



Vereinbarkeit  
von Familie und Beruf  
gestalten

## **Familienbewusste Schichtarbeit**

# Inhalt

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort .....                                                                   | 1  |
| 1. Einleitung: Was ist familienbewusste Schichtarbeit? .....                    | 2  |
| 2. Gesundheitliche Aspekte .....                                                | 6  |
| 3. Soziale Aspekte .....                                                        | 12 |
| 4. Demografische Aspekte .....                                                  | 14 |
| 5. Kriterien der Schichtplangestaltung .....                                    | 19 |
| 6. Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....              | 26 |
| 7. Teilzeit ist möglich .....                                                   | 30 |
| 8. Zeitkonten .....                                                             | 33 |
| 9. Individuelle Zeitoptionen .....                                              | 34 |
| 10. Umsetzung familienbewusster Schichtmodelle .....                            | 37 |
| 11. Umsetzung im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung .....            | 39 |
| 12. Prozess der Umsetzung .....                                                 | 43 |
| 13. Widerstände bei der Umsetzung .....                                         | 47 |
| 14. Recht .....                                                                 | 48 |
| 15. Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu familienbewusster Schichtarbeit ..... | 56 |
| 16. Beispiele guter Praxis .....                                                | 52 |
| 17. Literatur .....                                                             | 63 |

# Vorwort

Schichtarbeit stellt in jeder Hinsicht eine Herausforderung für das persönliche und betriebliche Zeitmanagement dar. Die 17 % Schichtbeschäftigten in Deutschland haben es besonders schwer, ihr Arbeits- und Privatleben in Einklang zu bringen, da Arbeit am Wochenende, abends oder nachts mit großen Nachteilen verbunden ist. Deshalb ist es in Schichtbetrieben besonders wichtig, die Ansprüche der Beschäftigten auf eine gute Work-Life-Balance zu verwirklichen.

Besonders wenn Schichtarbeit mit Nachtarbeit und Wechsel-  
schichten verbunden ist, ist jede vermiedene Schichtarbeit besser als eine gut gestaltete. Doch dort wo sie unerlässlich ist, sind Bedingungen zu schaffen, die Gesundheit, Wohlbefinden und das Aufrechterhalten sozialer und familiärer Netze ermöglichen.

Zu einer modernen Schichtplanung, die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gerecht wird, gehören deshalb die Berücksichtigung sozialer Belange und insbesondere der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die vorliegende Broschüre zeigt anhand konkreter Praxisbeispiele, dass – entgegen dem gängigen Argument, in Schichtsystemen seien die arbeitsorganisatorischen Freiräume zu gering – durchaus Möglichkeiten familienbewusster Schichtplanung vorhanden sind.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftemangels ist das Thema Familienfreundlichkeit zu einem immer wichtiger werdenden Bestandteil zukunftsorientierter Personalpolitik geworden. Immer mehr Schichtbetriebe nehmen auch die Herausforderung an und machen sich auf den Weg, zusammen mit der Interessenvertretung und den Beschäftigten, Lösungen für die Praxis zu finden.

Hier setzt das Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ mit der Broschüre „Familienbewusste Schichtarbeit“ an. Mit Empfehlungen für die Schicht- oder Dienstplangestaltung, Umsetzungsstrategien und Beispielen guter Praxis ist ein Leitfaden



entstanden, der Betriebs- und Personalräte unterstützt, eine sozialverträgliche und familienbewusste Gestaltung der Arbeitszeiten für Schichtbeschäftigte zu erreichen.

Die Beispiele in dieser Broschüre zeigen, dass familienbewusste Schichtgestaltung so vielfältig sein kann wie die Betriebe und ihre Beschäftigten es sind. Es handelt sich dabei weder um ein „Luxusproblem“ noch um ein Orchideenthema. Familienbewusste Arbeitszeitgestaltung ist wesentlicher Bestandteil einer zukunfts- und lebensphasenorientierten Personalpolitik, die die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten besser berücksichtigt.

In diesem Sinne wünsche ich allen Beteiligten viel Erfolg bei der konkreten Umsetzung einer familienbewussten Schichtplanung.

Ingrid Sehrbrock

# 1. Einleitung: Was ist familienbewusste Schichtarbeit?

Seit einigen Jahren gewinnt das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer größere Bedeutung. In Diskussionen um die demografische Entwicklung in Deutschland, den Fachkräftemangel und die stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen wird eine gerechtere Aufgabenteilung zwischen den Bereichen Arbeit und Privatleben und zwischen den Geschlechtern immer notwendiger. Familienfreundliche Maßnahmen waren anfangs weitgehend auf hochqualifizierte Beschäftigtengruppen in boomenden Branchen beschränkt. Mittlerweile ist das Thema auch in schwierigen Branchen, in kleinen und mittleren Unternehmen als auch in männerdominierten Betrieben angekommen. Viele Einzelfälle zeigen, dass auch unter schlechten wirtschaftlichen und strukturellen Bedingungen familienbewusste Arbeitszeiten realisiert werden können und nicht auf große „Vorzeigeunternehmen“ beschränkt sein müssen.

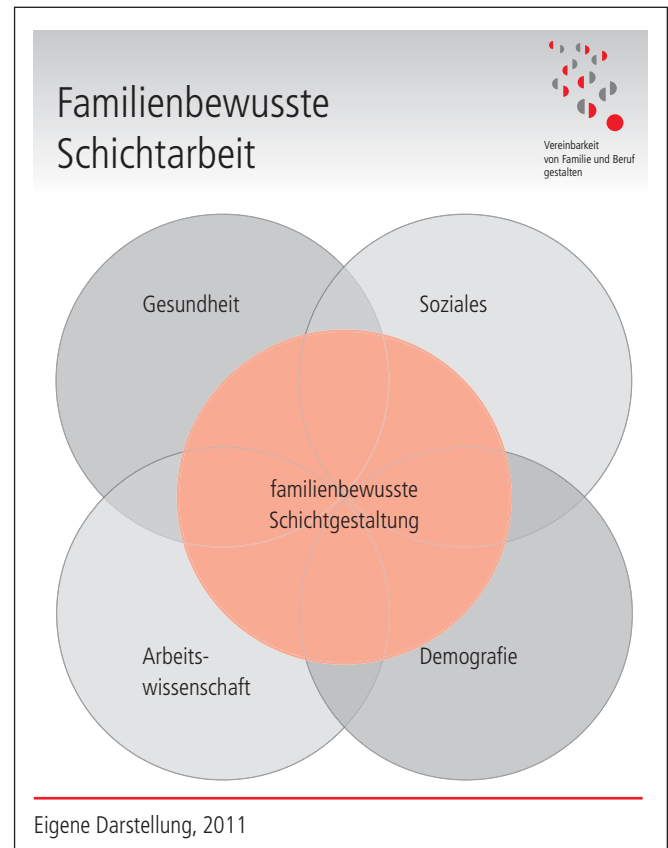
Schichtarbeit an sich stellt große Anforderungen an eine sozialverträgliche Gestaltung der Arbeitszeiten, insbesondere wenn Nachtarbeit und Wochenendarbeit Bestandteil des Schichtmodells sind. Seit Jahrzehnten existiert eine breite wissenschaftliche Forschung zu den sozialen und gesundheitlichen Auswirkungen von Schichtarbeit und ebenso lange versuchen Gewerkschaften, Interessenvertretungen und betriebliche Experten gute Lösungen für die Praxis zu finden.

Diese Broschüre verbindet bestehende Empfehlungen für die Schichtgestaltung und zeigt anhand von Beispielen und Umsetzungsstrategien, wie Schichtarbeit familienbewusster gestaltet werden kann.

Als Querschnittsthema verbindet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verschiedenste Aspekte von Arbeit und Leben miteinander: Arbeitszeit, betriebliche Gesundheitsförderung, demografiefeste Personalplanung, Arbeitsorganisation usw. Wenn also Kriterien der Gesundheit, des Sozialen, des Arbeitsschutzes, der ergonomischen und alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung ausreichend berücksichtigt werden und zugleich Kriterien der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in die Schichtgestaltung integriert sind, sprechen wir von familienbewusster Schichtarbeit.

## Verbreitung von ungewöhnlichen Arbeitszeitformen

Seit den 90er Jahren ist nach einer längeren Phase des Stillstandes der Anteil der Beschäftigten mit wechselnden Schichten deutlich gewachsen. Nach aktuellen EU-Daten arbeiteten 2008 16,9 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Schichtsystemen



(19 % der Männer und 14,6 % der Frauen) was in etwa dem Durchschnitt in der EU entspricht. 1991 waren es nur 13 Prozent. Allerdings ist Deutschland eines der wenigen Länder, in dem seit 2002 eine deutliche Zunahme von Schichtarbeit (+ 2,1 %) stattgefunden hat, während im EU-Durchschnitt Schichtarbeit rückläufig war (–1,8 %) (vgl. Lehndorff u. a. 2010). In Ländern mit hoher Verbreitung von Schichtarbeit wird sie auch von Müttern und Vätern häufig ausgeübt. In Deutschland sind ein Viertel der schichtarbeitenden Frauen und Männer im Alter zwischen 25 und 49 Jahren Eltern. Von den 2,5 Mio. Beschäftigten die nachts arbeiten sind 600.000 Frauen, was den starken Anstieg seit Aufhebung des Nachtarbeitsverbots für Frauen (1992) dokumentiert. Schichtarbeit ist das bedeutendste Instrument zur Ausweitung von Betriebszeiten. Aber auch bei weiteren Flexibilisierungsformen spielt Schichtarbeit eine große Rolle, wie die folgende Tabelle verdeutlicht (vgl. Lehndorff u. a. 2010, WSI 2008, Harth u. a. 2009).



## Anteil ungewöhnlicher Arbeitszeitformen an allen Beschäftigten

|                | gewöhnlich | manchmal | insgesamt |
|----------------|------------|----------|-----------|
| Nachtarbeit*   | 9,5 %      | 5,7 %    | 15,2 %    |
| Abendarbeit**  | 25,8 %     | 18 %     | 43,8 %    |
| Samstagsarbeit | 24,2 %     | 20,6 %   | 44,8 %    |
| Sonntagsarbeit | 12,8 %     | 13 %     | 25,8 %    |

\* Nachtarbeit: zwischen 23 und 6 Uhr

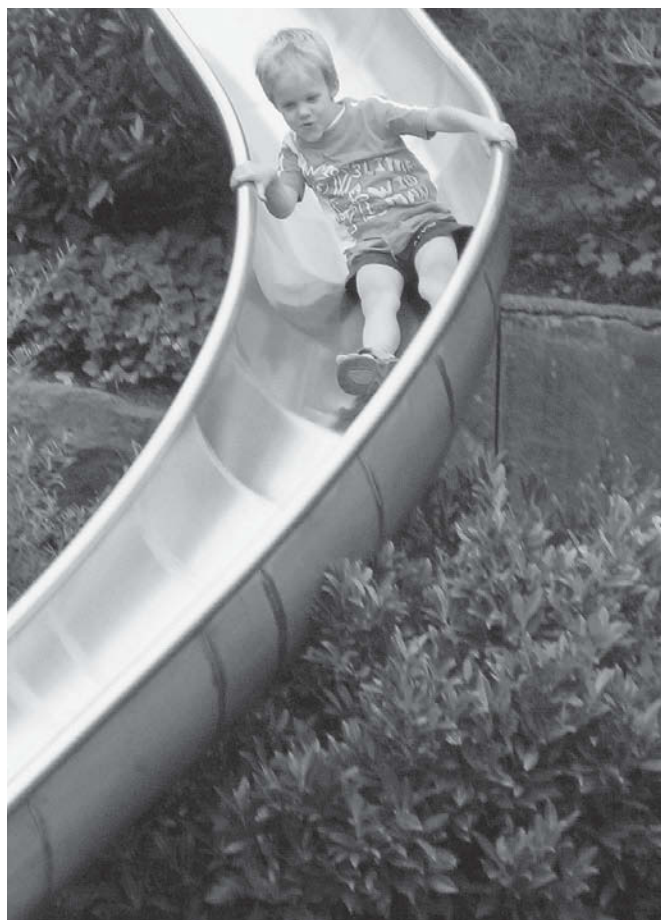
\*\* Abendarbeit: nach 18 Uhr

Quelle: Lehnendorff u. a., 2010

Die Branchen, in denen dauerhafte oder gelegentliche Schichtarbeit am häufigsten vertreten ist, sind (vgl. Beermann 2008):

- das produzierende Gewerbe (ohne Bau) (33 %)¹,
- der Handel, Gaststätten und Verkehr (34,8 %) und
- öffentliche und private Dienstleistungen (23,8 %)

Eine gesetzliche Definition von Schichtarbeit existiert nicht. Laut eines Urteils des Bundesarbeitsgerichts kann von Schichtarbeit gesprochen werden, wenn eine Arbeitsaufgabe über einen längeren Zeitraum nur von mehreren Beschäftigten in einer geregelten Reihenfolge – auch außerhalb der allgemein üblichen Arbeitszeit – geleistet werden kann (BAG-Urteil 20.06.1990 4 AZR 5/90).



Folgende Schichtsysteme sind dabei zu unterscheiden:

**Vollkontinuierliches Schichtsystem** („Vollkonti“): 7 Tage in der Woche, rund um die Uhr ohne Unterbrechungen. Gängig sind Drei- oder Mehrschichtsysteme, bei denen der Schichtrhythmus nach einem bestimmten Muster abläuft. Auch Sonderformen wie 12-Stunden- und 24-Stunden-Schichten (Werkschutz) sind möglich. Für die Gestaltung der Schichtsysteme sind insbesondere das Arbeitszeitgesetz und das Arbeitsschutzgesetz grundlegend, das die Berücksichtigung der neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse vorschreibt.

**Diskontinuierliches Schichtsystem:** Meist mit zwei oder drei Schichten ohne Wochenendarbeit. Zwei-Schichtsysteme bestehen in der Regel aus Früh- und Spätschicht, Drei-Schichtsysteme aus Früh-, Spät- und Nachtschicht (vgl. Grzech-Sukalo; Hänecke 2010).

**Versetzte Arbeitszeiten:** Bezeichnet ein System von Mehrfachbesetzungen, das vorwiegend im Dienstleistungsbereich Anwendung findet. Einzelne Beschäftigte oder Gruppen arbeiten z. B. von 8:00 bis 16:00 Uhr, 9:30 bis 17:30 Uhr und 14:00 bis 21:00 Uhr. Von 2001 bis 2007 stieg der Anteil der Beschäftigten in versetzten Arbeitszeiten in Deutschland von 15 % auf 24,3 %. Damit sind mehr Beschäftigte in diesen Zeitformen tätig als in Nacht- und Schichtarbeit (vgl. Groß 2010). Die folgende Tabelle vergleicht die gängigen Schichtsysteme.

¹ Die starke Ausbreitung von Schichtarbeit im produzierenden Gewerbe zeigt die weiterhin bestehende Bedeutung des Industriestandorts Deutschland.

| Gängige Schichtsysteme                                               |                                                                                    |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Permanente Schichtsysteme</b><br>(in den USA und Japan bevorzugt) | I Dauerfrühschicht                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |
|                                                                      | II Dauerspätschicht                                                                |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |
|                                                                      | III Dauernachtschicht                                                              |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |
|                                                                      | IV Geteilte Schichten zu konstanten Zeiten (z. B. Schiffswachen)                   |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |
| <b>Wechselschichtsysteme</b><br>(in Europa bevorzugt)                | I System ohne Nachtarbeit                                                          | 1. Zweischichtsystem ohne Wochenendarbeit                                                                                                               |                                                                                                                                            |
|                                                                      |                                                                                    | 2. Zweischichtsystem mit Wochenendarbeit (z.B. mit Springern oder verdünnten Schichten)                                                                 |                                                                                                                                            |
|                                                                      | II System mit Nachtarbeit ohne Wochenendarbeit („diskontinuierliche“ Arbeitsweise) | 1. Regelmäßige Systeme                                                                                                                                  | a) Zweischichtsystem (z. B. 12-Stunden-Tag-, 12-Stunden-Nachtschicht; 3 Schichtbelegschaften)                                              |
|                                                                      |                                                                                    | 2. Unregelmäßige Systeme (z.B. mit Variation der Anzahl von Schichtbelegschaften, der Schichtdauer, der Schichtwechselzeiten, des Schichtwechselzyklus) | b) Dreischichtsystem (z. B. 3 x 8 Stunden; 3 Schichtbelegschaft)                                                                           |
|                                                                      | III System mit Nachtarbeit und Wochenendarbeit („kontinuierliche“ Arbeitsweise)    | 1. Regelmäßige Systeme                                                                                                                                  | a) Schicht-Belegschaften (z.B. Schiffswachen)                                                                                              |
|                                                                      |                                                                                    | 2. Unregelmäßige Systeme (z.B. Variation der Anzahl von Schichtbelegschaften, der Schichtdauer, der Schichtwechselzeiten, des Schichtwechselzyklus)     | b) 4 Schicht-Belegschaften (z. B. 8- oder 12-Stunden-Schichten; kombiniert als sog. Schwedenschicht)<br>c) 5- oder 6-Schicht-Belegschaften |

Quelle: Kollig 2006 nach Beermann

### Gute Arbeit

Mit Schichtarbeit sind vielfach soziale und gesundheitliche Risiken verbunden. „Nachtarbeit und Wechselschichtarbeit gefährden die Gesundheit. Schlafstörungen, Magen- und Verdauungsbeschwerden

oder Herzschmerzen treten häufiger auf als bei Beschäftigten mit Normalarbeitszeit, die durchschnittliche Krankheitsdauer ist länger“, fasst Seifert die Befunde von Arbeitsmedizinern/innen zusammen (WSI 2008).

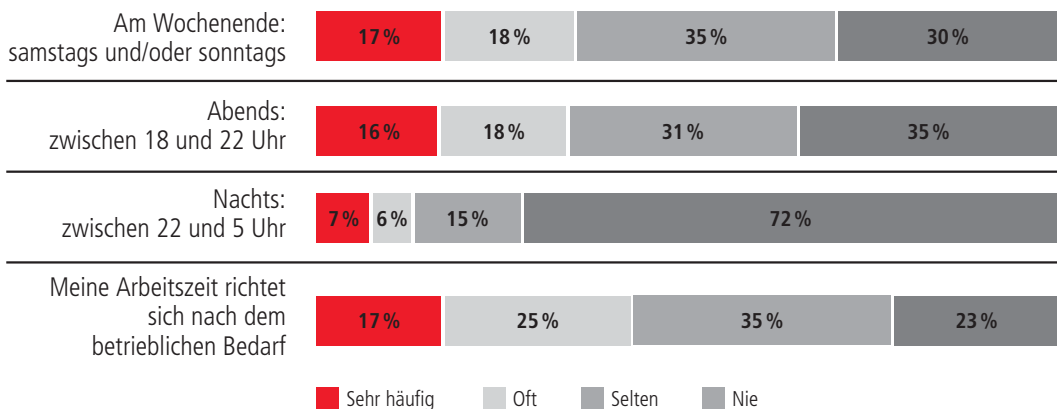


Die unsozialen Arbeitszeitlagen von Schichtarbeit führen häufig dazu, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schlechter gelingt als bei „normalen“ Arbeitszeiten und damit negativ auf die Arbeitsqualität wirkt. Der DGB-Index Gute Arbeit hat in seiner repräsentativen Untersuchung von 2009 festgestellt, dass Arbeitszeiten von Schichtbeschäftigten am Wochenende, abends und nachts weit verbreitet sind und darüber hinaus auch der Einfluss der Beschäftigten auf die Arbeitszeitgestaltung gering ist. 42 Prozent der Beschäftigten beklagen, dass ihre Arbeitszeiten oft oder sehr häufig von betrieblichen Interessen bestimmt werden. „Alles in allem sehen 40 Prozent der Befragten ihre Bedürfnisse bei der Zeitplanung überhaupt nicht oder nur in geringem Maße berücksichtigt. Ein noch höherer Anteil, nahezu 60 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geben an, gar keinen oder nur geringen Einfluss auf ihre Arbeitszeitgestaltung nehmen zu können“ (DGB-Index Gute Arbeit 2009).

## Lage der Arbeitszeiten



### Kommt es vor, dass Sie zu folgenden Zeiten arbeiten...?

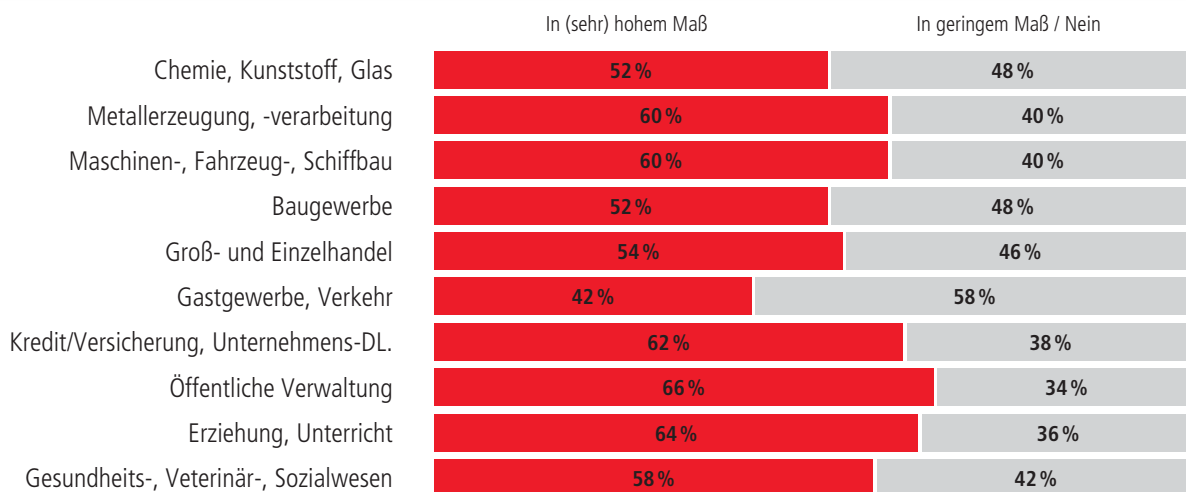


Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, 2009

Vor allem in Branchen mit hohem Anteil von Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit herrschen besonders schlechte Bedingungen für eine gelungene Work-Life-Balance. Zu diesem Ergebnis kam die Sonderuntersuchung des DGB-Index Gute Arbeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Jahr 2007. In Betrieben mit einem wenig familienbewussten Betriebsklima werden von den Beschäftigten die Arbeitsbedingungen schlechter eingeschätzt als in Betrieben mit besseren Vereinbarkeitsbedingungen. Gerade diese Beschäf-

tigtengruppen, deren Arbeit kaum Abwechslung, Erfüllung und Entwicklungsmöglichkeiten bietet, geraten bei den Diskussionen um Familienfreundlichkeit oft aus dem Blickwinkel, obwohl sie den gleichen Anspruch auf eine gute Work-Life-Balance haben wie etwa hochqualifizierte Fachkräfte. Laut DGB-Index gehören zu den Branchen mit wenig familienbewussten Bedingungen u. a. das Gastgewerbe und die Verkehrsberufe, also klassische Branchen mit hohem Anteil an Schichtarbeit (siehe folgende Tabelle).

## Ist das Verhältnis zwischen „Beruf“ und „privatem Leben“ bei Ihnen ausgewogen?

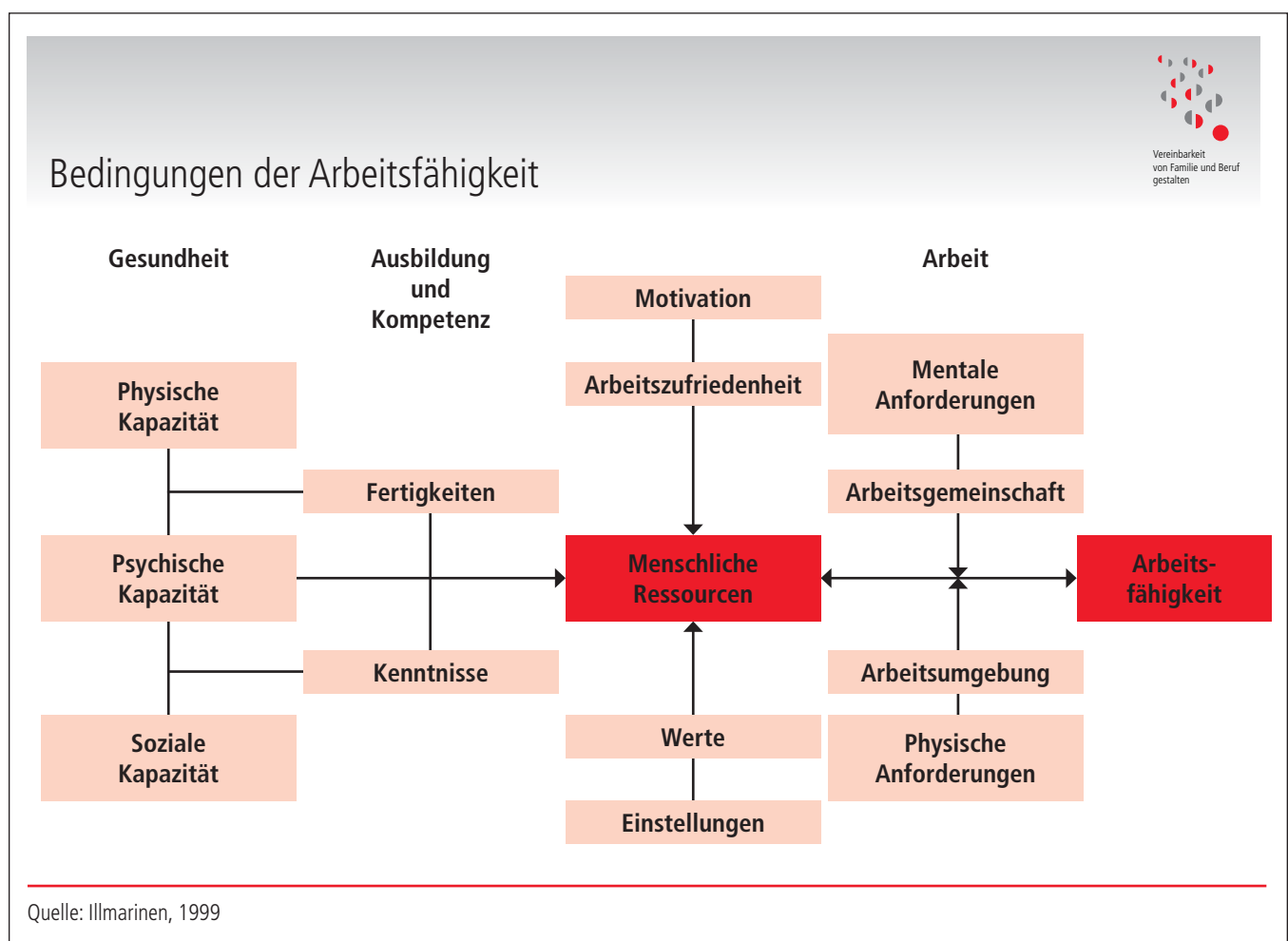


Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, INIFES (Tatjana Fuchs), 2007

## 2. Gesundheitliche Aspekte

Für die Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit auf die Gesundheit ist das Modell der Arbeitsfähigkeit sehr hilfreich, um die verschiedenen Einflussfaktoren zu identifizieren und ihr Zusammenspiel transparenter zu machen. Grundlegend wirken Aspekte der Gesundheit, der Qualifikation, der Motivation und der Arbeitsorganisation auf die Ressourcen der einzelnen Beschäftigten und bestimmen ihre/seine Arbeitsfähigkeit. Schwierige Arbeitsbedingungen können z.B. durch größere Autonomie in der Arbeit, durch ein gutes Betriebsklima oder durch eine gute körperliche Konstitution ausgeglichen werden und mögliche gesundheitliche Risiken verringern oder ganz vermeiden. Umgekehrt ist offensichtlich, dass eine mangelhafte Ausbildung unmittelbar zu Überforderung, Stress und Unzufriedenheit führt, die auch die Arbeitsfähigkeit massiv beeinträchtigt.

Bei der Beurteilung der körperlichen Kapazitäten kommen zwei positive Faktoren „erschwerend“ hinzu. Zum einen sind die menschlichen Fähigkeiten, auch mit widrigen Bedingungen klar zu kommen, generell stark ausgeprägt. Negative gesundheitliche Folgen machen sich deshalb häufig erst nach Jahren der Praxis bemerkbar. In der Wissenschaft spricht man vom „Healthy-Worker-Effect“, das heißt Menschen sind über einen langen Zeitraum in der Lage durch ihre Willensanstrengung und Ressourcen nachts zu arbeiten ohne sichtbare Schäden davonzutragen. Schichtarbeit erscheint für jüngere Beschäftigte als unproblematisch und die gesundheitlichen Risiken werden häufig nicht zur Kenntnis genommen oder verdrängt.





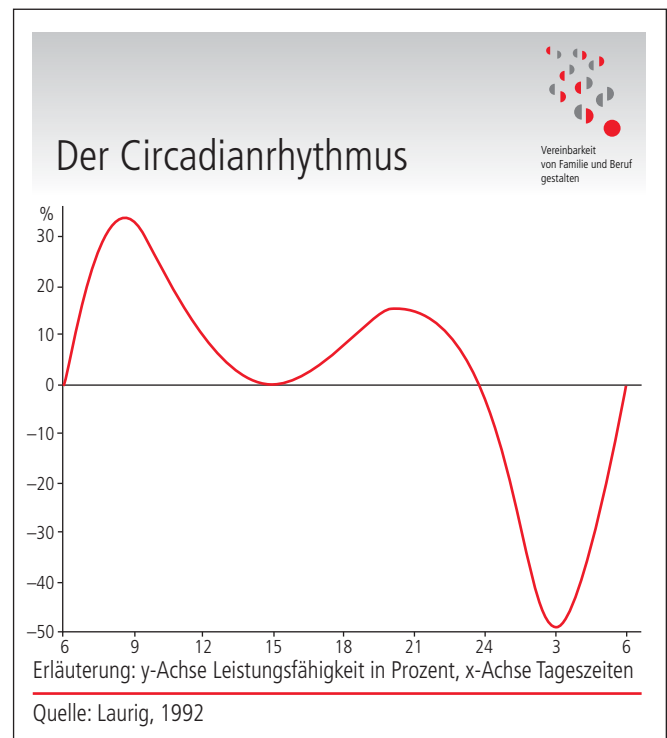
Zum anderen ist gerade die Fähigkeit nachts zu arbeiten auf eine Personengruppe beschränkt, die besondere körperliche Eigenschaften besitzt und mit den Umstellungen der Wechselschichten relativ gut klar kommt. Andere Menschen sind viel weniger in der Lage in Nachtschicht zu arbeiten und müssen schnell feststellen, dass für sie diese Zeitlage überhaupt nicht in Frage kommt. Nachtarbeiter/innen, die längere Zeit damit umgehen können, sind also bereits eine Positivauswahl. Auch hier stellen sich mögliche gesundheitliche Auswirkungen erst nach Jahren oder Jahrzehnten ein, wenn sich das gesamte Leben um die Schicht organisiert hat. Als zeitliche Grenze hat sich eine fünfjährige Schichtarbeit (mit Nachtarbeit) herauskristallisiert. Hier werden die gesundheitlichen Beeinträchtigungen von einigen bereits als so groß wahrgenommen, dass ein Ausstieg aus der Nachtarbeit erfolgen muss. Wer 20 Jahre und länger Nacht- und Schichtarbeit macht, spürt in der Regel mehr oder weniger die gesundheitlichen Auswirkungen (vgl. Illmarinen, Tempel 2002). Der Anteil an den gesundheitlichen Belastungen liegt nach Untersuchungen zu 55 % am Schichtmodell, 20 % an individuellen Faktoren und 10 % am demografischen Faktor.

Insgesamt ergibt sich die Schwierigkeit, die Bedeutung einzelner Aspekte der Arbeitsfähigkeit einzuordnen und zu bewerten. Die Herausforderung für die Schichtplangestaltung besteht darin, individuelle Ressourcen zu berücksichtigen, damit die Gesundheit bis zur Rente erhalten bleibt, die Arbeitsbedingungen und Belastungen entsprechend anzupassen und darüber hinaus die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Positiv lässt sich feststellen, dass es viele Stellschrauben gibt, mit denen die Bedingungen von Schichtarbeit beeinflusst werden können.

### Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Für das medizinische Verständnis und die gesundheitlichen Auswirkungen der Schichtarbeit ist der Circadianrhythmus<sup>2</sup> des Menschen grundlegend. Als tagaktives Lebewesen ist der menschliche Rhythmus zum einen vom Tag-Nacht-Rhythmus abhängig, den die Natur vorgibt und zum anderen durch den gesellschaftlichen Rhythmus, bestehend aus Phasen von sozialen Aktivitäten (Erwerbsarbeit, Aktivitäten in Familie und Freizeit, usw.). Aus diesem Grund kann man sich zwar relativ schnell an andere Zeitzonen gewöhnen, nicht aber an eine Nachtschicht.

Der Circadianrhythmus ist so etwas wie der tägliche Taktgeber des Menschen, der die verschiedenen biologischen Vorgänge dirigiert (Körpertemperatur, Ernährung, Stoffwechsel, Hormonausschüttung, Regeneration, usw.) und die Abfolge von Leistungshochs und -tiefs bestimmt. Der Circadianrhythmus ist also nicht umkehrbar und es gibt auch keine nachweisbaren Möglichkeiten, sich an Nachtarbeit zu gewöhnen. Während längerer Nachtarbeit verkehren sich also die biologischen Rhythmen nicht, sondern die verschiedenen Kurvenverläufe verflachen (Prozess der Desynchronisation). Dies wird als Anpassung erlebt, hat aber gesundheitlich negative Folgen.



Auch wenn es Unterschiede gibt, z. B. zwischen den Frühaufstehern und den Nachtmenschen, sind die individuellen Abweichungen vom Circadianrhythmus gering.

Wenn man um diese biologischen Grundlagen weiß, kann man sich leicht vorstellen, was passiert, wenn man dann arbeitet, wenn der Körper eigentlich auf Erholung eingestellt ist bzw. wenn man sich dann erholen will, wenn der Körper auf Aktivität programmiert ist. Überanstrengungen im Leistungstief und mangelnde Erholung im Aktivitätshoch führen zu permanenten körperlichen Belastungen. Um die normale Arbeitsleistung – gegenüber den Tagarbeitenden – zu erbringen, müssen also besondere Anstrengungen unternommen werden, die oftmals die Körperreserven strapazieren (vgl. Illmarinen, Tempel 2002). Körperliche Auswirkungen sind aber nicht nur auf die Nachtschicht beschränkt. Studien haben gezeigt, dass bereits bei Beschäftigten in Zweischichtsystemen gesundheitliche Beeinträchtigungen festzustellen sind (vgl. Ehrenstein u. a. 1989).

Neben diesen zusätzlichen Leistungsanforderungen sind insbesondere alle körperlichen Vorgänge betroffen, die auf einen stabilen Rhythmus angewiesen sind; also vor allem ausreichender Schlaf, die Verdauung und der Kreislauf<sup>3</sup>. Nach jahrelanger Schichtarbeit mit Nachtschichten ist die Wahrscheinlichkeit relativ groß, in einem dieser Bereiche gesundheitliche Probleme zu bekommen. Darüber gibt es seit langem gesicherte arbeitswissenschaftliche Kenntnisse (vgl. Beermann 2008). Dies muss allerdings nicht automatisch erfolgen, denn die gesundheitlichen Risiken von Schichtarbeit

2 lat. circa = ungefähr, dia = Tag, also der ungefähre Tagesverlauf

3 Epidemiologische Untersuchungen sehen Zusammenhänge zwischen Schichtarbeit und der Entstehung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychischen Erkrankungen (vgl. Harth u. a. 2009).

können durch eine Reihe von Maßnahmen in folgenden Bereichen abgemildert werden:

- Verbesserungen in der Arbeitsorganisation,
- Reduktion von Arbeitsbelastungen und Stress,
- Handlungsspielräume in der Arbeit,
- ein gutes Betriebsklima und ein guter Zusammenhalt im Team/ in der Schichtgruppe,
- gesundheitsförderliche Maßnahmen,
- ein positives betriebliches Umfeld, das auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt,
- und natürlich Schichtpläne, die medizinische und soziale Risiken minimieren.

### Leistungsfähigkeit

Grundsätzlich ist zwischen Belastungen und langfristigen Auswirkungen von Schichtarbeit zu unterscheiden, die oft erst nach Jahren oder Jahrzehnten sichtbar werden. Die unterschiedliche Leistungsfähigkeit kann daran abgelesen werden, dass gleiche Arbeiten von den Beschäftigten zu unterschiedlichen Tageszeiten als unterschiedlich beanspruchend empfunden werden. Auch die Häufigkeit von Fehlern und das Unfallrisiko sind nachts stark erhöht. Untersuchungen zeigen, dass bereits in der Spätschicht ein um 17,8 % höheres Unfallrisiko gegenüber der Frühschicht besteht. In der Nachtschicht ist das Risiko um 30,6 % höher als am Tag (vgl. Beermann 2008). In amerikanischen Studien wurde festgestellt, dass das höchste Unfallrisiko bei kontinuierlicher Schichtarbeit und besonders an Sonntagen vorlag (vgl. Monk 1989).

### Schlafprobleme

Als Folge der gegenläufigen Rhythmen ist die Schlafzeit der Nachtschichtarbeiter/innen oft verkürzt. Störungen durch den Lärm am Tag tragen dazu bei, dass der Schlaf öfter unterbrochen wird, weniger tief ist und die Regeneration deshalb unzureichend ist. Resultat sind Ermüdungen, die das Wachsamkeitsniveau senken und die Koordination von Bewegungen und Denkabläufen beeinträchtigen können. Studien haben festgestellt, dass im Durchschnitt die Schlafzeiten vor den verschiedenen Schichten erheblich voneinander abweichen. Vor der Frühschicht beträgt die Schlafdauer durchschnittlich 7,5 Stunden, nach der Spätschicht 9 Stunden und nach der Nachtschicht nur 6 Stunden. Am stärksten sind Dauernachtschichtarbeiter/innen von Schlafdefiziten betroffen: Je nach Untersuchung beklagen 35–55% der Dauernachtschichtarbeiter/innen massive Schlafstörungen; bei ehemaligen Schichtarbeitenden rückblickend sogar 70–90% während ihrer damaligen Nachtschicht. Beim Wechsel zu einer Dauertagschicht gingen die Schlafstörungen auf unter 20 % zurück. Bei den Beschäftigten zwischen dem 40. und 50. Lebensjahr gaben zwischen 22 % und 36 % Schlafstörungen an; bei denjenigen, die keine Nachtschicht haben lag der Anteil von Beschäftigten mit Schlafstörungen zwischen 6,2 % und 13,3 % (vgl. Minors; Waterhouse 1990, Kollig 2006, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 2000, Ilmarinen; Tempel 2002, Janßen, Nachreiner 2004, WDR 2009).

### Probleme mit der Verdauung

In der Nachtschicht ist die Nahrungsaufnahme nach ein Uhr nachts dadurch erschwert, dass der Magen schlecht auf die Verdauung eingestellt ist. Hinzu kommt, dass Kantinen selten auf die Bedürfnisse der Nachtschicht ausgerichtet sind. Es fehlt z. B. die Möglichkeit warmes Essen zuzubereiten. Appetitstörungen sind die ersten Signale, dass etwas nicht stimmt. Magen-Darm-Beschwerden haben bis zu 55% der Schichtarbeiter/innen mit Nachtschicht und diese können sich zu Erkrankungen der Verdauungsorgane entwickeln. Magen-Darm-Störungen bleiben auch dann noch für längere Zeit bestehen, wenn die Nachtarbeit aufgegeben und in Normalschicht gearbeitet wird (vgl. Knauth; Hornberger 1997).

### Psychische Probleme

Verschiedene europäische Studien haben bestätigt, dass Beschäftigte in Schichtarbeit – insbesondere, wenn nachts gearbeitet wird – häufiger von chronischer Müdigkeit, Nervosität, Angstzuständen, sexuellen Problemen und Depressionen betroffen sind. Die Störungen führen häufig in einen Teufelskreislauf, der weitere Schlaflosigkeit zur Folge haben kann und familiäre und soziale Probleme nach sich zieht (vgl. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 2000, Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin 2006, Wirtz 2010).

### Weitere Belastungen

Schichtarbeit ist oft verbunden mit weiteren Arbeitsbelastungen<sup>4</sup> und rigiden Arbeitsbedingungen, wie körperlich anstrengende Arbeit, nervliche Belastungen sowie Arbeitsumgebungsbelastungen wie Klima, Lärm und Gefahrstoffe. In einer repräsentativen Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Bundesinstituts für Berufliche Bildung (BIBB) konnte gezeigt werden, dass Nachtarbeit weiterhin mit hohen zusätzlichen Belastungsfaktoren verbunden ist (vgl. Beermann 2008). Neben den klassischen Belastungen wie Arbeit im Stehen, Tragen schwerer Lasten, Lärm, Klima, gesundheitsgefährdende Arbeitsstoffe, ist auch eine Zunahme von psychischen Belastungen in Schichtarbeit festzustellen. Diese Belastungshäufungen sind besonders kritisch zu sehen und sollten bei der Gestaltung der Schichten in jedem Fall berücksichtigt werden. So machen zum Beispiel 12-Stunden-Schichten unter Bedingungen von schwerer körperlicher Arbeit wenig Sinn.

<sup>4</sup> Kontrovers wird in der Wissenschaft aktuell die Wirkung von Schichtarbeit auf die Entstehung von Krebs diskutiert. 2007 hatte die Internationale Agentur für Krebsforschung (IARC) einen geringen Anstieg von Brustkrebs bei weiblichen Schichtarbeiterinnen festgestellt, der von neueren Studien nicht bestätigt wurde (vgl. Straif u. a. 2007, Harth u. a. 2009).

## Physische Arbeitsbedingungen in und ohne Schichtarbeit

| Arbeitsbedingungen „häufig“                                             | Schichtarbeit<br>(in Prozent) | keine Schichtarbeit<br>(in Prozent) |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Arbeit im Stehen                                                        | 77,8                          | 49,1                                |
| Arbeit im Sitzen                                                        | 32,6                          | 60,4                                |
| Heben / Tragen schwerer Lasten (M: > 20 kg; F: >10 kg)                  | 34,4                          | 18,8                                |
| Rauch, Staub, Gase, Dämpfe                                              | 22,3                          | 11,0                                |
| Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit, Zugluft                              | 29,1                          | 18,5                                |
| Öl, Fett, Schmutz, Dreck                                                | 27,3                          | 14,3                                |
| Zwangshaltung (gebückt, hockend, knieend, liegend)                      | 19,4                          | 12,5                                |
| Erschütterungen, Stöße, Schwingungen                                    | 7,3                           | 3,7                                 |
| grelles Licht, schlechte Beleuchtung                                    | 15,9                          | 7,0                                 |
| gefährliche Stoffe, Strahlung                                           | 10,9                          | 5,4                                 |
| Schutzkleidung, -ausrüstung                                             | 35,8                          | 16,0                                |
| Lärm                                                                    | 37,2                          | 19,4                                |
| Mikroorganismen<br>(Krankheitserreger, Bakterien, Schimmelpilze, Viren) | 13,7                          | 5,3                                 |

## Psychische Arbeitsbedingungen in und ohne Schichtarbeit

| Arbeitsanforderungen „häufig“                                                                      | Schichtarbeit<br>(in Prozent) | keine Schichtarbeit<br>(in Prozent) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Termin- und Leistungsdruck                                                                         | 54,7                          | 53,1                                |
| Arbeitsdurchführung in Einzelheiten vorgeschrieben                                                 | 37,3                          | 18,0                                |
| Arbeitsgang wiederholt sich bis in alle Einzelheiten                                               | 64,9                          | 46,8                                |
| neue Aufgaben                                                                                      | 31,8                          | 41,6                                |
| Verfahren verbessern; Neues ausprobieren                                                           | 23,1                          | 29,4                                |
| bei der Arbeit gestört; unterbrochen<br>(Kollegen, schlechtes Material, Maschinenstörung, Telefon) | 45,4                          | 46,3                                |
| Stückzahl, Mindestleistung, Zeit vorgeschrieben                                                    | 41,2                          | 27,7                                |
| nicht Gelerntes / nicht Beherrschtes wird verlangt                                                 | 9,2                           | 8,7                                 |
| verschiedene Arbeiten / Vorgänge gleichzeitig im Auge behalten                                     | 60,5                          | 58,0                                |
| kleiner Fehler – großer finanzieller Verlust                                                       | 19,2                          | 14,1                                |
| an Grenzen der Leistungsfähigkeit gehen                                                            | 20,4                          | 15,8                                |
| sehr schnell arbeiten                                                                              | 54,0                          | 40,7                                |
| Arbeit belastet gefühlsmäßig                                                                       | 14,9                          | 11,1                                |

Quelle: Beermann, 2008

Unterstützt werden diese arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse durch die Chronobiologie, die die zeitliche Organisation in Physiologie und Verhalten von Lebewesen untersucht. Im Mittelpunkt stehen die biologischen Rhythmen, deren Zustandekommen und wie sich soziale Bedingungen („Zeitgeber“) auf die Zeitrhythmen auswirken.

In einem Interview mit dem Münchener Chronobiologen Prof. Dr. Till Roenneberg werden die gesundheitlichen Belastungen durch Schichtarbeit deutlich (in Spiegel Online vom 14.04.2011):

**Roenneberg:** Die innere Uhr ist ein fundamentales biologisches System, das wir geerbt haben. Also mit den Uhren-Genen, von denen die Wissenschaft bisher mehr als 15 entdeckt hat. Unter zeitlicher Isolation, beispielsweise in einem Schlafbunker, weicht unsere innere Uhr vom 24-Stunden-Tag ab, bei den meisten Menschen ist der Innentag etwas länger als 24 Stunden. Das Licht, der Wechsel von Tag und Nacht, synchronisiert sie täglich mit der Sonnenzeit.

**KarriereSPIEGEL:** Wie wirken die Jahreszeiten auf unseren inneren Schlaf-Wach-Rhythmus?

**Roenneberg:** Unsere innere Uhr folgt dem Sonnenaufgang. Deshalb verwirrt die schlagartige Umstellung auf Sommer- und Winterzeit die innere Uhr des Menschen. Es dauert mehr als vier Wochen, bis sie sich an diese künstliche Zeitverschiebung angepasst hat.

**KarriereSPIEGEL:** Aber offensichtlich tickt die innere Uhr nicht bei jedem Menschen gleich. Warum gibt es sogenannte Lerchen und Eulen?

**Roenneberg:** Wie sich die individuelle innere Uhr in den Licht-Dunkel-Wechsel einbettet, liegt an den genetisch bedingten Unterschieden. So entstehen unterschiedliche Chronotypen, deren natürlicher Schlafrhythmus im Extremfall zwölf Stunden auseinander liegt. Wenn wir von dem normalen achtstündigen Schlafbedürfnis ausgehen, ruhen knallharte Frühtypen von 20 bis 4 Uhr. Extreme Spättypen gehen nachts um 3 oder gar 4 ins Bett und wachen gegen 11 oder 12 Uhr von allein wieder auf. Wenn man sie lässt. Also im Urlaub, ohne Arbeits- oder Familienzwänge, ohne Wecker oder störende Kleinkinder. Aber das sind Extreme. Die meisten Menschen zählen zu den gemäßigten Eulen und Lerchen. Unser Chronotyp-Fragebogen zeigt, dass etwa 60 Prozent der Bundesbürger zwischen 23.30 und 1.30 Uhr ins Bett gehen und zwischen 7.30 und 9.30 Uhr wieder aufstehen.

**KarriereSPIEGEL:** Nun hat nicht jeder die Chance, einen chronotypisch passenden Beruf zu wählen. Auch Spätaufsteher werden Lehrer und müssen morgens um acht topfit vor der Klasse stehen. Kann man sich nicht einfach dran gewöhnen?

**Roenneberg:** Nie. Auch äußere Zwänge – der Wecker, Arbeitszwang, putzmuntere Kleinkinder – vermögen einen Chronotypen nie zu ändern. Für etwa 60 Prozent der Deutschen liegen unsere Arbeitszeiten zu früh. Wenn der Wecker klingelt, ist ihre biologische Schlafenszeit noch nicht beendet. Dennoch müssen sie

mit und in dieser Außenzeit leben. Das führt zum sozialen Jetlag. So nennt die Wissenschaft die zeitliche Diskrepanz zwischen Innen- und Außenzeit, weil sie sehr an Reisen über Zeitzonen hinweg erinnert, im Gegensatz zu diesen aber chronisch ist.

**KarriereSPIEGEL:** Wechselschichten führen demnach zu einem dauernden sozialen Jetlag?

**Roenneberg:** Ja, sie sind eine der stärksten Angriffe auf die innere Uhr. Bei Tagschichten bekommen Spättypen eher weniger Schlaf, weil sie später einschlafen und dennoch morgens um sechs raus müssen. Spättypen fällt es tendenziell leichter, Spätschichten zu fahren. Für Nachtschichten sind – wenn überhaupt – nur die wenigen extremen Spättypen geeignet. Das sind Killerstunden. Im rotierenden Schichtdienst muss man arbeiten, wenn die innere Uhr auf Schlaf programmiert ist. Und soll schlafen, wenn die innere Uhr den Körper eigentlich auf Aktivität gestellt hat und die Welt draußen laut und hell ist. Schichtarbeiter leben permanent gegen ihre innere Uhr. Und leiden unter chronischem Schlafmangel. Das führt unweigerlich zu Gesundheitsproblemen.

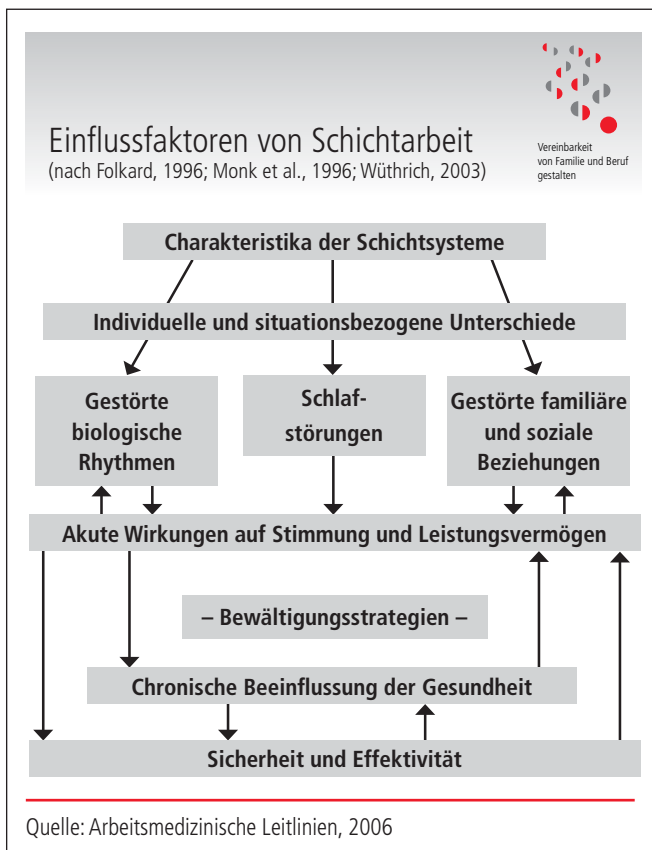
[www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,756286,00.html](http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,756286,00.html)  
(gekürzt)

### Gestaltungskriterien aus medizinischer Sicht

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass keine Nacht- und Schichtarbeit besser ist als eine gut gestaltete Schichtarbeit. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Urteil vom 28.02.1992 aufgrund arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse eindeutig festgestellt, dass Nachtarbeit grundsätzlich für jeden Menschen schädlich ist und den Gesetzgeber verpflichtet, Arbeitnehmer/innen vor schädlicher Nachtarbeit zu schützen. Bevor Nachtarbeit eingeführt oder ausgedehnt werden soll, müssen gute Argumente vorliegen. Die Vermeidung von Schicht- und Nachtarbeit hat deshalb Vorrang. Ist Nachtarbeit aus sozialen oder produktionstechnischen Gründen unumgänglich, können gut gestaltete Schichtsysteme die gesundheitlichen Auswirkungen nur begrenzen, aber nicht verhindern.

Für Nacht- und Schichtarbeit ist demnach ein besonders hoher Arbeitsschutzstandard notwendig. Grenzwerte für gesundheitsgefährdende Arbeitsstoffe oder zeitliche Empfehlungen für stark belastende Arbeiten sollten für Schichtbeschäftigte herabgesetzt werden.





- In der Arbeitswissenschaft ist die Schädlichkeit von Dauernachtschicht unstrittig. Diese 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.
- Auch das vorwärts roulierende System (von Früh- auf Spätschicht) ist kein Zwang, Beschäftigte mit rückwärtigem Wechsel haben auch positive Erfahrungen damit gemacht. Dennoch kommt der Vorwärtswechsel dem biologischen Rhythmus besser entgegen und sollte bei Neueinführung beachtet werden.
- Die gesundheitswissenschaftliche Empfehlung für kurze Schichtwechsel mündet in Modelle, in denen täglich gewechselt wird (Früh-, Spät-, Nachtschicht, 2 Tage frei). Auch hier sind die Einschätzungen der Betroffenen sehr kontrovers: Die zunächst bizarr erscheinenden Modelle haben für viele Beschäftigte eine starke gesundheitliche Besserung bewirkt. Durch die sehr kurzen Wechsel hat der Körper keine Möglichkeit sich auf die Nachtschicht einzustellen. Mit der Folge, dass die Schlafzeiten sich insgesamt verbesserten. Der Nachteil des Systems ist die Unübersichtlichkeit durch die schnellen Wechsel. Eine andere Beschäftigtengruppe lehnte dieses Modell aufgrund seiner schlechten Vereinbarkeit mit den Familienzeiten ab.
- Daraus lässt sich folgern, dass ein Angebot von verschiedenen Auswahlmodellen am ehesten den individuellen Gesundheitsinteressen der Beschäftigten gerecht wird.

Aufgrund der individuellen Arbeitsfähigkeiten und der besonderen betrieblichen Bedingungen lassen sich nur wenige allgemeinverbindliche Kriterien für gesundheitsverträgliche Schichtsysteme formulieren. In jedem Fall gelten folgende Empfehlungen:





### 3. Soziale Aspekte

Auch wenn durch die zeitlichen Abweichungen der Wechselschicht das soziale Leben beeinträchtigt ist, gibt es durchaus auch positive soziale Aspekte der Schichtarbeit.

- Durch Schichtzulagen und Nachtarbeitszuschläge sind im Vergleich zu Beschäftigten mit normalen Arbeitszeiten auch bei verhältnismäßig geringen Qualifikationen relativ hohe Verdienstmöglichkeiten möglich.
- In festen Schichtgruppen sind die Kollegen/innen oft jahrelang zusammen und entwickeln darüber hinaus private Freundschaften. In einem guten Betriebsklima und durch die Anerkennung der Arbeitskollegen/innen fällt die Arbeit wesentlich leichter.
- Während der Nachtschicht sind die Meister oder Vorgesetzten in der Regel abwesend; die fehlende betriebliche Kontrolle eröffnet mehr Spielräume für eigene Verantwortung und Selbstkontrolle als in der Tagschicht.
- Die Abweichungen von der Normalarbeitszeit ermöglichen Schichtbeschäftigten eine hohe Flexibilität. Auch bei festen Schichtplänen stehen außerhalb der Arbeitszeit prinzipiell alle Tages- und Nachtzeiten zur eigenen Verfügung.
- Einkäufe oder Behördengänge können außerhalb der Rush-Hour – wenn wenig los ist – erledigt werden. Damit kann ein Stück zeitlicher Lebensqualität gewonnen werden.
- In bestimmten Schichtsystemen werden größere Freizeitblöcke und feste planbare Arbeitszeiten ermöglicht, die größere Aktivitäten für Familie oder Hobby erlauben als in normaler Arbeitszeit.

Dennoch lässt sich nicht schönreden, dass auch im sozialen Bereich für Schichtbeschäftigte massive Nachteile bestehen:

- Gerade während der Spätschicht geht die sozial wertvolle Zeit am späten Nachmittag bzw. Abend verloren. Hier sind normalerweise die Zeiten für die Familie, für kulturelle Veranstaltungen oder Zeiten der Geselligkeit mit anderen Menschen. Dieser Verlust kann auch durch das Wochenende nicht wieder ausgeglichen werden. Schichtbeschäftigte müssen arbeiten, wenn andere frei haben.
- Umfangreiche Zeitbudgetuntersuchungen in Deutschland haben gezeigt, dass Schichtarbeit zu realen Freizeitverlusten führt (vgl. Garhammer 1994, Hinnenberg u. a. 2006). Bei normalen Arbeitszeiten stehen im Durchschnitt fünf Stunden und 36 Minuten pro Tag zur Verfügung (inklusive Wochenende). Bei Nacht- und

Schichtarbeiter/innen sind es mit vier Stunden und 54 Minuten somit 42 Minuten weniger. Wer am Wochenende arbeitet, hat rund vier Stunden weniger Freizeit, die auch in der Woche nicht mehr aufgeholt werden kann. Wer jeden Sonntag arbeiten muss, verliert rund fünf Stunden Freizeit pro Woche. Die größte Freizeitmenge an Arbeitstagen ist nach einer Frühschicht vorhanden, die geringste Menge nach der Nachtschicht (vgl. Knauth 2010).

- Schichtbeschäftigte sind in ihren Aktivitäten außerhalb der Erwerbsarbeit insgesamt weniger „außenorientiert“ (Kultur, Sport, Besuch bei Freunden usw.) als Beschäftigte mit normalen Arbeitszeiten. Die Freizeit wird eher passiv verbracht (Erholung, Fernsehen, Lesen usw.). Das hängt einerseits mit den geringeren Möglichkeiten zusammen und andererseits mit dem größeren Erholungsbedürfnis durch die Erwerbsarbeit.
- Die Anzahl von Personen, mit denen Schichtbeschäftigte regelmäßig Kontakt haben (Freunde, Bekannte), ist im Durchschnitt niedriger. Dies zeigt, wie wichtig die Routinen und Regelmäßigkeiten für das soziale Miteinander sind. Wenn die Erwerbs- und Freizeiten gegen die normalen gesellschaftlichen Muster laufen, wird es schwieriger, soziale Kontakte aktiv zu gestalten und aufrecht zu erhalten.
- Dieser „Rückzug“ von sozialen Aktivitäten ist selten selbst gewählt, denn Schichtbeschäftigte haben laut verschiedener Studien einen ausgeprägten Wunsch nach mehr Zeit für soziale Kontakte (Familie, Kontakte außer Haus, Besuch öffentlicher Veranstaltungen). Darin drückt sich vielfach eine große Unzufriedenheit mit den Bedingungen von Schichtarbeit aus. Fast die Hälfte der Schichtbeschäftigten stellt eine negative Veränderung der eigenen Lebensweise durch die Schichtarbeit fest. (vgl. Beermann 2005, Janßen; Nachreiner 2004, BKK 2006, Knauth; Hornberger 1997; Martin 1994, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 2000)



Insbesondere das Familienleben ist durch die Schichtarbeit oft nicht einfach zu gestalten:

- Verschiedene Studien zeigen: Beschäftigte, die immer oder häufig am Wochenende arbeiten, schätzen ihre Vereinbarkeitssituation besonders schlecht ein (vgl. Klenner; Schmidt 2007).
- Die ständigen Schichtwechsel und die Umstellung der Schlafgewohnheiten belasten die Familien. Wegen der eingeschränkten sozialen Kontakte außerhalb der Erwerbsarbeit ziehen sich Schichtarbeiter oft in den familiären Bereich zurück. Die Familie muss als Ausgleich für fehlende Außenkontakte dienen. Dies kann zu Spannungen führen und die Familie überfrachten.
- Außerdem muss die Familie ständig Rücksicht nehmen auf die besonderen Bedürfnisse der Schichtbeschäftigten. Vor allem die unterschiedlichen Schlafbedürfnisse können eine Herausforderung sein, wenn die Mutter oder der Vater am Tag schlafen will, die Kinder aber im Haus herumtoben. Schichtbeschäftigte sind zu wichtigen Familienanlässen (wie z. B. Geburtstage, Feiertage) oft nicht da. Ebenso fehlen sie häufig im alltäglichen Familienleben (gemeinsame Mahlzeiten, Zubettgehen der Kinder). Die Verantwortung für die Kinderbetreuung kann schwierig werden, wenn die Arbeitsrhythmen nicht zu denen der Kinder passen.
- Andererseits kann Schichtarbeit auch die Lösung sein, um die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung zu bewerkstelligen. Vielfach arbeiten alleinerziehende Mütter in Dauernachtschicht, um tagsüber Zeit für die Kinder zu haben und nachts das Geld zu verdienen. Dies ist besonders fatal, da enorme soziale und gesundheitliche Risiken in Kauf genommen werden. Auch für Eigenzeiten bleibt nur selten Platz.
- So überrascht es nicht, dass die Scheidungsquoten in Schichtarbeiterfamilien überdurchschnittlich hoch sind. Die Akzeptanz der Schichtarbeit durch die Familie ist dagegen ein wesentlicher positiver Faktor, der die gesundheitlichen Risiken vermindern kann. Arbeiten beide Partner in Schichtsystemen, dann wird die freie Zeit, in der der Partner arbeitet, nicht als Freizeit erlebt. Die Nutzung ist also von gemeinsam verbrachter Zeit abhängig.

Neben den Auswirkungen auf das soziale Leben müssen Schichtbeschäftigte ihr alltägliches Leben aktiver gestalten und mehr Zeit darauf verwenden, die verschiedenen Zeiten der Familienmitglieder und Freunde miteinander zu verzahnen:

- Der Wechsel der Freizeitschwerpunkte in festen Schichten zwischen vormittags, nachmittags und spät abends verlangt größere Anpassungsfähigkeit und Planung. Noch komplizierter wird es in flexiblen Schichten oder Dienstplänen, in denen kaum zeitliche Planbarkeit besteht. In jedem Fall verlangt die zeitliche Abstimmung mit den Familienaktivitäten oder anderen Lebensbereichen großes Organisationstalent. Bei der Gestaltung ihrer Familienzeit sind Schichtbeschäftigte oft am Limit ihrer Leistungsfähigkeit.
- Schichtbeschäftigte passen ihre Freizeitaktivitäten der jeweiligen Schicht an. Es findet eine bewusste Auswahl der Aktivi-

täten statt, um die speziellen Belastungen der Schichtart auszugleichen. Allerdings müssen auch viele Hobbies aufgegeben werden, weil sie an der wechselnden Arbeitszeitlage scheitern.

- Die gesamte alltägliche Lebensgestaltung orientiert sich am Schichtsystem, so dass bei allen Aktivitäten zuerst der Blick in den Kalender erfolgt.
- Die versetzten Lebens- und Arbeitsrhythmen gegenüber Familie, Freunden und Gesellschaft können zu eingeschränkter beruflicher Mobilität, Qualifikation und Karriereentwicklung führen und weitere soziale Benachteiligungen nach sich ziehen.
- Ein fester, verlässlicher Schichtplan vermittelt aber auch Planungssicherheit – besonders für die Gruppe der Schichtbeschäftigten, die ansonsten ständig entgegen den sozialen Zeiten lebt und mehr Aufwand betreiben muss, ihr alltägliches Zeitarrangement zu managen. Eine Umstellung des Schichtsystems bedeutet vielfach auch eine gravierende Umstellung des bisherigen Familienlebens und der mühsam erarbeiteten Routinen. Dies ist auch ein entscheidender Grund für den Widerstand der Beschäftigten bei der Einführung neuer Schichtsysteme.

### Gestaltungsempfehlungen aus sozialer Sicht

Nach diesen Überlegungen lassen sich aus sozialer Sicht vier allgemeine Gestaltungsempfehlungen für die Schichtarbeit formulieren:

1. Überschaubarkeit des Schichtplanes  
Die Schichtfolge in festen Systemen sollte einfach sein und die Abfolge sollte leicht zu behalten sein. Auch die Dauer eines Schichtturnus sollte nicht zu lang sein (z. B. vier Wochen).
2. Zusammenhängende Freizeitblöcke  
Freizeitblöcke dienen der Erholung und der Teilnahme am sozialen Leben. Hier können sich Schichtbeschäftigte am normalen Tagesrhythmus orientieren. Ebenso besteht die Möglichkeit, größere Vorhaben oder Aktivitäten in längeren Freizeiten zu verwirklichen.
3. Wochenendbetonung  
Das Wochenende spielt für soziale Aktivitäten eine besondere Rolle. Hier haben Familienmitglieder, Freunde und Bekannte am ehesten Zeit sich zu treffen. Deshalb sollten längere Freizeitblöcke mindestens den Samstag und Sonntag umfassen.
4. Freie Abende  
Auch die späten Nachmittage und Abende haben eine höhere soziale Qualität, da in dieser Zeit die besten Möglichkeiten bestehen, soziale Kontakte zu pflegen. Freie Nachmittage/ Abende sollten möglichst häufig und in nicht zu großen Abständen stattfinden. In jeder Arbeitswoche sollten immer mehrere freie Abende sein.

## 4. Demografische Aspekte

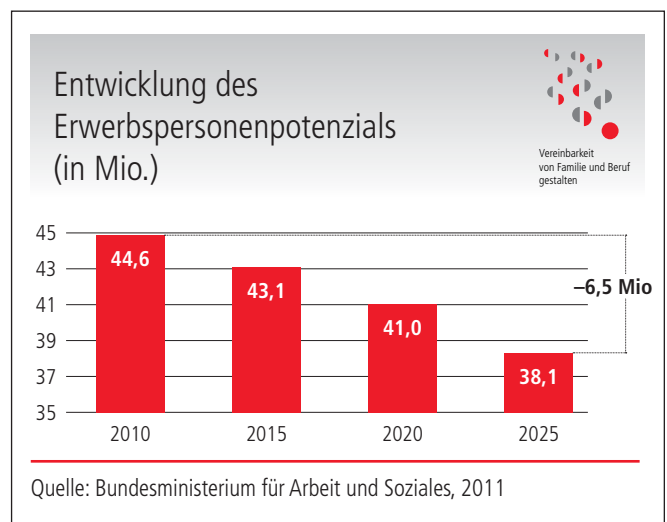
Je nachdem in welcher Lebensphase sich Beschäftigte befinden, verändern sich bestimmte Wertigkeiten und Bedürfnisse in der Lebensplanung. In allen Lebensphasen sollten die unterschiedlichen Lebensbereiche einen angemessenen Platz finden. Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Mitte des Lebens stellt andere Anforderungen als beim Berufseinstieg oder am Ende des Erwerbslebens. Ein Single hat andere Zeitgewohnheiten als eine Mutter oder ein Mensch, der ein Familienmitglied pflegt. Diese unterschiedlichen Zeitbedürfnisse machen sich auch in der Schichtbelegschaft bemerkbar und erfordern unter Umständen unterschiedliche Schichtmodelle, um Familie und Schichtarbeit besser zu vereinbaren.

Diese Orientierung am Lebenslauf wird durch den demografischen Wandel immer wichtiger, der die Gesellschaft grundlegend verändert. Immer weniger junge Menschen stehen zunehmend älteren Beschäftigten und Rentnern gegenüber. Vier Faktoren bestimmen die demografische Entwicklung in Deutschland ebenso wie in vielen Ländern Europas und darüber hinaus:

- (1.) eine steigende Lebenserwartung;
- (2.) die deutliche Zunahme der Altersgruppe der über 65-Jährigen bis zum Jahr 2030 (dann erreichen die Jahrgänge der „Baby-Boom-Generation“ das Rentenalter);
- (3.) eine seit Jahrzehnten auf niedrigem Niveau stagnierende Geburtenrate und
- (4.) die geringe Zuwanderung sowie hohe Auswanderungsquote.



- In den nächsten 10 bis 15 Jahren wird es einen dramatischen Rückgang der jungen Bevölkerung und einen gleichzeitig steigenden Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften geben, insbesondere im Dienstleistungsbereich. Bereits heute prognostizieren zwei Drittel der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten in den nächsten Jahren Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden (IfD-Allensbach 2009). Eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit könnte das Erwerbspersonenangebot zwar verbessern, dies dürfte aber nicht ausreichen (Enquête Kommission Demographischer Wandel 2002). Mit dem Konzept der Bundesregierung zur Fachkräftesicherung („Fachkräfte gewinnen – Wohlstand sichern“; Bundesarbeitsministerium 2011) sollen zum einen durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf mehr Frauen in Beschäftigung gebracht werden. Zum anderen sollen mehr Fachkräfte aus dem Ausland angeworben werden. Die folgende Grafik veranschaulicht den erwarteten Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials und damit den Handlungsbedarf.



Das höchste Potenzial für die kurz- wie längerfristige Mobilisierung von Fachkräften sieht die Bundesregierung in der Ausweitung der Arbeitszeiten von erwerbstätigen Frauen und in der Integration von nicht berufstätigen Müttern in den Arbeitsmarkt (siehe Abbildung).

## Potenziale für die Mobilisierung von Fachkräften

Gesamtpotenzial: hoch +++ mittel ++ gering +



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011

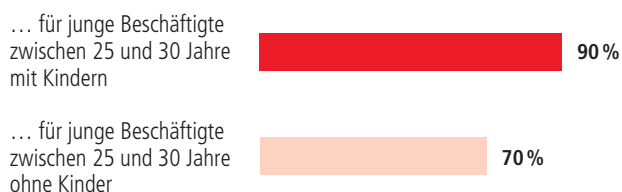
- Aktuell finden sich in 22 % aller Unternehmen und 43 % der Großunternehmen Beschäftigte, die Pflegeaufgaben übernommen haben. Es gibt derzeit ca. 1,4 Millionen Pflegebedürftige die in Privathaushalten gepflegt werden. Diese Zahl wird in absehbarer Zeit massiv zunehmen: 2030 ist mit 3,4 Millionen Pflegebedürftigen zu rechnen. Hier zeigt sich die Dringlichkeit mit der Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben eingeführt werden müssen.
- Heute geben von den Hauptpflegepersonen 10 % gleich zu Beginn einer neu aufkommenden Pflegesituation ihre Erwerbstätigkeit auf (Schneekloth; Wahl 2005). Auch hier kann mit familienfreundlichen Maßnahmen gegengesteuert werden, damit sich Pflege und Beruf nicht ausschließen. Mit Blick auf die langfristig sinkende Zahl des Erwerbspersonenpotenzials ist hier eine Trendwende unumgänglich.

Die notwendigen Umgestaltungen der Arbeits- und Lebenswelt berühren unmittelbar Fragen der Arbeitszeitgestaltung wie auch der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Die in Deutschland lange gängige Praxis, auf junge Belegschaften zu setzen und ältere Beschäftigte zu entlassen, ist erfreulicherweise der Erkenntnis gewichen, dass auch ältere Menschen einen wesentlichen Beitrag in der Erwerbsarbeit leisten. 2010 waren über ein Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (26,2 %) über 50 Jahre alt. Mit 7,2 Mio. Beschäftigten über 50 Jahren sind dies über eine Million mehr als 2006 (5,9 Mio., 22,7 Prozent) und zwei Millionen mehr als vor 10 Jahren (5,2 Mio., 17,9 %) (vgl. Brüssig 2011). Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lag 2009 die Beschäftigtenquote der

55- bis 64-Jährigen bei 56,2 % auf einem Höchststand und damit mehr als 10 % über dem europäischen Durchschnitt (2000: 37,6 %). Dadurch entstehen folgende Herausforderungen des demografischen Wandels für die betriebliche Personalpolitik:

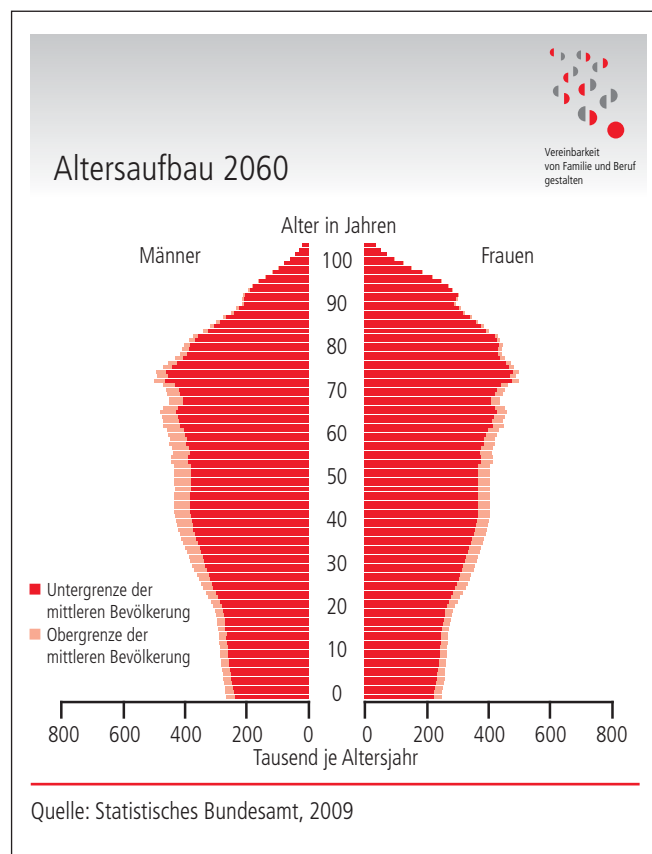
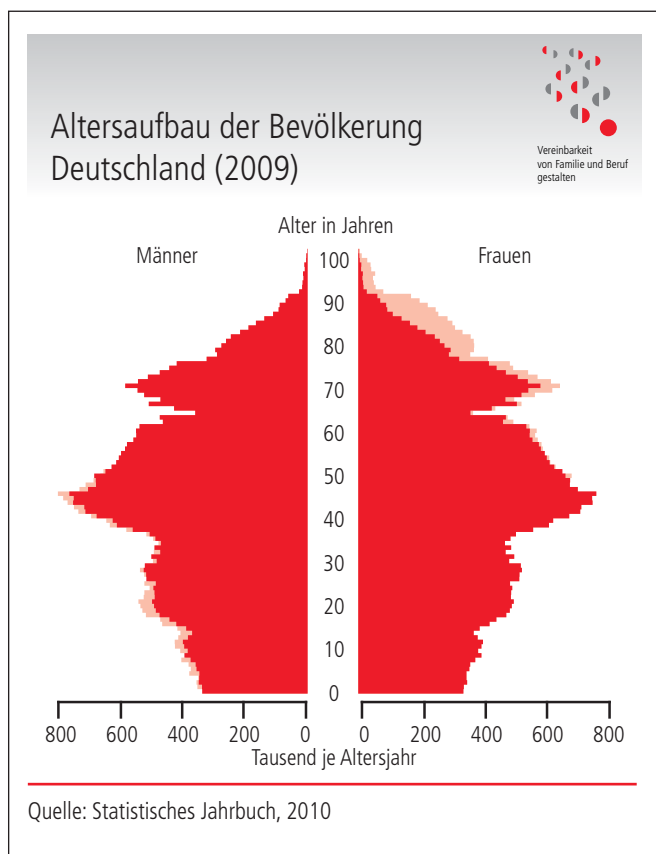
- Bei Personaleinstellungen steht die Sicherung des Fachkräftebedarfs im Mittelpunkt. Durch neue Rekrutierungsstrategien können die Zielgruppen ausgeweitet werden.
- Unternehmen können im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter/innen durch familienfreundliche Maßnahmen Wettbewerbsvorteile erzielen (siehe Abbildung). Dies geschieht insbesondere durch eine zukunftsweisende Personalpolitik.

### Familienfreundlichkeit ist bei der Arbeitgeberwahl ebenso wichtig oder wichtiger als das Gehalt ...



**Dieselbe Studie ergab, dass 77 % der Eltern zwischen 25 und 39 Jahren für mehr Familienfreundlichkeit die Arbeitsstelle wechseln würden.**

Quelle: Personalmarketingstudie, Hrsg. BMFSFJ, 2010



- **Beschäftigung:** Betriebliche Strategien, die auf die Vielfalt der Beschäftigten zielen wie z. B. Diversity Management, gewinnen an Bedeutung. Zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit müssen die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten als Bereicherung anerkannt werden. Unterschiede in Alter, Familienstand, Bildung oder Lebenserfahrung finden Berücksichtigung in verschiedenen Instrumenten der Arbeits(zeit)gestaltung und in Weiterbildungsangeboten (lebenslanges Lernen). Eine dadurch gewonnene Kultur der gegenseitigen Wertschätzung trägt wesentlich zu einem besseren, verständigungsorientierten Betriebsklima bei.
- **Berufsaustritt:** Durch neue Ausstiegsmodelle wie den gleitenden Übergang in den Ruhestand entstehen neue Optionen für die Phase des Berufsaustritts. Insbesondere lässt sich der Know-how-Transfer von den älteren zu den jüngeren Beschäftigten so gestalten, dass Betriebswissen besser erhalten bleibt.

Kernpunkte einer demografiefesten Personalpolitik sind eine familienbewusste und alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und das lebenslange Lernen. Denn die klassische Dreiteilung des Lebenslaufs in Ausbildung – Erwerbsleben – Ruhestand löst sich zunehmend auf und Phasen der Erwerbstätigkeit wechseln sich ab mit Phasen der Familienorientierung und der Weiterbildung oder Umorientierung. Betriebe/Dienststellen müssen sich insgesamt stärker auf altersgemischte Beschäftigtengruppen einstellen. Der demografische Wandel führt dazu, dass die Themen alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, familienbewusste Arbeitszeiten, Gesundheitsförderung und Qualifizierung stärker in den betrieblichen Fokus geraten und miteinander verzahnt werden.

Immer stärker setzt sich die Erkenntnis durch, dass ältere Arbeitnehmer/innen nicht weniger leistungsfähig sind als jüngere. Durch entsprechende Arbeitsgestaltung, Bildungsanreize und Gesundheitsorientierung können körperliche und geistige Fitness bis ins hohe Alter erhalten bleiben. Trotz sinkender physischer Kräfte können die Nachteile durch andere Kompetenzen wettgemacht werden (Erfahrungswissen, Verantwortungsbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Qualitätsbewusstsein, Loyalität). Wissenschaftlich nachgewiesen sind allerdings auch die negativen Folgen bestimmter extremer Einflussfaktoren auf ältere Beschäftigte, wie starke Hitze oder Kälte, schwere körperliche Tätigkeiten, Aufgaben die hohe Ansprüche an Seh- und Hörvermögen stellen, stark eingeschränkte Spielräume sowie Stress und Leistungsdruck ohne ausreichende Pausen. In diesen Fällen lassen sich mit ergonomischen Maßnahmen relativ leicht Verbesserungen erzielen. Durch Belastungswechsel und Lernanreize können die Bedingungen für eine gute Arbeitsfähigkeit verbessert werden. Wichtig ist darüber hinaus ein präventives Vorgehen d. h. eine Ausrichtung auf langfristige Maßnahmen und Erfolge (vgl. Matthäi; Morschhäuser 2009).





### Ältere Beschäftigte: „Kompetenzmodell“ statt „Defizitmodell“

Die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter wurde lange Zeit meist im Sinne eines Defizitmodells betrachtet, also unter der Perspektive, dass Ältere im Laufe der Zeit immer weniger leistungsfähig werden und ihnen jüngere Beschäftigte deshalb prinzipiell vorzuziehen sind.

Die Leistungs- und Lernfähigkeit, die Arbeitsproduktivität und die Motivation älterer Arbeitnehmer/innen sind jedoch individuell sehr unterschiedlich. Wissenschaftliche Studien konnten zeigen, dass die Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe weitaus größer sind als zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Zwar treten chronische Erkrankungen (vor allem Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen) bei älteren Arbeitnehmer/innen gehäuft auf. Viele Defizite lassen sich aber durch geeignete Hilfsmittel kompensieren.

Darüber hinaus gibt es genügend Hinweise darauf, dass ältere Beschäftigte über Vorteile gegenüber Jüngeren verfügen, z. B. sind sie ihnen überlegen an Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, in der Einstellung zur Qualität, an Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeit.

Damit Unternehmen besser mit dem Alterungsprozess ihrer Belegschaften umgehen lernen, ist deshalb ein Wechsel vom Defizit- zu einem Kompetenzmodell, vom Risiko- zum Chancenmodell, notwendig. Auf diese Weise kann die Leistungsfähigkeit von Älteren differenzierter beachtet werden und ihre speziellen Fähigkeiten werden stärker anerkannt. Im Kompetenzmodell steht nicht mehr die Frage im Mittelpunkt, was Beschäftigte nicht (mehr) können, sondern wird gefragt, was sie können.

Quelle: Huber u. a., 2006

Allerdings wird die altersngerechte Arbeitsgestaltung in bestimmten Branchen und an einigen Arbeitsplätzen an Grenzen stoßen und kaum zu einer Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente reichen<sup>5</sup>. Gerade hier müssen besondere Anstrengungen unternommen werden, Karriereplanung und berufliche Laufbahnen zu überdenken und z. B. Schichtarbeit, wie in einigen Bundesländern bereits eingeführt, zu faktorisieren, um einen früheren Ausstieg aus der Erwerbsarbeit zu ermöglichen.

In Zukunft müssen alle Überlegungen zur Nacht- und Schichtarbeit vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitsbevölkerung getroffen werden. Die Ausgrenzung bestimmter Beschäftigtengruppen macht keinen Sinn, da der Arbeitskräftebedarf nicht aus einer Altersgruppe allein gedeckt werden kann. In Zukunft müssen sich Arbeitgeber

und Interessenvertretungen verstärkt damit auseinandersetzen wie Arbeitsplätze ausgestaltet werden, damit auch Über-50jährige dort ohne Schwierigkeiten arbeiten können.



<sup>5</sup> „2004 erreichten etwa 97 Prozent der Ärzteschaft, 92 Prozent des Hochschul-lehrpersonals, 93 Prozent der Rechtsberater und -beraterinnen und 91 Prozent der Ingenieurinnen und Ingenieure das gesetzliche Rentenalter im Beruf. Dagegen gingen 86 Prozent der Bergleute, 37 Prozent der Maurer, 32 Prozent der Schweißer und 36 Prozent der Rohrinstateure gesundheitsbedingt vorzeitig in Rente.“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2010)

Ein Beispiel dafür ist „Das Demographie-Netzwerk“ (ddn)<sup>6</sup> – eine Plattform von Unternehmen, auf der gemeinsam mit Politik und Wissenschaft über betriebliche Erfahrungen diskutiert wird, um Instrumente und Strategien einer demografiefesten Personalpolitik zu verbessern. Die Mitglieder dieses Netzwerkes haben gemeinsam die folgenden zehn Regeln entwickelt:

### **Das Demographie Netzwerk (ddn):**

Die zehn goldenen Regeln

- 1) Wir betrachten die Unternehmenskultur als Chefsache und ermöglichen durch eine wertschätzende Führung, dass unterschiedliche Beschäftigtengruppen und Generationen produktiv und respektvoll zusammenarbeiten.
- 2) Wir treten für eine nicht diskriminierende, alters-, geschlechts- und herkunftsneutrale Personalauswahl, Personalgewinnung und Personalentwicklung ein.
- 3) Wir betreiben eine vorausschauende, demographiegerechte Personalplanung und bemühen uns um eine vielfältige, ausgewogene Altersstruktur in unserer Belegschaft.
- 4) Wir streben in unseren Unternehmen eine angemessene Repräsentanz auch der Generation 50plus an.
- 5) Wir sorgen durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen dafür, dass alle Mitarbeiter/innen im Unternehmen gesund altern und ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig, mindestens bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze erhalten können.
- 6) Wir unterstützen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein konsequentes betriebliches Gesundheitsmanagement bei Aufbau und Pflege persönlicher Ressourcen und fördern die Selbstverantwortung des Einzelnen, gesund zu leben und zu arbeiten.
- 7) Wir entwickeln Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle, die geeignet sind, die Beschäftigung unterschiedlicher Generationen und Mitarbeitergruppen zu fördern.
- 8) Wir richten altersgemischte Teams ein, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern. Wir wollen in unseren Unternehmen sowohl das Erfahrungswissen als auch das aktuelle Fachwissen, innovative Ideen und soziale Kompetenzen in vollem Umfang nutzen.
- 9) Wir sind überzeugt, dass ein arbeitsbegleitendes, lebenslanges Lernen wesentlich zum Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt. Deshalb bieten wir Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten in unseren Unternehmen für alle Beschäftigten an. Wir setzen auf die Selbstverantwortung des Einzelnen, Lernmöglichkeiten wahrzunehmen und sich beruflich weiterzuentwickeln, und entwickeln miteinander die dafür nötige Methodenkompetenz.
- 10) Wir zeigen Wege auf, wie eine berufliche Karriere altersgerecht über viele Jahre hinweg verlaufen kann. Dadurch wollen wir auch älteren Beschäftigten neue berufliche Perspektiven eröffnen. Wir streben in unseren Unternehmen flexible Übergänge zwischen Arbeit und Ruhestand an und entwickeln tragfähige Alternativen zu Frühverrentung und Vorruhestand.

<sup>6</sup> Das ddn wird gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa).

## 5. Kriterien der Schichtplangestaltung

In der Arbeitswissenschaft herrscht Einigkeit darüber, dass Erwerbsarbeit ein ganzes Arbeitsleben möglich sein sollte ohne gesundheitliche oder soziale Beeinträchtigungen zu verursachen (vgl. Nachreiner 2002). Wie dies mit zunehmendem Arbeitsstress, Personalabbau und einer längeren Erwerbsbiografie bis 67 Jahre funktionieren soll, darüber gibt es bisher keine umfassenden Konzepte. Grundsätzlich gilt in der Wissenschaft eine Arbeit nur dann als menschengerecht, wenn folgende Merkmale zutreffen<sup>7</sup>:

- Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit der Arbeit,
- Ausführbarkeit der Arbeit,
- Zumutbarkeit der Arbeit,
- Zufriedenheit bei der Arbeit,
- Förderlichkeit der Arbeit für die Persönlichkeit,
- Sozialverträglichkeit der Arbeit.

Das Ziel der menschengerechten Arbeitsgestaltung ist demnach weit mehr als die Vermeidung von Gesundheitsgefahren oder Arbeitsunfällen. Sie umfasst die Entwicklung der ganzen Persönlichkeit des Menschen durch die Erwerbsarbeit (siehe auch folgende Übersicht).



<sup>7</sup> siehe folgende Übersicht: Menschengerechte Arbeitsgestaltung

## Menschengerechte Arbeitsgestaltung (Übersicht)

### Menschengerechte Arbeitsgestaltung

#### (1) Zielsetzung

- Anpassung der Arbeit an den Menschen
- Vermeidung und Abbau von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren
- Erhalt der Arbeitsfähigkeit
- Förderung der Gesundheit

#### (2) Kriterien

- Schädigungslosigkeit
- Ausführbarkeit
- Zumutbarkeit
- Persönlichkeitsförderlichkeit

#### (3) Vorgehensweise

- Präventiv  
(Vermeidung von Belastungen und Senkung der Erkrankungswahrscheinlichkeit)
- Korrektiv  
(Abbau von Belastungen, Fehlbeanspruchungen und Mängeln)

#### (4) Bereiche

- Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätten/Arbeitsumgebung
- Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Gestaltung der Arbeitsmittel
- Gestaltung der Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitszeiten und deren Zusammenwirken
- Gestaltung der Pausen
- Förderung bzw. Verbesserung der Sozialbeziehungen

Quelle: Huber u. a., 2006

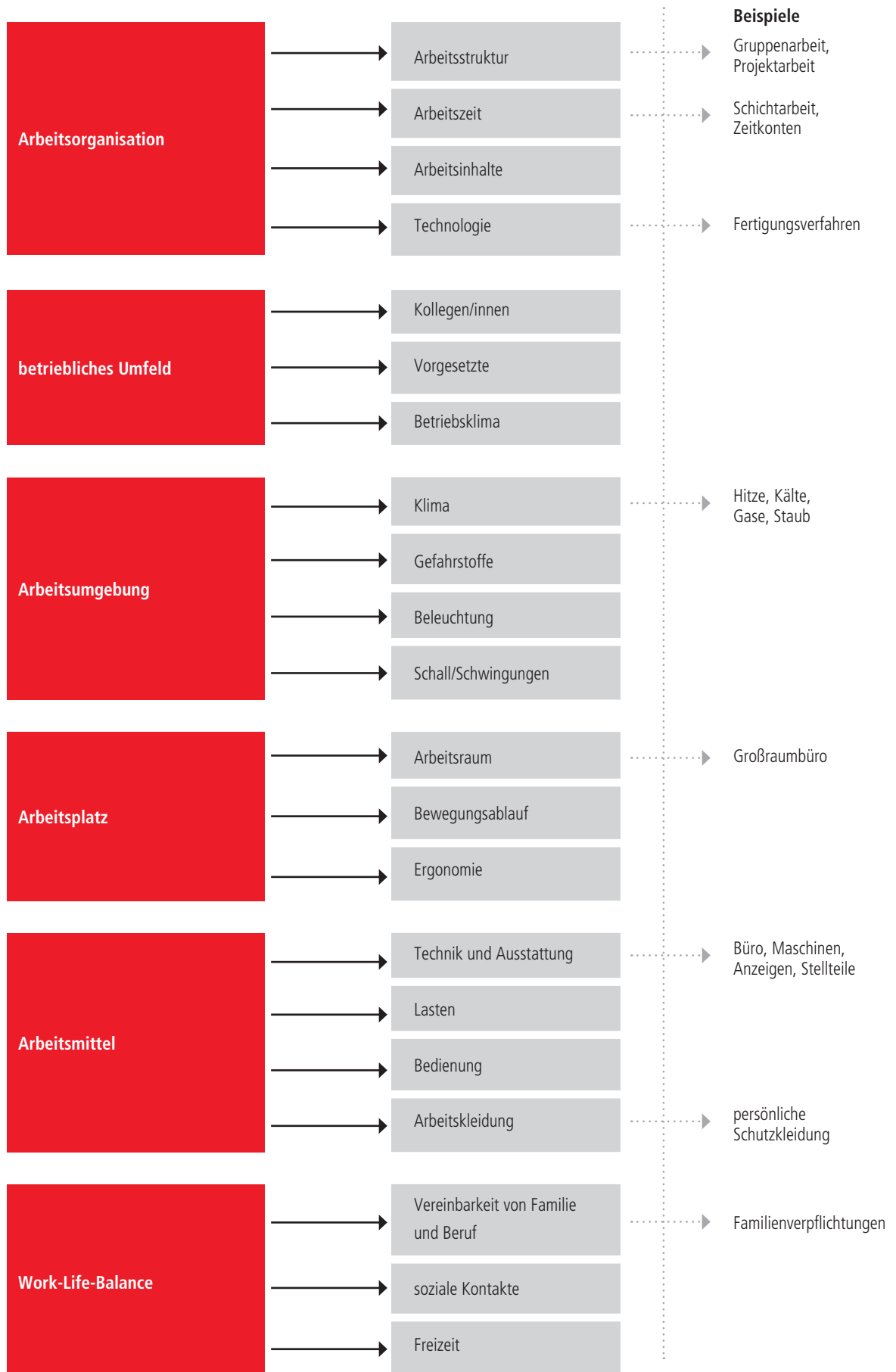
Bezogen auf eine alter(n)sgerechte Schichtplangestaltung sind vier Zielsetzungen relevant, die präventiv und durch organisatorische Anpassungen bzw. Qualifikationsmaßnahmen durchgesetzt werden können:

- der Arbeit ein gesundes Maß geben,
- Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit,
- Vorsorge für alle Alters- und Beschäftigtengruppen schaffen,
- Zukunftsperspektiven für Ältere schaffen.

Kriterien für die Beurteilung einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung sind der Erhalt der funktionellen Kapazität, Förderung

der individuellen Ressourcen sowie das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Beschäftigten. Schließlich sollen alle Schichtbeschäftigten ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen das Rentenalter erreichen. Konkrete Handlungsbereiche sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Ergonomie (z. B. barrierefreies Arbeiten) und Maßnahmen der Personalpolitik (z. B. Altersstrukturanalyse), die alternsgerechte Berufsverläufe und Karrieren ermöglichen sollen. Darüber hinaus lassen sich die Handlungsinstrumente der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Gesundheitsförderung sinnvoll mit der alternsgerechten Schichtplangestaltung verbinden.

## Felder menschengerechter Arbeitsgestaltung (Übersicht)



Quelle: Huber u. a. 2006



## Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung

Wird in drei Schichten oder vollkontinuierlich über die ganze Woche gearbeitet, lassen sich gesundheitliche und/oder soziale Beeinträchtigungen (Nachtarbeit, Wochenendarbeit, Spätschichten) reduzieren, indem arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Schichtplangestaltung beachtet werden. Das ideale Schichtmodell gibt es allerdings nicht, doch je nach Arbeitsbedingungen und Beschäftigteninteressen lassen sich gesundheitlich und/oder sozial „verträglichere“ Modelle verwirklichen. Durch kurze Schichtblöcke (maximal drei hintereinanderliegende Schichten) werden die Umstellungsschwierigkeiten auf den Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtschicht vermindert. Der Körper

hat nicht die Möglichkeit sich an die Nachtschicht anzupassen und vermeidet dadurch, permanent gegen den inneren biologischen Rhythmus zu arbeiten. Gleiches gilt für den Wechsel der Schichten (Rotationsrichtung): Früh-, Spät-, Nachtschicht kommt dem Biorhythmus stärker entgegen, als der Wechsel Nacht-, Spät-, Frühschicht.

Häufig wird durch den Schichtplan bestimmt wann Familien- oder Freizeitaktivitäten stattfinden können. Bei Änderungen der Arbeitszeiten ist es für Schichtbeschäftigte deshalb besonders wichtig, dass die Arbeitszeiten relativ vorhersehbar sind. Für den Fall von kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeit sollten Spielregeln vereinbart werden oder diese sollten am besten nur in Absprache mit den Betroffenen erfolgen.

### 1. Aufeinanderfolge der Schichten

| Kriterien                                                  |                                  | Empfehlungen                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| maximale Anzahl hintereinanderliegender gleicher Schichten | Früh-, Spät-, Nacht-Schichten    | möglichst wenig hintereinanderliegende Schichten (max. 3), um Schlafdefizite zu vermeiden, Umstellungsprobleme auf den Tagesrhythmus zu umgehen und soziale Kontakte zu pflegen |
|                                                            | Dauernachtschicht                | Dauernachtschicht vermeiden, um mögliche langfristige Gesundheitsschäden zu vermeiden                                                                                           |
| Rotationsrichtung der Schichten (z. B. früh, spät, nachts) |                                  | Vorwärtswechsel, da weniger Umstellungsprobleme auf die biologische Tagesrhythmik                                                                                               |
| Spezielle Schichtfolgen                                    | Frühschicht – frei – Spätschicht | einzelne freie Tage in Schichtfolge vermeiden oder einzelne Arbeitstage zwischen freien Tagen                                                                                   |

### 2. Dauer und Verteilung der Arbeitszeit

| Kriterien                                           | Empfehlungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| maximale Anzahl hintereinanderliegender Arbeitstage | maximal fünf bis sieben Arbeitstage, um Ermüdungen und langfristige gesundheitliche Beeinträchtigungen zu vermeiden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Schichtdauer                                        | Grundsätzlich begrenzt das Arbeitszeitgesetz (§ 3) die tägliche Dauer der Arbeitszeit auf 8 Stunden. Ausnahmen sollten nur unter folgenden Voraussetzungen erfolgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Arbeitsinhalte und die Arbeitsbedingungen sind so gestaltet, dass längere Arbeitszeiten ohne negative gesundheitliche Folgen zulässig sind</li> <li>■ ausreichend vorhandene Pausen</li> <li>■ ein Schichtsystem, das eine zusätzliche Ermüdungsanhäufung vermeidet</li> <li>■ kein Anfallen zusätzlicher Überstunden</li> <li>■ dass eine vollständige Erholung nach der Arbeitszeit möglich ist.</li> </ul> |
| Ruhezeit zwischen zwei Schichten                    | Die Dauer der Ruhezeit beträgt mindestens 11 Stunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 3. Lage der Arbeitszeit

| Kriterien       | Empfehlungen                                                                                                  |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Frühschicht     | sollte nicht zu früh sein, um ein Schlafdefizit zu vermeiden (6.30 Uhr ist besser als 6.00 Uhr)               |
| Spätschicht     | sollte nicht zu spät enden, damit ausreichend geschlafen werden kann und soziale Kontakte abends möglich sind |
| Nachtschicht    | sollte so früh wie möglich enden, um ausreichend schlafen zu können                                           |
| Wochenendarbeit | Wochenendarbeit minimieren, um mehr Zeit für soziale Kontakte zu haben, Vereinbarkeit Beruf/Freizeit/Erholung |

### 4. Kurzfristige Abweichungen vom Soll-Plan

| Empfehlungen                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kurzfristige Abweichungen vom Schichtplan durch den Arbeitgeber sollten vermieden werden, um Freizeit planen zu können. |
| Stattdessen können "Spielregeln" in Bezug auf Vorankündigungsfrist und Freizeitausgleich festgelegt werden.             |
| Beschäftigte sollten möglichst souverän über ihre Zeit verfügen können.                                                 |

Quelle: Knauth 1996

#### Pausenregelungen

Pausen<sup>8</sup> sind ein wichtiger Faktor bei der Arbeitszeitorganisation. Sie dienen der Erholung von Arbeitsbelastungen. Arbeitszeiten wirken vor allem auf zwei Ebenen auf die Gesundheit ein: Erstens bestimmt die Dauer des Arbeitstages den Rhythmus von Anspannung und Ruhephasen und damit die Regeneration der Menschen. Zweitens verschärft die Intensität der Arbeitszeit alle übrigen Arbeitsbelastungen (z. B. Lärm, Monotonie), die auf die Beschäftigten einwirken.

Noch immer gibt es eine große Anzahl von Arbeitstätigkeiten, bei denen die Handlungsspielräume für die Beschäftigten sehr klein sind und z.T. monotone Arbeiten verrichtet werden müssen. Gerade hier wirken Pausen präventiv und entlastend. Bei freier Arbeitsgestaltung werden Kurzpausen in der Regel selbstständig genommen. Hier besteht tendenziell die Gefahr, dass Pausen „vergessen“ werden oder aufgrund von Arbeitsverdichtung gänzlich auf sie verzichtet wird. Ein „Arbeiten ohne Ende“ kann aber auch auf eine fehlende betriebliche Pausenkultur zurückgeführt werden.

In Betrieben/Verwaltungen mit Schichtarbeit gibt es deshalb viele gute Gründe für die Einführung von Erholpausen:

- Arbeitsbelastungen und Zeitstress steigen weiterhin an, obwohl das Arbeitsschutzgesetz den Arbeitgebern seit 1996 vorschreibt, die Arbeitsbelastungen so gering wie möglich zu halten.
- Die Anforderungen Erwerbsarbeit, Familie und Freizeit in Einklang zu bringen werden größer.

- Immer mehr Beschäftigten fällt es schwer von der Arbeit abzuschalten.
- Schwierige Arbeitsbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, Personalabbau, Überstunden, einseitige körperliche Belastungen, Monotonie, Überforderung/Unterforderung oder schädliche Umwelteinflüsse wirken sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus, mit Folgen, die oft erst nach Jahren körperlich in Erscheinung treten.
- In vielen Berufen mit schweren körperlichen Arbeiten scheiden bis zur Hälfte der Beschäftigten aus gesundheitlichen Gründen als Erwerbsunfähige vor dem gesetzlichen Rentenalter aus und werden frühverrentet (vgl. IG Metall 2006).

Erholzeiten wirken sich auf verschiedene Bereiche aus:

- sie entzerren die täglichen Arbeitszeiten und reduzieren dadurch den Stress,
- sie kompensieren Belastungen,
- sie wirken präventiv zur Bewältigung bevorstehender Arbeitsanforderungen,
- sie minimieren die Unfälle in Betrieben/Verwaltungen,
- sie tragen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit bei und wirken gesundheitsfördernd,
- sie unterstützen die betriebliche Kommunikation und die sozialen Kontakte und verbessern dadurch das Betriebsklima.

Kurzfristige Zeitverluste der Pause werden durch Erholungswirkungen mehr als wettgemacht. Deshalb sollten bezahlte Kurzpausen von fünf Minuten pro Stunde tagsüber und zehn Minuten in der Nacht eingeführt werden.

<sup>8</sup> Pausen sind unbezahlte Arbeitsunterbrechungen von mindestens 15 Minuten, die in Schicht-/Dienstplänen vorher festgelegt werden müssen. Arbeitsunterbrechungen oder Betriebspausen aus technischen Gründen sind keine Erholungspausen.

## Planungssicherheit und Vorhersehbarkeit der Schichtarbeitszeit

Beschäftigte benötigen vor allem Planungssicherheit, um die verschiedenen familiären und privaten Zeitanforderungen und Zeitwünsche vereinbaren zu können (vgl. z. B. Klenner; Pfahl 2008). Erfahrungsgemäß spielt die Zeitsouveränität der Beschäftigten im Beruf eine untergeordnete Rolle, Anpassungen an den Arbeitsanfall und flexible Personaleinsatzplanung sind dagegen der Normalfall. Bei fehlender Planung werden Beschäftigte häufig sehr kurzfristig zur Arbeit bestellt oder nach Hause geschickt. Gerade Teilzeitbeschäftigte werden häufig für kurzfristige Arbeitsschwankungen eingesetzt. Im Extremfall wird die Arbeit auf Abruf organisiert und Beschäftigte wissen erst am Vortag oder sogar am Einsatztag, wann ihr Dienst beginnt.

Zur Planungssicherheit und Vorhersehbarkeit der Schichtzeiten gelten deshalb folgende Empfehlungen:

- Verbindlich sollte die Einhaltung der Mindestankündigungszeit von vier Tagen (§ 12 Teilzeit- und Befristungsgesetz; TzBfG) sein. Noch besser ist die Festlegung langfristiger Planungszeiträume.
- Besonders berücksichtigt werden sollten geblockte oder zusammenhängende freie Tage am Wochenende (z. B. Freitag und Samstag), um die sozial wertvolle Zeit am Wochenende nutzen zu können.
- Feste Planungszeiträume schaffen sowohl für die Beschäftigten als auch für den Betrieb Sicherheit und Kontinuität. Kurzfristige Abweichungen vom Plan, die der Arbeitgeber wünscht, sollten begrenzt werden und z. B. durch Freizeitausgleich honoriert werden.
- Autonome Dienstplangestaltung in der Gruppe oder im Team hat sich auch bei der Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten bewährt.

## Bereitschaftszeit und Rufbereitschaft

In Bezug auf die Planungssicherheit und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten, stellen Bereitschaftszeiten und Rufbereitschaften eine besondere Herausforderung für die Arbeitszeitgestaltung dar. Oft sind auch die Arbeitsbelastungen kaum geringer als in der normalen Arbeitszeit.

Bereitschaftsdienst<sup>9</sup> ist sehr unterschiedlich gestaltet. Da wo der Arbeitsanteil annähernd die Hälfte der Bereitschaftszeit erreicht, sind die Belastungen oft genauso groß wie in der normalen Arbeitszeit. Aber auch Bereitschaftsdienste mit jeweils kurzen Einsätzen bergen Risiken. Eine inqa-Studie hat verschiedene Rettungseinsätze miteinander verglichen und festgestellt, dass sporadische Einsätze auf dem Rettungswagen im ländlichen Raum ein ähnlich hohes Gesundheitsrisiko bergen wie häufigere Einsätze in Ballungszentren.

<sup>9</sup> Bereitschaftszeit ist Arbeitszeit (EuGH 2000), in der Beschäftigte sich am Arbeitsplatz oder einer vom Arbeitgeber bestimmten Stelle aufhalten müssen. Die überwiegend aufgewendete Zeit (also mindestens 51 %) muss frei von jeder Tätigkeit und Verantwortung sein.

Durch tarifliche Öffnungsklauseln, kann der Arbeitgeber die Arbeitszeit über zehn Stunden hinaus verlängern, wenn regelmäßig und in erheblichem Umfang Bereitschaftsdienst anfällt. Auch der Ausgleichszeitraum kann auf ein Jahr ausgedehnt werden. Hier können die gesundheitlichen Risiken stark ansteigen.

Empfehlungen für die Bereitschaftszeit:

- Die zusätzlichen Bereitschaftszeiten, mindestens die erbrachte tatsächliche zusätzliche Arbeitsleistung, sollte zeitnah in Freizeit ausgeglichen werden.
- Außerdem sollten die Dienstpläne langfristig erstellt werden, um Planungssicherheit zu garantieren.

Rufbereitschaft<sup>10</sup> wird gegenüber der Bereitschaftszeit nicht als Arbeitszeit definiert und gilt als Ruhezeit. Durch die permanente Anspannung ist der Erholungswert der Rufbereitschaftszeit allerdings eingeschränkt. Ein erholsamer Schlaf in der Nacht ist kaum möglich. Meist werden die Beschäftigten darüber hinaus am nächsten Tag in den normalen Tagdienst eingeteilt, so dass sich Erholungsdefizite anhäufen, da ein Ausgleich nicht unmittelbar erfolgen muss. Im Gesundheits- oder Rettungsdienst sind die Arbeitsphasen oft mit komplexen Aufgaben verbunden, die die Anspannung weiter erhöhen.

Empfehlungen für die Rufbereitschaft:

- Auch wenn keine Arbeit geleistet wird, sollte die Rufbereitschaft zu einem Mindestanteil zur Arbeitszeit gerechnet und entlohnt werden.
- Nach Einsätzen in der Rufbereitschaft sollten bis zur regulären Arbeitszeit ausreichend Ruhezeiten zur Verfügung stehen.
- Die Anzahl der Rufbereitschaften sollte begrenzt werden.

## 12-Stunden-Schichten

Sehr umstritten sind verlängerte tägliche Arbeitszeiten bis zu 12-Stunden-Schichten, die in einzelnen Tarifverträgen möglich sind. Der große Reiz von langen Schichten oder „komprimierter Arbeitszeit“ sind die Reduktion der Arbeitstage, mehr Freischichten und damit eine Reduzierung der Wegezeiten. Automatisch verkürzt sich die Anzahl der Nacht- und Abendarbeiten und ermöglicht längere Ruhezeiten sowie mehr Zeit für Fürsorgetätigkeiten und die Familie.

In der chemischen Industrie sind in vollkontinuierlich arbeitenden Betrieben Sonntagsschichten von 12 Stunden zulässig. Generell ist dort in Schichtbetrieben bei Arbeitsbereitschaft eine tägliche Arbeitszeit bis zu 12 Stunden möglich.

Aus medizinischer Sicht sind 12-Stunden-Schichten sehr fragwürdig, da jede Ausdehnung der Arbeitszeit über die tägliche 8-Stunden-Grenze hinaus eine Steigerung des Beeinträchtigungsriskos nach sich zieht. Dies gilt umso mehr wenn diese Grenze der täglichen Arbeitszeit um vier Stunden überschritten wird (vgl. Wirtz

<sup>10</sup> Beschäftigte sind während der Rufbereitschaft verpflichtet, sich an einem dem Arbeitgeber anzuzeigenden Ort aufzuhalten, um jederzeit die Arbeit aufnehmen zu können.

2010, Nachreiner u. a. 2005). Allerdings konnten Untersuchungen zeigen, dass 12-Stunden-Schichten unter bestimmten Voraussetzungen (Arbeitsbedingungen, ausreichende Regeneration) weniger belastend sind als normale 8-Stunden-Schichten, an die kurzfristige Überstunden angehängt werden (vgl. Wirtz 2010).

„Infineon (Dresden) führte die 12-Stunden-Schicht ein. Vorher arbeitete Manuela Schäfer (42 Jahre, Zeitarbeiterin) an sechs Tagen in Folge jeweils acht Stunden. Jetzt dauern die Schichten zwölf Stunden, an vier aufeinanderfolgenden Tagen. Wobei die ersten beiden Tagesschichten sind. Am dritten und vierten Tag arbeitet die gelernte Elektromontiererin nachts. Körperlich, sagt sie, verkraftete sie den Rhythmuswechsel erstaunlich gut. ‚Aber ich habe praktisch kein Familienleben mehr.‘ Der Mann, den sie jetzt verlässt, arbeitet selbst auf Montage. Nur am Wochenende ist er zu Hause. Bedingt durch ihre Schichten, sagt Manuela Schäfer, hätten sie sich manchmal vier Wochen lang nicht gesehen. ‚Und wenn doch, dann war ich nicht ansprechbar.‘ Sie zögert, so als überlege sie, ob sie aussprechen soll, was sie denkt: ‚Man ist nach vier solchen Schichttagen kein Mensch mehr.‘“

aus: IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (2007): Sozialreport Zeitarbeit, S. 37

Nach Auffassung verschiedener Autoren sollten verlängerte Arbeitstage nur unter sehr eingeschränkten Bedingungen gewährt werden (vgl. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 1997):

- Arbeitstätigkeiten, -bedingungen und -belastungen müssen für eine verlängerte Arbeitszeit geeignet sein;
- vor allem körperlich leichte Arbeit (z. B. Arbeit in Kontrollräumen, leichte Maschinenbedienung mit längeren Pausen, regelmäßige Kontrollgänge) sind geeignet;
- das Schichtsystem muss ausreichend Erholung garantieren;
- ein hoher Anteil an Bereitschaftsdiensten mit entsprechend wenigen Anteilen Arbeitszeit;
- es dürfen keine zusätzlichen Überstunden anfallen;
- die Arbeitszeiten müssen Familie und Beruf vereinbar machen sowie
- eine ständige ärztliche Überwachung muss gewährleistet sein.

### Das Dilemma der Schichtplangestaltung

Die unterschiedlichen Empfehlungen zur Schichtplangestaltung aus medizinischer, sozialer und demografischer Sicht machen bereits deutlich, wie groß die Planungsanforderungen sind. In der Praxis ist es deshalb nicht immer möglich allen Kriterien gerecht zu werden. Die Schichtplangestaltung befindet sich daher oft in dem Dilemma zwischen gesundheitlichen und sozialen Anforderungen abwägen zu müssen und Entscheidungen für eine Seite zu treffen. Hier kann eine Bedarfsanalyse helfen, die Wünsche und Bedürfnisse der Schichtbeschäftigten besser abzubilden. Im Idealfall werden Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen

Schichtmodellen geschaffen, die unterschiedliche Kriterien berücksichtigen. Im Einzelhandel werden für Vollzeitbeschäftigte häufig zwei Modelle zur Auswahl gestellt: Eine 4-Tage-Woche mit langen Arbeitszeiten und langem Freizeitblock wird häufig von Beschäftigten ohne Fürsorgeverpflichtungen bevorzugt. Eine 5-Tage-Woche mit normalen täglichen Arbeitszeiten favorisieren Beschäftigte mit Familieninteressen.

Für eine sozialverträgliche Schichtplangestaltung sollte in jedem Fall mindestens ein freier Abend pro Woche an Werktagen zur Verfügung stehen. Ein weiteres familienbewusstes Kriterium ist die Planbarkeit bzw. Vorhersehbarkeit der individuellen Arbeitszeiten.

Vielfach scheitern Schichtmodelle an einer unzureichenden betrieblichen Umsetzung. Sozialverträgliche und familienbewusste Anforderungen lassen sich nicht verwirklichen, wenn die Planung bereits auf wackligen Füßen steht. So sollten die vorgesehenen Arbeitszeiten der Beschäftigten im Schichtsystem auch realisierbar sein. Das schönste Schichtmodell nützt nicht viel, wenn z. B. alle zwei Wochen zusätzliche Schichten (Bringschichten) in die Freiblöcke integriert werden müssen und damit die Freischichten zusammenschmelzen und/oder die Abfolge der Schichten durcheinander gebracht werden (wenn z. B. vor einer Frühschicht eine Spätschicht zusätzlich erbracht werden muss).

Einen noch größeren Knackpunkt stellt die ausreichende Personalbemessung inklusive der eingeplanten Personalreserven dar. Hier gilt insbesondere, dass chronische Unterbesetzung oder falsche Planungen (wenn z. B. die normalen Krankheitszeiten nicht mit eingerechnet werden) die Vorteile eines ausgetüftelten Schichtmodells zunichte machen. Zusätzliche Schichten, Überstunden oder unregelmäßige Springerdienste führen fast automatisch zu weniger Regenerationszeiten und erschweren die Abstimmung mit den Familienzeiten. In vielen Betrieben hat sich eine Praxis etabliert, in der Überstunden zur Normalität gehören und die Personalbemessung niedrig gehalten wird. Beschäftigte müssen dann permanent an ihrer Leistungsgrenze arbeiten. Gegensteuern lässt sich nur mit zusätzlichem Personal, von dessen Notwendigkeit das Management überzeugt werden muss (siehe Kapitel 10 Umsetzung familienbewusster Schichtmodelle). Über die Mitbestimmungsmöglichkeiten zur Arbeitszeit kann hier Einfluss auf die Personalplanung genommen werden.



## 6. Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft keinesfalls nur Familien mit kleinen Kindern. Alle Beschäftigten haben einen Anspruch auf eine gute Balance von Erwerbsarbeit und Privatleben; unabhängig vom Geschlecht, Familienstand, Qualifikation und Arbeitsverhältnis bzw. -form. Außerdem müssen die unterschiedlichen Lebensbereiche in allen Lebensphasen einen angemessenen Platz finden. Vereinbarkeit in der Mitte des Lebens muss anderen Anforderungen genügen als beim Berufseinstieg oder kurz vor der Rente. Familienfreundlichkeit lässt sich als Kriterium der Schichtplangestaltung (soziale Kriterien) und über die Rahmenbedingungen in Betrieben und Verwaltungen realisieren. Mit Verbesserungen in der Arbeitsorganisation, Angeboten zur Kinderbetreuung und der Unterstützung von Eltern sowie pflegenden Beschäftigten lassen sich oft mit wenig Aufwand gute Resultate erzielen. Eine höhere Wertschätzung der Beschäftigten durch familienbewusste Maßnahmen und ein familienfreundliches Betriebsklima steigern zudem die Motivation der Beschäftigten. Dazu ist es erforderlich die besonderen Lebenslagen der Beschäftigten zu kennen, um ihre Familienbedürfnisse in der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen.

### Arbeitsorganisation

Einen wichtigen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsplätze auch in Schichtbetrieben leisten. Durch Teamarbeit und mehr Selbstorganisation kann flexibel auf den Fürsorgebedarf reagiert werden. Die Arbeitsorganisation bietet eine Reihe von Möglichkeiten, ohne großen personellen und finanziellen Aufwand familienfreundliche Lösungen einzurichten. Die Firma Merz Pharma in Frankfurt z. B. hat für alle Beschäftigten in der Produktion eine private Telefon-, Internet- und Email-Nutzung bereitgestellt, um Beschäftigten mit Fürsorgeaufgaben die Kommunikation mit Zuhause und Ämtern/ Einrichtungen zu erleichtern. Eltern-Kind-Zimmer, in denen Beschäftigte arbeiten und gleichzeitig ihre Kinder beaufsichtigen bieten eine Notlösung, wenn die Kinderbetreuung mal nicht funktioniert. So genannte Kontakthalteprogramme sind Maßnahmen, um während einer Elternzeit/Freistellung die Verbindung zum Betrieb oder zur Dienststelle nicht abreißen zu lassen. Das können begrenzte Teilzeittätigkeiten oder Urlaubsvertretungen sein oder auch der Intranetzzugang von zu Hause. In jedem Fall geht es darum, die freigestellten Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen im Betrieb zu informieren und mögliche Qualifizierungsbedarfe zu realisieren. Ein wesentlicher Effekt ist zum einen die Wertschätzung,

die Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber erfahren, auch wenn sie nicht im Betrieb sind. Zum anderen bleibt das Wissen der Beschäftigten dem Betrieb erhalten und muss nicht wieder neu aufgebaut werden.

### Kinderbetreuung

Die Organisation der Kinderbetreuung stellt für junge Familien ein zentrales Problem dar, das durch betriebliche Unterstützung abgebaut werden kann. Neben der großen Lösung „Betriebskita“ gibt es eine Reihe niederschwelliger Angebote. Denkbar sind Kooperationen mit wohn- oder dienstortnahen Kindertagesstätten durch die Sicherung von Belegrechten, um die Betreuungssituation während der Arbeitszeit zu verbessern. Auch die Unterstützung von Elterninitiativen oder die Zusammenarbeit mit Tagesmüttern sind sinnvolle Lösungen. Durch die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Betrieben und Behörden vor Ort kann auch die gemeinsame Einrichtung einer überbetrieblichen Kita geprüft werden. Dadurch ist es möglich, die Betreuung der Kinder aller zu sichern. Beispielsweise wurde in München eine kooperative Behördenkita eingerichtet für Kinder von Beschäftigten der Landeshauptstadt München und des Freistaats Bayern. Insgesamt stehen fast 70 Plätze zur Verfügung, auf denen Kinder von der 9. Lebenswoche bis zum Übertritt in die Schule betreut werden.

Die Abbildung auf der nächsten Seite stellt eine Übersicht der betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten für Eltern dar und zeigt, wie wenig verbreitet diese Leistungen bisher sind.

Beispiele für „schichtfreundliche“ Kinderbetreuung sind eine Kita der Charité in Berlin, die auch die problematischen Randzeiten abdeckt, in denen die Schichtwechsel stattfinden oder eine Kooperation von Arcelor Mittal Eisenhüttenstadt mit einem städtischen 24-Stunden-Kinderhotel.

Kinderbetreuung beschränkt sich aber nicht auf die ersten Lebensjahre, sondern zieht sich durch alle Entwicklungsphasen eines Kindes. Wünschenswert wären deshalb Programme für alle Lebensphasen. Angebote zur Ferienbetreuung und Entwicklung von Kindernotfallbetreuung (auch für Schulkinder) oder Eltern-Kind-Zimmer sind weitere denkbare Handlungsoptionen. So wurde z. B. beim Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB) in Kooperation mit dem Betriebsrat eine Ferienbetreuung aufgestellt, die von ehemaligen Beschäftigten des Senders organisiert und betreut wird. Der große Enthusiasmus der Ruheständler/innen kommt bei den Kindern und



## Betriebliche Sozialleistungen für Erziehende



|                                                                   | „gibt es bei uns“ 1) | „auch für mich wichtig“ 2) |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Sonderurlaub bei Krankheit des Kindes                             | 53%                  | 91%                        |
| Möglichkeiten der Notfallbetreuung                                | 21%                  | 83%                        |
| Geldleistungen wie Kinderzulage, Einmalzahlungen zur Geburt       | 33%                  | 79%                        |
| Vermittlung von Betreuungsplätzen oder Hilfe bei der Organisation | 7%                   | 65%                        |
| Freizeitangebote für Kinder der Beschäftigten                     | 8%                   | 49%                        |
| Hilfe bei der Vermittlung hauswirtschaftlicher Dienstleistungen   | 5%                   | 49%                        |
| Stillraum                                                         | 5%                   | 37%                        |
| Kinderspielzimmer im Betrieb                                      | 6%                   | 36%                        |

1) Prozent der Beschäftigten mit diesen betrieblichen Leistungen,

2) Beschäftigte, in deren Betrieb es diese Angebote nicht gibt

Quelle: WSI-Befragung, 2005

Jugendlichen so gut an, dass die Ferienbetreuung immer ausgebucht ist. Außerdem ist der Austausch von Eltern und Ehemaligen für beide Seiten bereichernd.

### Elternzeit und Elterngeld

Elternzeit kann der Arbeitgeber weder ablehnen noch vertraglich ausschließen. In der Elternzeit gelten Teilzeitananspruch und Kündigungsschutz und es darf keine volle Erwerbstätigkeit ausgeübt werden. Zulässig ist aber eine Teilzeitbeschäftigung bis zu 30 Stunden wöchentlich. Grundsätzlich haben Beschäftigte nach Beendigung der Elternzeit einen Anspruch auf eine dem Arbeitsvertrag entsprechende, gleichwertige Tätigkeit. Eine grundsätzliche Garantie, auf den alten Arbeitsplatz zurückzukehren, gibt es aber nicht. Im Wesentlichen müssen Entgelt, Arbeitszeit und Arbeitsort der Tätigkeit entsprechen, die vor Beginn der Elternzeit ausgeübt wurde. Alle davon abweichenden Wünsche seitens des Arbeitgebers oder seitens der Beschäftigten können nur im gegenseitigen Einvernehmen geregelt werden.

Elterngeld wird für 14 Monate gewährt und kann unter den Partnern frei aufgeteilt werden, wobei ein Partner die Leistung nicht länger als 12 Monate beziehen kann. Anspruch auf Elternzeit haben Mütter und Väter, die in einem Arbeitsverhältnis stehen, also auch bei befristeten Arbeitsverträgen und bei Teilzeitarbeitsverträgen. Alleinerziehende haben Anspruch auf die vollen 14 Monate Elterngeld.

Mit dem Elterngeld ist das betreuende Elternteil sozial besser abgesichert und weniger von Transferleistungen oder Partnereinkommen abhängig. Gerade auch Väter sollen ermutigt werden, Elterngeld zu beanspruchen. Ziel dieser Regelung ist es, für eine partnerschaftliche Aufteilung der Familienarbeit zu sorgen. Und die Zahlen zeigen den Erfolg. So steigt die Anzahl der Väter in Deutschland, die Elternzeit nehmen und Elterngeld beziehen seit der Einführung des Elterngeldes 2007 ununterbrochen an. Knapp ein Viertel der Väter der im ersten Quartal 2010 geborenen Kinder bezogen Elterngeld. Doch bei der betrieblichen Umsetzung kommen auf die Betriebs- und Personalräte neue Beratungs- und Informationsaufgaben zu.

### Wiedereinstieg in den Beruf

Um den Kontakt zum Betrieb/zur Dienststelle auch während der Elternzeit oder einer Freistellung aufgrund von Pflegetätigkeiten nicht abreißen zu lassen, bieten sich verschiedene Instrumente an, die mit relativ wenig Aufwand eingeführt werden können. Schon vor der Elternzeit sollte ein Personalgespräch mit den Beschäftigten stattfinden, in dem die beruflichen Perspektiven abgeklärt werden. Eine gute Möglichkeit, in der Elternzeit die Verbindung zum Betrieb/zur Dienststelle aufrecht zu halten, ist die regelmäßige Information über Aktuelles aus dem Betrieb. Einladungen zu Betriebsveranstaltungen, Festen oder Betriebsversammlungen tragen dazu bei, die Eltern auf dem Laufenden zu halten. Möglich ist auch die Benennung einer Elternzeitpatin/eines Paten, die oder der für einzelne Elternzeitler/innen verantwortlich ist und sie mit den neuesten Informationen versorgt.

## Überblick über Kontakthalteprogramme und Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach Elternzeit/Freistellung.

| Verlängerung der Elternzeit | Verbindung zum Betrieb halten  | Aktivitäten während der Elternzeit | Vorbereitung Wiedereinstieg |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Betriebliche Elternpause*   | Kontakt während der Elternzeit | Weiterbildung                      | Rückkehrgespräche           |
|                             | Elternzeit-Patenschaften       | Tätigkeiten während der Elternzeit | Trainee-Programm**          |

\* bei der betrieblichen Elternpause kann die bezahlte Freistellung über die gesetzliche Elternzeit verlängert werden;

\*\* das Trainee-Programm ist eine interne Qualifikation nach dem Wiedereinstieg und informiert v. a. über Veränderungen in der Dienststelle

Schließlich kann der Wiedereinstieg in den Betrieb unterschiedlich gestaltet werden. Schon während der Elternzeit ist ein schonender Einstieg über Teilzeitbeschäftigung oder die Übernahme einer Urlaubsvertretung möglich. Es hat sich gezeigt, dass durch die Inanspruchnahme von Teilzeit während der Elternzeit, die Dauer des Ausstiegs insgesamt verringert und der frühere Einstieg in den Beruf erleichtert wird. Auch nach der Elternzeit möchten die Mütter und Väter unter Umständen ihre Arbeitszeit reduzieren, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern.

Neben der Aufrechterhaltung der Kommunikation in der Elternzeit ist der Erhalt der Qualifikation ein wichtiges Thema. Oft ist der Wiedereinstieg bereits nach wenigen Monaten mit Reibungen und Verlusten verbunden. Je länger die Pause ist, desto schwieriger gestaltet sich die Rückkehr. Fortbildungen, die an die Bedürfnisse der Eltern angepasst sind (z. B. mit Kinderbetreuung, Seminare mit kürzeren Einheiten) verhindern den Qualifikationsverlust in der Elternzeit. Besonders hilfreich sind interne Fortbildungen: Sie bieten den Vorteil der kurzen Anreise und verbinden den Besuch der Veranstaltung mit einem Wiedersehen im Betrieb/in der Dienststelle. Auch die Organisation der Kinderbetreuung ist hier wenig aufwendig.

### Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist ein besonders heikles Thema. Gegenüber dem Thema Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kindererziehung wird dieses gesellschaftlich wie individuell nicht weniger wichtige Thema bisher vernachlässigt. Auch auf betrieblicher Ebene ist das Thema Pflegeverantwortung für ältere und/oder kranke Menschen vielfach noch tabuisiert. Der Umgang mit Pflegebedürftigen bringt weitaus weniger erfreuliche Erlebnisse mit sich als mit Kindern. Pflegenden Angehörige müssen oft mit einem fundamentalen Rollenwechsel in der Familie umgehen (z. B. die Eltern, die von den Kindern gewaschen und gewickelt werden). Sie müssen im Alltag und in der Freizeitgestaltung starke Einschränkungen in Kauf nehmen und es droht der Verlust sozialer Kontakte und der Lebensqualität. Die Tabuisierung des Themas und das fehlende Verständnis der Kolleginnen und Kollegen verstärken den Stress und die psychischen Belastungen für die Pflegenden.

Der Umgang mit Krankheit, Alter, Tod und dem Sterben eines nahestehenden Menschen sind besonders schwierig und belastend. Die Auseinandersetzung mit dem Tod kann Angst erzeugen. Und wer nicht die Möglichkeit hat, sich darüber auszutauschen, bei dem/der können früher oder später körperliche und seelische Folgen entstehen. Wenn pflegende Beschäftigte dann zusätzlich beruflichem Druck ausgeliefert sind, weil die Personaldecke zu dünn ist oder Kürzungen drohen, könnten sie die ersten Opfer von Personaleinsparungen sein. Schon jetzt scheiden 10 % aller Hauptpflegepersonen aus der Erwerbsarbeit aus und 11 % reduzieren ihre Arbeitszeit, wenn sie den Hauptteil der häuslichen Pflege übernehmen (Schneekloth; Wahl 2005).

Um die Tabuisierung dieses Themas aufzubrechen und Beschäftigte aus ihrer Sprachlosigkeit zu holen, sind einerseits Maßnahmen der Sensibilisierung wichtig und andererseits konkrete Angebote für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben, wie zum Beispiel individuelle Arbeitszeitregelungen, ein/e Ansprechpartner/in im Betrieb sowie eine Infobox („Notfallkoffer“) mit Informationen zu staatlichen Leistungen, externen Dienstleistungen und Institutionen, an die sich Betroffene wenden können. Auch die Reform des Pflegegesetzes (2008) mit der Möglichkeit einer unbezahlten Freistellung oder



das Familienpflegezeitgesetz bieten sich an, um das Thema auf die Agenda zu bringen und betrieblich zu gestalten.

Weil die Pflegesituationen sehr individuell sind und Pflegeverläufe häufig nicht vorhersehbar sind, helfen insbesondere kurzfristige Freistellungen und individuelle Arbeitszeitoptionen. In vielen Betrieben und Verwaltungen können pflegende Beschäftigte in Absprache mit dem Team und den Vorgesetzten auch kurzfristig ihre Arbeitszeiten ändern oder zwischendurch kurzfristig nach Hause fahren. Bei den Landesforsten Rheinland-Pfalz zum Beispiel besteht für alle Beschäftigten, die neu in eine Pflegesituation kommen, die Möglichkeit ein monatliches Freizeitkontingent zu nutzen, über das die Beschäftigten frei verfügen können (stunden-, tage, wochenweise oder am Stück).

### **Familienfreundlichkeit als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor**

All diese Maßnahmen sollten durch die Betriebs- bzw. Dienstkultur mitgetragen werden. Hier sind vor allem die Arbeitgeber und Führungskräfte, Meister und Schichtgruppenleiter gefordert, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sorgen. Eine beschäftigten- und familienorientierte Betriebskultur bringt auch für den Arbeitgeber viele Vorteile. Ein gutes Personalmanagement nimmt die Beschäftigten in ihrer Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Ganzheit in den Blick und damit ihre unterschiedlichen Belange, Bedürfnisse und Besonderheiten. Es ist offensichtlich, dass Beschäftigte mit Fürsorgeverpflichtungen andere Interessen an Erwerbsarbeit haben als Beschäftigte ohne diese sozialen Aufgaben. Aber auch im Lebensverlauf ändern sich die Anforderungen an die Arbeit: Berufseinstieg, Familiengründung, Karriere, Berufsetablierung, Pflege und Ausstieg aus dem Erwerbsleben bezeichnen verschiedene Phasen, die eine ganz spezifische Perspektive auf das Verhältnis von Beruf und Familie bzw. Privatleben bedingen.

Neueste Untersuchungen der Universität Münster belegen den positiven Einfluss einer familienbewussten Personalpolitik. Bei allen wesentlichen Zielen der Personalpolitik zeigen sich positive Ergebnisse: Bei Mitarbeitergewinnung und -bindung, Arbeitszufriedenheit, Motivation der Beschäftigten, Fehlzeiten, Qualifikation, Kundenbindung, Kostensenkung und Produktivität gibt es einen positiven Zusammenhang zur Familienfreundlichkeit. Zusätzlich erreichen Betriebe mit hohem Familienbewusstsein ihre betriebswirtschaftlichen Ziele deutlich besser als solche, die ihre Personalpolitik nicht danach ausrichten. Somit ist familienbewusste Personalpolitik ein wichtiger Parameter für wirtschaftlichen Erfolg (Schneider u. a. 2008).

Die aktive Beteiligung der Leitung und die Unterstützung durch die Führungsebene ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung einer familienbewussten Kultur. Sensibilisierung und Seminare für Führungskräfte sind ein erster Schritt in diese Richtung. Noch besser gelingt diese Aufgabe, wenn Familienfreundlichkeit als strategische Aufgabe der Unternehmensführung ernst genommen wird. Das heißt, wenn familienbewusste Personalpolitik als Querschnittsthema betrachtet wird, das alle wichtigen Unternehmensbereiche berührt – als selbstverständliche Führungsaufgabe, die auch Bestandteil in Zielvereinbarungen und Mitarbeiter/innengesprächen ist und aktiv kommuniziert wird (Betriebszeitung, Intranet usw.). Auf Dienst-/Betriebsversammlungen oder Workshops kann für das Thema geworben werden. Wo wird immer noch in Stereotypen gedacht? Was könnten neben strukturellen vor allem symbolische Hindernisse sein? Wie können wir den Abbau dieser Hindernisse vorantreiben, damit familiäre Verantwortung stärker anerkannt und unterstützt wird?



## 7. Teilzeit ist möglich

Teilzeit und Schicht sind längst kein Widerspruch mehr. Das zeigt die mittlerweile große Vielfalt von Teilzeitmodellen auch in Schicht- und Dienstplänen. Hieß es früher, dass in Schichtmodellen alles kollektiv geregelt ist und deshalb kaum Spielraum für individuelle Lösungen vorhanden sei, zeigt sich heute eine erstaunliche Kreativität für maßgeschneiderte Lösungen.

Auch für den Betrieb ergeben sich durch Teilzeit Vorteile. Neben der hohen Leistungsbereitschaft von Teilzeitbeschäftigten lohnt sich Teilzeit trotz der Herausforderung für die Tätigkeitsbeschreibungen oder für die Schicht- und Dienstplanung. Damit besteht für das Management auch die Chance neue Wege zu gehen und neuen Schwung in die Zeitorganisation zu bringen. Der scheinbare Mehraufwand der Organisation am Anfang wird durch die Vorteile der Flexibilität schnell mehr als wettgemacht. Die Widerstände gegen Neueinführungen entpuppen sich häufig als Traditionsfallen („das haben wir schon immer so gemacht“) oder als Bequemlichkeit der Planer (siehe Kapitel 13 Widerstände in der Umsetzung).

Die größte Herausforderung stellen einheitliche Schichtsysteme dar, mit Schichtgruppengrößen, die sich nur wenig variieren lassen (z. B. Vollkontischicht mit 5 Schichtgruppen und gleichmäßiger Personalbesetzung). Doch auch hierfür lassen sich Teilzeitlösungen finden.

### a) Zusätzliche Freischichten

Am leichtesten lassen sich Teilzeitmodelle einführen, wenn die individuellen Arbeitszeiten über die Anzahl der Schichten bzw. Dienste reduziert werden. Die bestehenden Schichtmodelle müssen nicht verändert werden, sondern werden lediglich über die Personalbesetzung angepasst. Damit können Teilzeitmöglichkeiten zwischen 8 Stunden (eine Schicht pro Woche) bis zu einer vollzeithen Teilzeit erreicht werden. In vielen Betrieben liegen die Untergrenzen der wöchentlichen Arbeitszeit allerdings deutlich höher. Bei der BASF in Ludwigshafen z. B. werden solche verschiedenen Teilzeitgrößen über die Ausweitung der Freischichten realisiert. Eine kluge Teilzeitvariante ist das sogenannte „Vollzeit Select“ der BMW AG. Pro Jahr können Beschäftigte im Schichtbetrieb bis zu 20 zusätzliche freie Tage beantragen, ohne dass der Vollzeitstatus verändert wird und die Ansprüche auf die betriebliche Altersversorgung verändert werden. Bei entsprechend niedrigerem Entgelt und angepassten Zusatzleistungen (Erfolgsbeteiligung und

Weihnachtsgeld) wird der Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung einen Monat im Voraus gewährt. Die zusätzlichen freien Tage werden in Absprache mit dem Vorgesetzten festgelegt. Bei Trumpf in Ditzingen, einem der weltweit größten Anbieter von Werkzeugmaschinen sollen in einem neuen Arbeitszeitmodell alle Beschäftigten jeweils für zwei Jahre ihre Arbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden frei wählen können. Zusätzlich können über verschiedene Möglichkeiten (Ansparen, Umwandlung von Geld in Zeit) Zeiten für ein Sabbatical angespart werden. Bis vor Kurzem waren Teilzeitplätze nur gegen den Widerstand der Personalabteilung zu realisieren. Mit der Kehrtwende in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik versucht der Betrieb die Fachkräfte im wirtschaftlich starken Südwesten durch familienbewusste Arbeitszeiten zu binden.

### b) Geteilte Schichten (Job-Sharing)

Die ursprüngliche Teilzeit-Variante in festen Schichtsystemen sind geteilte Schichten. Hier teilen sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz (Job-Sharing) und arbeiten jeweils an verschiedenen Tagen im jeweiligen Schichtrhythmus. Die unterschiedlichen Wochentage variieren dabei, gleichen sich aber im Durchschnitt wieder aus. In diesem Modell sind viele Variationsmöglichkeiten denkbar. Z. B. könnte ein/e Beschäftigte/r nur die Frühschicht belegen, die/der andere nur in Spätschicht arbeiten (bzw. ein bestimmtes Verhältnis von Früh-, Spät- und Nachtschichten vereinbart werden).

Der Nachteil dieses Modells ist die extreme Reduzierung der Arbeitszeit um die Hälfte. Die Wahl besteht nur zwischen der normalen Vollzeit oder der halben Arbeitszeit, was mit erheblichen Einkommenseinbußen verbunden ist und bei entsprechend geringem Vollzeitentgelt von vielen Beschäftigten kaum zu verkraften ist.

Die Firma Braun B. Melsungen bewilligt deshalb in ihrer „Familien-Teilzeit“ eine finanzielle Zulage für Beschäftigte mit Kindern zwischen 15% – 25% (je nach Anzahl der zu betreuenden Kinder). Die geteilten Schichten können sehr flexibel eingeteilt werden; außerdem kann das Modell auch für Beschäftigte mit Pflegeverantwortung genutzt werden.

Im LKW-Werk Daimler in Würth wurde versucht, das Job-Sharing im Schichtsystem mit Qualifikationsmaßnahmen zu verbinden. Da sich die Suche nach geeigneten Teilzeitpartner/innen schwierig gestaltet hatte, wurden betriebliche Weiterbildungen angeboten, um sich für beide Arbeitsplätze fit zu machen. Auf diese Weise konnten

familienbewusste Maßnahmen sinnvoll durch kreative Lösungen (Aufgabenvielfalt, Weiterbildung) ergänzt werden.

### c) Sonderschichten

Eine andere Variante der Teilzeitbeschäftigung in relativ festen Schichten sind Sonderschichten, die entweder zusätzlich zum herkömmlichen Schichtmodell angeboten werden oder sich auf eine Schicht (oder ein spezielles Modell) beschränken. Im ersten Fall werden quer zu den normalen Schichten verkürzte Tages- oder Sonderschichten für bestimmte Beschäftigtengruppen (mit Kinderbetreuung oder Pflege) angeboten. Dann kann beispielsweise täglich von 8 bis 14 Uhr gearbeitet werden. So wurde im Krankenhaus Delmenhorst ein Mitteldienst speziell für Eltern eingeführt, der die vormals starren Arbeitszeiten stärker flexibilisiert hat. Der Frühdienstbeginn um 5:48 Uhr wurde zunächst in einer Abteilung auf 8:00 Uhr verschoben und ermöglichte es Eltern ihre Kinder noch vor Arbeitsbeginn in einer Kinderbetreuungseinrichtung unterzubringen. Mittlerweile wird die Mittelschicht auch in weiteren Abteilungen praktiziert.

Im zweiten Fall arbeiten Beschäftigte nur in einer bestimmten Schicht, die entweder verkürzt ist (z.B. Nachtschichten von sechs Stunden) oder die über zusätzliche Freischichten in Teilzeit angeboten wird (z.B. Tagschicht von Montag bis Donnerstag). Problematisch sind besonders die Dauernachtschichten, die von vielen alleinerziehenden Müttern praktiziert werden, um Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit unter einen Hut zu bringen. Es liegt auf der Hand, dass diese Vereinbarkeitslösung mit starken gesundheitlichen Belastungen erkauft wird.

Schließlich lassen sich über spezielle Schichtfolgen, mit einem bestimmten Schichtverhältnis (z.B. zwei Drittel Frühschichten, ein Drittel Spätschichten) Flexibilisierungs- und Teilzeitmöglichkeiten vergrößern.

### d) Verzicht auf Einbringsschichten

In vielen Schichtsystemen sind die Arbeitszeiten so organisiert, dass die Schichtrhythmen nicht mit den vertraglichen oder tariflichen Arbeitszeiten übereinstimmen. Sind die Schichtzeiten länger als die vertraglichen Arbeitszeiten, dann müssen Freischichten genommen werden, die meist über ein Überstundenkonto gebucht werden. Im umgekehrten Fall müssen sogenannte Einbringsschichten in den bestehenden Plan eingebracht werden, um auf das erforderliche Vollzeitvolumen zu kommen. Hier wird quasi auf dem Präsentierteller eine Teilzeitoption angeboten. Wird auf die Einbringsschichten verzichtet, kann die Arbeitszeit zu einem kleinen Teil reduziert werden und gleichzeitig bleiben die Vorteile des jeweiligen Schichtmodells (mit den entsprechenden Freizeitblöcken) erhalten.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Firma Rasselstein, die später ausführlicher vorgestellt wird. Über 90 Prozent der Beschäftigten arbeitet hier Teilzeit in einem festen Schichtmodell mit 32 Wochenstunden. Teilzeitbeschäftigte haben den Vorteil, dass die 4-tägigen Freizeitblöcke nicht durch Bringschichten unterbrochen werden. Außerdem wurden durch geschickte Planung die Schichten so

gelegt, dass die Schichtzulagen optimal ausgeschöpft wurden und die finanziellen Nachteile der Teilzeit begrenzt werden konnten.

### e) Ausgedünnte Schichten

Eine weitere Möglichkeit Teilzeitarbeit in ein festes System zu integrieren sind ausgedünnte Schichten. Wenn es Produktion oder Kundenaufkommen zulassen, können unter Umständen bestimmte Schichten (Nachtschicht oder Spätschicht) mit reduziertem Personal gefahren werden. So bietet das Schichtsystem die Möglichkeit auch Teilzeitangebote zu integrieren, wenn sich aus den ausgedünnten Schichten für einen Teil der Beschäftigten Freischichten ergeben. In Verbindung mit ausgedünnten Schichten kann auch ein ganz spezielles Verhältnis der Schichtfolgen vereinbart werden, das insgesamt die negativen Folgen von Spätschicht oder Nachtschichten vermeidet.

### f) Versetzte Arbeitszeiten

Unproblematisch ist die Schaffung von Teilzeitstellen in Schichtmodellen, in denen versetzte Arbeitszeiten realisiert werden können. Bei der Polizei oder in Krankenhäusern, Verkehrseinrichtungen (Flughafen, Häfen) oder öffentlichen Verwaltungen lassen sich beliebige Teilzeitmodelle und Varianten kreieren.

Auch die Variationen über ausgedünnte Schichten, Sonderschichten, überlappende Schichten usw. sind hier wesentlich größer als in festen Schichtsystemen.

Bei der Flughafen München Gesellschaft (FMG) werden unterschiedlichste Zeitooptionen über den Tag verteilt angeboten, die zum einen die Schwankungen im Fluggastaufkommen auffangen, zum anderen auch den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten entgegenkommen. Am Vormittag werden teilweise halbstündig gestaffelte Anfangszeiten organisiert.

### Diskussion um Teilzeit

In verschiedenen Betrieben sind wir bei der Recherche zu dieser Broschüre auf ähnliche Diskussionen zur Teilzeit in Schichtsystemen gestoßen. Die Einführung von Teilzeit war in vielen Fällen ein wesentlicher Türöffner für die Bereitschaft zu größerer Flexibilität und individuellen Zeitooptionen. Darüber hinaus hat die Etablierung von Teilzeit dazu beigetragen, die Betriebs- oder Dienststellenkultur zu verändern und auch von der Norm abweichende Zeitvorstellungen zuzulassen. Oft werden diese Veränderungsprozesse mit Betriebsthemen verbunden. Im Krankenhaus Delmenhorst ging es auch um die Stärkung der Beschäftigteninteressen (ver.di Kampagne „Mein Frei gehört mir“). In einem Chemiebetrieb wurden mittels eingeschränkter Leiharbeit, die Bedenken ausgeräumt, dass mit der Teilzeit Qualifikationen nicht mehr zur Verfügung stehen. Hier einige wichtige Argumente in der Diskussion um die Einführung von Teilzeit:



#### ■ Management und Zeitkultur

Die Unternehmensleitung musste in vielen Fällen davon überzeugt werden, dass Teilzeit in Schicht Vorteile für den Betrieb bringt. Ausgangspunkt sind fast immer einzelne Teilzeitanfragen von gesundheitlich oder familiär belasteten Kollegen/innen. Vielfach herrscht immer noch das Denken vor, dass Teilzeit auf gesundheitlich belastete oder ältere Beschäftigte beschränkt ist. Erst langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Teilzeit ein gutes Argument ist, um junge qualifizierte Schichtarbeiter/innen anzuwerben, Eltern zu unterstützen und Beschäftigte mit Familienpflichten zu halten bzw. zu gewinnen.

#### ■ Teilzeit und Qualifizierung

In der Teilzeitdiskussion spielt die Frage der Qualifizierung eine wichtige Rolle. Mit jedem Teilzeitplatz muss entsprechendes Know-how ersetzt werden. Wenn eine Umverteilung der Arbeit innerhalb der Gruppe/des Teams nicht möglich ist, müssen entsprechende Maßnahmen getroffen werden (Qualifizierung, Personalersatz), die die Personalabteilung realisieren muss.

#### ■ Teilzeit und Entgelt

Für Beschäftigte sind vor allem Gehaltseinbußen ein wesentliches Hindernis für die Teilzeitbeschäftigung. In einem Betrieb der chemischen Industrie (Glasindustrie) macht sich jeder Tag Arbeitszeitreduktion mit ca. 100 Euro netto für Beschäftigte im gewerblichen Bereich bemerkbar und ist bei einem Nettolohn von 2.400 Euro für viele ein schmerzlicher Verlust. Auch hier lassen sich durch geschicktes Ausnutzen der Schichtzuschläge die Ausfälle minimieren (siehe Betriebsbeispiel Rasselstein).

#### ■ Teilzeit und Gesundheit

Auch für belastete Schichtarbeitende und Beschäftigte mit langer Schichtpraxis ist die Teilzeit eine gute Möglichkeit weiterhin motiviert zu arbeiten und gleichzeitig Anerkennung zu erhalten, anstatt sich über Krankschreibungen den Belastungsausgleich zu „organisieren“. Für die Beschäftigten ist es ein besseres Gefühl, wenn ein größerer Freizeitblock zur Verfügung steht und das Leben selbstbestimmt organisiert werden kann. Teilzeit ist aber auch eine Alternative für Schichtbeschäftigte, die aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation nicht mehr nachts arbeiten können. Auch wenn eine Umstellung auf die Tagschicht aus organisatorischen Gründen abgelehnt wird, hilft die Reduzierung der Arbeitszeit insgesamt.



## 8. Zeitkonten

In Schichtarbeit sind Zeitkonten nichts Ungewöhnliches: Durch Überstunden, Ausgleichszeiten, durch Gleitzeit usw. können Zeitguthaben aufgebaut und entweder tage-, wochen- oder stundenweise wieder abgebaut werden. Ein Grunddilemma der Zeitkonten wird allerdings auch hier übernommen. Durch die Logik der Kontoführung wird in aller Regel zunächst Zeit „angehäuft“, um dann die angefüllten Konten wieder abzubauen. Nur selten bauen Beschäftigte Minusstunden auf, weil vermeintliche Nachteile befürchtet werden oder das psychologisch ungute Gefühl entsteht, dem Arbeitgeber etwas zu schulden. Diese Mentalität fördert aber in der Regel Mehrarbeit und kommt einer betrieblichen Überstundenkultur zugute. Deshalb bleibt der Einsatz von Zeitkonten auch unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ambivalent.

### Regelungsfelder bei Arbeitszeitkonten

1. Höchstarbeitszeiten (Tag, Woche, Quartal) festlegen.  
Hier werden die Rahmenbedingungen der Arbeitszeit festgelegt. Gerade in Schichtarbeit sind die besonderen Belastungen zu berücksichtigen und die gesetzlichen Arbeitszeitstandards zu erfüllen.
2. Kontobewirtschaftung: Grenzen, Aufbau, Abbau, Ausgleichszeiten von Konten müssen konkret festgelegt und geregelt sein. Die Kontogrenzen sollten festgelegt werden, da ansonsten ein ausufernder Berg von Überstunden droht. Auch der Zeitraum für den Abbau kann geregelt werden und die Möglichkeiten Zeiten zwischen verschiedenen Konten (Gleitzeitkonto, Langzeitkonto) hin und her zu schieben eingeschränkt bzw. verhindert werden.
3. Regelungsmodus bei Überschreiten der Höchstgrenzen bestimmen.  
Wenn die Konten überzulaufen drohen, müssen Sanktionsmaßnahmen greifen, damit ein Missbrauch der Konten verhindert wird. In der Praxis haben sich sogenannte Ampelregelungen bewährt. Hier werden grüne, gelbe und rote Zeitzonen definiert und Maßnahmen beschrieben, die umgesetzt werden, wenn diese Zonen erreicht werden. Zum Beispiel könnte bei Erreichen der gelben Ampelphase ein Gespräch mit der/dem Vorgesetzten vorgeschrieben werden.
4. Mindestankündigungsfristen festlegen und regeln.  
Um die Planbarkeit der Arbeitszeit zu gewährleisten und die betriebliche Verfügbarkeit einzuschränken sollten Mindestankündigungsfristen definiert werden. Hat der Arbeitgeber ein Interesse an kurzfristiger Flexibilität kann dies über Boni vergütet werden (z. B. durch Zeitaufschläge bei kurzfristigen Einsätzen).
5. Zugriffsrechte der Beschäftigten auf ihre Zeitguthaben sichern.  
Wenn Beschäftigte in Vorleistung gehen und dem Arbeitgeber ihre Zeit zur Verfügung stellen, müsste es selbstverständlich sein, dass die Beschäftigten größtmögliche Autonomie über ihre Zeitguthaben erhalten.
6. Regelungen zur Personalaufstockung beschließen.  
Wenn über längere Zeit mit knappen Personaldecken gearbeitet wird, sollten Regelungen greifen, um Neueinstellungen vorzunehmen. Sind die Personalreserven zu knapp kalkuliert, werden die Vorteile familiensensibler Schichtsysteme zunichte gemacht.
7. Mehrarbeit definieren.  
Bei kurzfristig angeordneten Schichten, Sonderschichten oder wenn vereinbarte Kontogrenzen überschritten werden, können diese wie Mehrarbeit behandelt werden. Mit einer entsprechenden Regelung fallen diese dann unter die Mitbestimmungspflicht, sind nach dem Prinzip der Freiwilligkeit möglich und müssen – wie bei Überstunden üblich – zusätzlich vergütet werden.
8. Flexibilitätsbonus als Zeitzuschlag einführen.  
Auch andere Formen der Vergütung für arbeitnehmerseitiges Entgegenkommen sind möglich.
9. Verzinsung von Zeitguthaben vereinbaren.  
Werden über einen längeren Zeitraum Zeitkontingente zur Verfügung gestellt, sollten diese auch zusätzlich honoriert werden.
10. Konfliktregelungsmodus festlegen.  
In vielen Fällen haben sich Regelungen für Konflikte bewährt. Das kann die Aufteilung von Verfügungsschichten betreffen (z. B. kann eine bestimmte Anzahl von Schichten vom Arbeitgeber festgelegt werden und über eine bestimmte Anzahl autonom verfügt werden) oder es wird ein Ausschuss gebildet, der in Arbeitszeitkonflikten zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten eingesetzt wird (vgl. Klenner; Seifert 1998).

## 9. Individuelle Zeitoptionen

Unabhängig von den einzelnen Schichtmodellen lassen sich überall individuelle Zeitoptionen und Regelungen in bestehende Systeme integrieren. Inwieweit diese Möglichkeiten über Verträge wie Betriebsvereinbarungen oder Betriebsabsprachen festgeschrieben werden sollen, muss in der Praxis entschieden werden. In funktionierenden Teams sind informelle Absprachen in der Regel völlig ausreichend. Kommt es allerdings zu Ungleichbehandlungen in den verschiedenen Teams/Abteilungen und/oder entscheiden Vorgesetzte nach unterschiedlichen Kriterien, dann haben sich festgelegte Vereinbarungen bewährt, auf die sich die Beschäftigten berufen können. Auch um normale Personalschwankungen aufgrund von Urlaub und Erkrankung abzudecken, sind individuelle Zeitlösungen nichts Unbekanntes und dürften den Personalplanern keine großen Schwierigkeiten bereiten.

### Flexibilität in der Arbeitsorganisation

Eine Möglichkeit, die individuelle Flexibilität zu erhöhen sind teamübergreifende Vertretungen und/oder die Option das Schichtmodell zu wechseln. In Absprache mit den Kollegen/innen und Vorgesetzten sind solche Wechsel fast immer ohne Schwierigkeiten zu realisieren. Bereichs- oder abteilungsübergreifend können solche Vertretungen allerdings an den unterschiedlichen Anforderungen scheitern. Einige Betriebe versuchen daher über zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen die personelle Flexibilität zu erhöhen. Im Daimler-LKW-Werk in Würth können sich zwei Beschäftigte einen Platz in der Schicht teilen, um ihre Arbeitszeit zu halbieren. In der Vergangenheit war die Suche nach der/dem geeigneten Teilzeit-Partner/in kompliziert, weil nicht genügend gleich ausgebildete Beschäftigte zur Verfügung standen. Jetzt können zwei Teilzeitkandidaten/innen über eine Qualifizierungsmaßnahme die Fähigkeiten der/des jeweils anderen erwerben und sich den Arbeitsplatz teilen (Job-Sharing). Auch bei Boehringer in Ingelheim und Biberach wurde ein Qualifizierungsprojekt für alle Beschäftigten gestartet, um abteilungsübergreifende Einsätze zu ermöglichen und die personelle Flexibilität zu erhöhen.

Klassisch werden in Schichtsystemen Springer eingesetzt, um die Flexibilität aufrecht zu erhalten. Bei Audi z. B. ist der Einsatz von Springern so geregelt, dass die Springer selbst in einem festen, vorhersehbaren Schichtplan arbeiten und flexibel auf die Abteilungen verteilt werden. Das setzt allerdings ein relativ großes Spektrum an Fähigkeiten voraus.

Viele Maßnahmen, die für die Teilzeit beschrieben wurden wie zusätzliche Freischichten, Sonderschichten, ausgedünnte Schichten oder versetzte Arbeitszeiten (siehe Kapitel 7 Teilzeit ist möglich) lassen sich natürlich auch ohne Arbeitszeitreduzierungen realisieren und vergrößern die Optionen in der Arbeitsorganisation. Darüber hinaus sind gerade für Beschäftigte mit Fürsorgeaufgaben spezielle Schichtlagen besonders interessant. Zum Beispiel nur Früh- oder nur Spätschichten. Pflegende Beschäftigte bevorzugen vor allem die klassischen Normalarbeitszeiten, da viele Pflegedienste, Arzt- oder Behördentermine daran ausgerichtet sind.

Bei der Fraport AG, der Gesellschaft des Flughafens Frankfurt, die mit 8.000 Schichtbeschäftigten den größten Flughafen Deutschlands betreibt, wird mit verschiedenen Maßnahmen versucht, einen individuellen Schichtdienst zu organisieren. Neben vielen Teilzeitvarianten und Einzeldienstplänen ist eine Tauschbörse für Schichten eingerichtet, die zukünftig auch elektronisch vom PC aus bedient werden kann. Darüber hinaus stellt der Arbeitgeber zwei „Joker-Tage“ pro Jahr zur Verfügung, an denen kurzfristige Freistellungen möglich sind. In bestimmten Abteilungen gibt es die Möglichkeit zur sogenannten „Wunschkdienstplanung“: Beschäftigte planen in kleinen Gruppen gemeinsam ihre Wunschkdienste für einen Zeitraum von sechs Wochen. Die Planer korrigieren gegebenenfalls in Absprache mit den Gruppenmitgliedern, wobei eine 85–90 % Wunscherfüllung erreicht wird. Allerdings stoßen die Wunschkdienste noch schnell an technische Grenzen, so dass die „Wunschkdienstplanung“ auf wenige Abteilungen beschränkt bleibt. Auch im regulären Schichtdienst werden verschiedene Wunsch-Arbeitszeitlagen berücksichtigt und zwischen Dauerwünschen (bestimmte Dienstplanmuster) und kurzfristigen Arbeitszeitwünschen unterschieden. In anderen Abteilungen kommen ebenfalls autonome Gestaltungskriterien zum Zuge. So werden u. a. unattraktive Schichten in Eigenregie verteilt. Um die Nachteile gleichmäßig zu verteilen und gleichzeitig individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen, werden verschiedene Kriterien zugrunde gelegt.

Eine autonome Schichtgestaltung kann auch betriebsweit eingeführt werden. Während im Frankfurter Flughafen einzelne Abteilungen ihre Schichten im Team festlegen, werden z. B. bei der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) alle Schichten in kollegialer Absprache festgelegt. Die Schichtgruppensprecher/innen sind hier für die Festlegung verantwortlich. Sie organisieren den

Abstimmungsprozess im Team und sorgen dafür, dass es zu keinen Ungerechtigkeiten bei der Arbeitszeitfestlegung kommt.

Je größer der betriebliche Flexibilitätsspielraum, desto individueller können auch die Zeitarangements vereinbart werden. So kann z. B. festgelegt werden, nur an bestimmten Tagen zu arbeiten oder in speziell festgelegten Zeiträumen (von 10:30 bis 18:45), in speziellen Wechselverhältnissen (z. B. eine Woche vier Tage, eine Woche sechs Tage usw.) oder mit speziellen Schichtlängen (z. B. könnte die Nachtschicht kürzer als die Frühschicht sein). Ebenso können bestimmte feste Auszeiten (z. B. mittags zwischen 12:00 und 14:00) vereinbart werden, um z. B. Pflegeaufgaben oder Kinderbetreuung zu organisieren.

Weiter kann es sehr hilfreich sein, den Wechsel zwischen verschiedenen Schichtmodellen mit unterschiedlichen Schichtrhythmen anzubieten. Selbst die Auswahl zwischen nur zwei Schichtmodellen kann eine große Erleichterung bedeuten und helfen, die Zeitinteressen von verschiedenen Beschäftigtengruppen zu realisieren. Im Einzelhandel werden für Vollzeitbeschäftigte häufig zwei Grundmodelle angeboten – eine 5-Tage-Woche mit normalen täglichen Arbeitszeiten und eine 4-Tage-Woche mit langen täglichen Arbeitszeiten und längeren Freizeitblöcken. Für beide Modelle lassen sich Vor- und Nachteile aufzählen, so dass die Entscheidung von den Beschäftigten entsprechend ihren eigenen Bedürfnissen getroffen werden soll.

### **Kurzfristige Flexibilität**

Neben der Flexibilität im normalen Schichtplan kommt es aufgrund von Familienarbeiten immer wieder vor, dass auch kurzfristig und spontan auf die familiären Anforderungen reagiert werden muss. Sei es durch Erkrankung des Kindes oder eine plötzliche Verschlimmerung des Pflegefalls. In vielen Fällen können solche Notfälle individuell über Team- oder Abteilungsabsprachen abgefangen werden. So werden z. B. bei BASF in Ludwigshafen solche Probleme im Team geregelt. In diesen besonderen Fällen sind die Springer besonders hilfreich bzw. die team- oder abteilungsübergreifende Vertretung.

Auch im öffentlichen Dienst sind solche Notfalllösungen mittlerweile kaum noch ein Thema. Bei der Polizei in Bremen werden für bestimmte Großeinsätze (Kirchentag, Castor-Transporter) besondere Kinderbetreuungsmöglichkeiten angeboten, wenn die Kollegen/innen mehrere Tage im Sondereinsatz sind.

Familienbewusste Rahmenbedingungen wie das Vorhandensein einer Betriebskita mit Randöffnungszeiten, eines Elternkind-Zimmers oder die Möglichkeit im Notfall auf externe Dienstleister zurückzugreifen, erleichtern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ungemein (siehe Kapitel 6 Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf).

In einigen Betrieben und Verwaltungen werden kurzfristige Einsätze mit einem Bonus vergütet (z. B. wird die Arbeitszeit mit dem Faktor 1.2 abgerechnet). Damit wird ein Anreiz für betriebsbedingte

Flexibilität gegeben und kurzfristige Flexibilität kann in beide Richtungen wirken.

### **Flexible Schichtübergaben für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Sehr hilfreich ist in festen Schichtsystemen die Einführung von flexiblen Schichtübergängen. Unter Berücksichtigung von Produktionsabläufen bzw. Service- oder Besetzungszeiten sind Gleitzeiten und flexible Schichtübergaben in vielen Schichtsystemen gangbar. Meist werden im Team die Arbeitszeitkorridore abgesprochen, in denen die Schichtübergaben erfolgen oder wie Anfang und Ende der Schichten an die familiären Anforderungen angepasst werden können (wie z. B. bei der Reha-Klinik in Lübben). Bei der Fraport AG (Frankfurter Flughafen) werden Dienstübergaben mit einer Gleitzeitspanne zwischen 15 und 60 Minuten praktiziert, die auch in einigen operativen Bereichen des Flughafens genutzt wird. Das Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen zeigt, dass auch kleine Zeitspannen bei der Schichtübergabe von Plus/Minus 30 Minuten für alle Seiten sinnvoll sein können. Die Produktionsabläufe können flexibler gestaltet werden (Stillstände zum Ende der Schicht werden reduziert) und die Beschäftigten können in Absprache mit den Vorgesetzten ihre Spielräume erweitern und über das Zeitkonto zusätzliche Freischichten herausarbeiten. Vor der Einführung der Gleitzeit waren die Bedenken und Widerstände groß und nur wenige konnten sich eine Gleitzeit in der Produktion vorstellen. Mittlerweile hat sich das Blatt gewendet und es gibt kaum noch Kritiker der Gleitzeit. Sowohl die Interessen der Beschäftigten hinsichtlich mehr Flexibilität und zusätzlichen ganzen Gleitzeittagen als auch die Reduktion von unproduktiven Zeiten konnten verwirklicht werden. Bei den Heidelberger Druckmaschinen hat eine Pilotphase geholfen, die Gegenargumente zu entkräften. Die Vorgesetzten wurden insbesondere durch die wirtschaftlichen Argumente überzeugt. Damit wurde die Einführung der Gleitzeit quasi durch die Hintertür ermöglicht.

Die Einführung von Gleitzeit bietet sich deshalb besonders gut an, um flexible und individuelle Elemente in die Schichtsysteme zu integrieren. Die Veränderungen sind in der Regel nicht so gravierend, so dass die Planer wenig Aufwand haben und auf die vertraute Praxis aufgebaut werden kann. Die Resultate sind jedoch meist so überzeugend, dass Widerstände gegen weitere Flexibilisierungsschritte für die Beschäftigten reduziert werden. Genauso wichtig ist die Erkenntnis, dass viele Verbesserungen möglich sind, die vorher als nicht praktikabel oder als Unsinn abgetan wurden (siehe Kapitel 13 Widerstände bei der Umsetzung).

### **Mehr Zeitautonomie in der Schichtgestaltung**

In kleinen und mittleren Betrieben sind die Modellvarianten der Schichten aufgrund der geringen Beschäftigtenzahl natürlich geringer. Dafür bestehen aber größere Chancen, die individuellen Bedürfnisse gegenüber dem Team und den Vorgesetzten durchzusetzen. In einem Dentallabor mit 28 Beschäftigten wird z. B. versucht, betriebliche Interessen (v. a. kurzfristige Aufträge) und die Flexibilisierungsinteressen der Beschäftigten unter einen Hut zu



bringen. Durch Teilzeitangebote, flexible Arbeitszeiten und Unterstützung bei der Kinderbetreuung werden z.B. Beschäftigte nach der Elternzeit im Betrieb gehalten. Die im Team selbst organisierten Schichtpläne helfen dabei, Lösungen zu finden, wenn ein Kind krank ist.

In größeren Betrieben oder Verwaltungen lassen sich Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten insbesondere in teilautonomen und autonomen Gruppen- oder Teamstrukturen verwirklichen. Das Beispiel der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) zeigt, dass für die eigenverantwortliche Schichteinteilung der Beschäftigten bestimmte Voraussetzungen sowohl im Team als auch bei den Vorgesetzten geschaffen werden müssen. Im Team müssen die sozialen Kompetenzen so weit gestärkt werden, dass Ungerechtigkeiten vermieden werden, jede/r in die Lage versetzt wird die eigenen Interessen zu artikulieren und schließlich die Gruppe für die Einzelinteressen sensibilisiert wird. Weiter sind Leitungskompetenzen als Gruppensprecher/in für Entscheidungsprozesse oder die Moderation von Konflikten notwendig, um die Eigenständigkeit der Teams zu gewährleisten. Auf Seiten der Vorgesetzten verursacht der Kontrollverlust zunächst Misstrauen gegenüber den größeren Handlungsspielräumen der Beschäftigten, das abgebaut werden muss. Oft verändern sich auf den unteren Vorgesetztenebenen (Meister, Abteilungsleiter) die Tätigkeiten oder werden sogar ganz überflüssig. Auch aufwendige Zeiterfassungssysteme und Formen der Arbeitsorganisation können zur Disposition gestellt werden, die sich auch auf die Betriebskulturen auswirken.

Das Beispiel des „Bedarfsorientierten Schichtdienstmanagements“ (BSM) in der Polizei zeigt die Schwierigkeiten, ein starres Schichtdienstsystem flächendeckend umzustellen und individuelle und autonome Elemente dabei zu integrieren. Hintergrund der Veränderung waren einerseits die betriebswirtschaftlichen Überlegungen, den Personaleinsatz bedarfs- und belastungsorientierter zu gestalten, um damit vor allem systematische Mehrarbeit einzu-

sparen. Andererseits sollten die Arbeitszeitwünsche der Polizisten/innen mehr Berücksichtigung finden und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht werden. Die größere Autonomie in der Zeitgestaltung konnte dazu genutzt werden, Schichten freier einzuteilen und Freizeiten und Familienzeiten besser zu planen. Auch sollten Teilzeitbeschäftigte besser in den Dienstplan integriert werden. Mit der Vermeidung von Mehrarbeit sollten auch die Belastungen im Schichtdienst reduziert werden.

In der Praxis wurden nur noch die Rahmenbedingungen der Dienstplanung festgelegt und die konkrete Ausgestaltung individuell entschieden. Grundlage der bedarfsorientierten Schichten sind Jahresarbeitszeitkonten, auf die die geleisteten Dienste gutgeschrieben werden. Entscheidend für die Umsetzung sind die Auflösung der bestehenden festen Dienstgruppen und die Bildung von Beschäftigtenpools. Ein Personalverantwortlicher („Koordinator/in“) hat die Aufgabe zwischen persönlichen Wünschen und übergeordneten Kriterien (z.B. gerechte Urlaubseinteilung) zu vermitteln.

Die Beurteilung des BSM durch die Polizisten/innen hat eine heiße Diskussion um das Pro und Contra des neuen Schichtsystems ausgelöst. Dabei scheint das BSM die Beschäftigten in Befürworter und Gegner zu polarisieren. Während in Dienststellen mit geringer Fluktuation und hoher Verlässlichkeit unter den Kollegen/innen das Modell breite Zustimmung findet, sieht die Beurteilung in Dienststellen mit häufigem Personalwechsel völlig anders aus. In ersteren führen die langfristigen Absprachen zu einer gerechteren Verteilung von ungeliebten Schichten und individuelle Freiräume lassen sich auf Grundlage von kollegialer Kooperation und Rücksichtnahme verwirklichen. Anders in Dienststellen mit häufigen Personalwechseln: Die Auflösung von festen Teams, Vorgesetztenanweisungen und wenig Kollegialität führen zu hoher Unzufriedenheit, kaum Planungssicherheit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die auf Kosten der Work-Life-Balance gehen (vgl. Mensching u.a. 2004). Hier wünschen sich die Kollegen/innen mehrheitlich die alten starren Arbeitszeiten zurück. Insgesamt wird deutlich, wie entscheidend die Rahmenbedingungen für die Wahl des Arbeitszeitmodells sind.





## 10. Umsetzung familienbewusster Schichtmodelle

Bei der Umsetzung eines familienbewussten Schichtmodells oder Dienstplans stellen die betrieblichen Besonderheiten eine große Herausforderung dar. Grundsätzlich kann zwischen Schichtplänen und Einsatzplänen unterschieden werden. Während der Schichtplan meist sehr übersichtlich die festen Schichten und Schichtzyklen fixiert und die kollektive Schichtgruppe organisiert, bildet der Einsatzplan den entgegengesetzten Planungspol. Vorteil der Schichtplanung sind die festen Vorgaben für viele Beschäftigten-Gruppen, die eine sehr große Planbarkeit gewährleisten. Nachteil sind vor allem die fehlende Berücksichtigung individueller Arbeitszeitinteressen und die geringe Flexibilität z. B. bei familiären Verpflichtungen oder Notfällen.

Bei der Einsatzplanung werden teilweise sehr komplexe, wechselnde Einsatzzeiten mit exakten Zeitvorgaben für einzelne Beschäftigte auf Minuten genau festgelegt. Größtmögliche Flexibilität steht hier einer fehlenden Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten gegenüber. Darüber hinaus besteht in solchen Systemen die Gefahr, dass ausschließlich nach ökonomischen Kriterien geplant wird und sich einzelne Beschäftigte individuell mit ihren Vorgesetzten auseinandersetzen müssen. Eine Zwischenform bilden Dienstpläne, die Merkmale beider Organisationsprinzipien verbinden, also kollektive Zyklen vorgeben, in denen sich passgenaue individuelle Arbeitszeiten wiederfinden.

Das Dilemma zwischen kollektiver oder individueller Gestaltung der Schicht stellt sich in den verschiedenen Systemen also sehr unterschiedlich dar. Neben den beschriebenen Flexibilisierungsformen in festen Schichtsystemen bietet vor allem die Auswahl zwischen ganz unterschiedlichen Schichtmodellen eine Alternative, um den Arbeitszeitwünschen der verschiedenen Beschäftigtengruppen besser gerecht zu werden. Je breiter die Palette an Angeboten und Schichtmodellen ist, desto mehr finden sich die Arbeitszeitwünsche der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen darin wieder. Sofern diese Möglichkeit umgesetzt werden kann, ist es immer ratsamer auch für wenige Beschäftigte eine Alternative anzubieten, als die Belegschaft vor die Entscheidung für ein einziges Modell zu stellen. Ein einzelnes Modell erreicht vielleicht eine Mehrheit der Beschäftigten, spaltet aber möglicherweise die Belegschaft oder findet sehr wenig Akzeptanz bei den Gegnern.

Umgekehrt lassen sich auch in individuellen Einsatzplänen mehr Planbarkeit und vor allem eigene Zeitinteressen verwirklichen, wenn bestimmte Grobpläne für einen längeren Zeitraum ausge-

arbeitet werden. Meist wird die Planung in Grob- und Feinplanung unterschieden, wobei der Grobplan bis zu mehreren Monaten im Voraus die Einsatztage und/oder bestimmte Zeitfenster festlegt. Die eigentliche Einsