritt für Schritt oder als großer Wurf. Im ersten Fall wird auf Bekanntes aufgebaut, und Neuerungen werden nach und nach eingeführt. So lassen sich zum Beispiel eine neue Teilzeitschicht oder einzelne belastungsreduzierende Maßnahmen in das bestehende Schichtmodell einfügen, ohne das gesamte System zu verändern. Das bestehende System in einem großen Wurf umzustellen, ist ein aufwendigeres Vorhaben. Grundlegende Veränderungen im Schichtsystem führen oft dazu, dass die individuellen Zeitarrangements der Beschäftigten umgestellt werden müssen.

Um die Bereitschaft für die Umstellung auf ein gesundheitsförderliches Modell zu stärken, sind verschiedene Maßnahmen notwendig: gute Information und Einbindung der Beschäftigten, Beteiligung verschiedener betrieblicher und außerbetrieblicher Akteure sowie eine längere Testphase. Erst nach einer längeren Zeit machen sich die gesundheitlichen und sozialen Verbesserungen bemerkbar und werden von den Be-



schäftigten positiv bewertet. Ob man sich für den großen Wurf oder die Schritt-für-Schritt-Lösung entscheidet, hängt von den Bedingungen im jeweiligen Unternehmen ab.

Widerstände überwinden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von den Vorteilen eines Modells durch gute Argumente und eine gute Kommunikation überzeugt. Informationsveranstaltungen und die aktive Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten können Widerstände abbauen. Letztlich können Bedenken gegenüber neuen Modellen am besten durch positive Praxiserfahrungen ausgeräumt werden. Eine Testphase ist deshalb wichtig, um die Wirkungen eines gesundheitlich verbesserten Modells zu erfahren. Gute Kooperation zwischen Management und Betriebsrat und eine betriebliche Vertrauenskultur sind weitere Erfolgskriterien.



Potenzial für konstruktive Lösungen Veränderungen in der Arbeitsorganisation wecken neues Flexibilitätspotenzial. Die Schichtbesetzung wird dynamisiert, wenn zum Beispiel Teilzeit in Schichten eingeführt wird oder eine laufende Steuerung der Personaleinsatzplanung erforderlich wird. Betriebs- und Personalräte werden dann überzeugt, wenn sie die strategische Bedeutung der Umstellung erkennen. Schichtarbeit ist mit vielen betrieblichen Handlungsfeldern verbunden – wie Arbeitszeiten, Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Demografie oder Familienfreundlichkeit. Außerdem bietet das Thema große Schnittmengen zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung und ist deshalb weniger konfliktträchtig als andere Themen.

Praxisbeispiel Bei den Badischen Stahlwerken in Kehl am Rhein sollte das Schichtmodell nach den neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen geändert werden. Zunächst gab es massiven Widerstand von Seiten der Führungskräfte und der Beschäftigten. Auf Informationsveranstaltungen und Betriebsversammlungen wurden die gesundheitlichen und sozialen Vorteile eines neuen Schichtmodells intensiv erörtert. Schließlich erhielten die Beschäftigten eine Rückkehroption zum alten Schichtsystem, wenn sie mit dem neuen Modell nicht zurechtkommen sollten. Das hat den Konflikt beendet.

Beteiligung anderer Akteure Neue Schichtmodelle können im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt und gestaltet werden. Nutzen Sie zum Beispiel bestehende Arbeitsgruppen wie den Arbeitsschutzausschuss oder Gesundheitszirkel, um auf das im Unternehmen vorhandene Expertenwissen zurückzugreifen. Darüber hinaus können Sie Schwer-

behindertenvertretung, Betriebsarzt, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Suchtbeauftragte sowie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte einbinden. Außerdem können externe Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung den Umstellungsprozess unterstützen, zum Beispiel Die Techniker als Krankenkasse, Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften oder externe Arbeitszeit- oder Unternehmensberatungen.



Gut zu wissen!

Unterstützung von der Techniker

Bei Projekten der betrieblichen Gesundheitsförderung unterstützt Die Techniker Sie bei Bedarf mit Kompetenz und Know-how. Zum Beispiel bei der Analyse der Belastungen, bei Altersstrukturanalysen und Gefährdungsbeurteilungen, bei der Identifikation von Handlungsbedarf und bei der Entwicklung von Lösungen mithilfe von Experten, Fachleuten vor Ort und den Beschäftigten selbst. Interesse?

Sie möchten Kontakt zu Ihrem regionalen Gesundheitsberater? Nutzen Sie gern unser Kontaktformular unter [tk.de](https://www.tk.de), Suchnummer 2030698.





Auch in der Spätschicht sollte die Führungskraft präsent sein.

Systematisch vorgehen Bei der Einführung eines neuen Schichtmodells, das weitgehend auf gesundheitsgerechte Gestaltungsaspekte zugeschnitten ist, hilft ein systematischer Prozess. Mit diesem können die komplexen Umstellungen gesteuert und Konflikte gelöst werden. So sollte der Prozess ablaufen:

Bestandsaufnahme Als erstes ist eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Arbeitszeiten sinnvoll. Im Dialog mit den betrieblichen Akteuren (zum Beispiel Arbeitgeber, Interessenvertretung, betroffene Beschäftigte, Betriebsarzt) werden die unterschiedlichen Interessen und Prioritäten von Schichtarbeitenden und Management besprochen. Hier kann man sich der SWOT-Analyse bedienen. Die SWOT-Analyse (englisches Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) ist ein Instrument der Strategischen Planung. Sie dient

der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen.

Umsetzung planen Eine Arbeits- oder Projektgruppe, an der die wichtigsten betrieblichen Experten und Entscheidungsträger beteiligt sind, plant den weiteren Prozess. Auf Basis der Bestandsaufnahme gilt es, die Ziele möglichst genau zu definieren. Bei diesem Arbeitsschritt hat sich die SMART-Methode bewährt. SMART steht für

- S – spezifisch
- M – messbar
- A – anspruchsvoll und erreichbar
- R – realistisch
- T – terminiert

Im Zentrum stehen Fragen wie: In welchen Bereichen sollen Veränderungen zuerst eingeführt werden? Welche Beschäftigtengruppen sind betroffen? Was soll auf jeden Fall verändert werden, was könnte zusätzlich passieren?

Für die weitere Planung hilft ein Gantt-Diagramm. Ein Gantt-Diagramm ist ein Balkendiagramm, das einen Zeitplan für ein Projekt veranschaulicht. Es zeichnet das Projekt von Anfang bis zum Ende auf. Der Projektstrukturplan des Projekts besteht aus speziellen Zeit-Elementen und Zusammenfassungen. Gantt-Diagramme zeigen den aktuellen Status des Projekts an und helfen dabei, im Zeitplan zu bleiben und die Deadline einzuhalten.

Informationen sammeln Nun werden möglichst viele Informationen gesammelt und die Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen. Nützlich für die Bedarfsanalyse können dabei unter anderem sein: Befragungen der Belegschaft, Gefährdungsbeurteilungen, der Arbeitsbewältigungsindex oder eine Altersstrukturanalyse.

Modelle entwickeln Ziel ist es, eine begrenzte Zahl von Modellen für eine Testphase zu entwerfen. Auch mögliche Konflikte zwischen den Abteilungen sowie Konflikte, die sich durch betriebsinterne Anforderungen oder Mitarbeiterinteressen ergeben könnten, sollten mitbedacht werden. Die Modelle werden vorgestellt und mit den Schichtarbeitenden diskutiert.

Testphase Die Modelle müssen sich einerseits im Arbeitsprozess bewähren und andererseits den Anforderungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf genügen. Da die Umstellungen im sozialen Leben erst allmählich gelingen und gesundheitliche Auswirkungen meistens nach mehreren Monaten feststellbar sind, sollte die Testphase mindestens ein halbes Jahr umfassen, besser ist ein Jahr. So erhält man eine realistische Beurteilung der Veränderungen.

Bewerten und einführen Welche Erfahrungen, welche Probleme gab es mit den getesteten Modellen? Konnten alle Möglichkeiten der Gesundheitsprävention ausgeschöpft werden? Bilden die neuen Schichtmodelle die bestmögliche Schnittmenge zwischen Gesundheitsschutz und Wirtschaftlichkeit? Die Bewertungsgrundlage stellen die zu Beginn des Prozesses nach der SMART-Methode formulierten Ziele sowie die in der Testphase gemachten Erfahrungen dar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Informationsveranstaltungen und Betriebsversammlungen intensiv über die gesundheitlichen und sozialen Vorteile der neuen Schichtmodelle informiert. Die Modelle werden endgültig eingeführt.

Smarte Ziele bringen Sie weiter.

Schulen Sie die Belegschaft im Umgang mit den neuen Regelungen. Schriftliche Informationen alleine reichen meist nicht aus. Eine wertschätzende Führungskultur ist auch hier ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

8

Literatur und Linktipps

Literatur Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.), Best Europäische Zeitstudien 1/2000: Schichtarbeit und Gesundheit, Luxemburg 2000

Beermann, Beate, Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit? Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin 2008

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Das Arbeitszeitgesetz, Broschüre, Bonn 2015

DGB Index Gute Arbeit (Hrsg.), Stressfaktor Wochenend-Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH, Berlin 2012

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.), DGUV-Report 1/2012: Schichtarbeit, Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten, Berlin 2012

Grzech-Sukalo, Hiltraud; Hänecke, Kerstin, Flexible Schichtsysteme, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main 2010

Grzech-Sukalo, Hiltraud; Hänecke, Kerstin, Diskontinuierliche Schichtsysteme, Frankfurt am Main 2011

Hellert, Ulrike, Arbeitszeitmodelle der Zukunft, Freiburg, München 2014

Hellert, Ulrike, Nacht- und Schichtarbeit modern gestalten, Berlin 2014

Knauth, Peter; Hornberger, Sonia, Schichtarbeit und Nachtarbeit, Probleme, Formen, Empfehlungen, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.), 4. Auflage, München 1997

Meissner, Frank; Stockfisch, Dr. Christina, Familienbewusste Schichtarbeit, DGB Bundesvorstand (Hrsg.), Berlin 2011

Schmal, Jörg, Ausgeschlafen? – Gesund bleiben im Schichtdienst für Gesundheitsberufe, Berlin, Heidelberg 2015

Linktipps Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 Link: bibb.de

www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Arbeitszeitgestaltung/Arbeitszeitgestaltung.html Internetauftritt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mit zahlreichen Informationen zum Thema.

www.boeckler.de Hans-Böckler-Stiftung, Datenbank Betriebsvereinbarungen mit derzeit etwa 16.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Regelmäßig werden neue Analysen, Trendbeschreibungen und Gestaltungshilfen zu ausgesuchten Themen betrieblicher Vereinbarungen veröffentlicht.

www.gesetze-im-internet.de/arbzg Text des Arbeitszeitgesetzes im Wortlaut

www.arbeitszeitbox.de INQA-Arbeitszeitbox – Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung,

www.baua.de BAuA-Arbeitszeitbefragung, Vergleich 2015 - 2017, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2018

firmenkunden.tk.de. Suchnummer 2033604, Schlaf gut, Deutschland, TK-Schlafstudie 2017

Hier erfahren Sie mehr

Firmenkundenservice Ausführliche und aktuelle Informationen zu unseren Leistungen und Services für Firmenkunden finden Sie auf **firmenkunden.tk.de**. Informationen zum Angebot der TK im Betrieblichen Gesundheitsmanagement finden Sie unter **firmenkunden.tk.de** mit der **Suchnummer 2028382**

Kontakt Sie möchten Kontakt zu Ihrer regionalen Gesundheitsberatung? Nutzen Sie gern unser Kontaktformular unter **tk.de**, **Suchnummer 2030698**. Ihr regionaler Ansprechpartner wird sich umgehend bei Ihnen melden.

Besuchen Sie uns auch auf:

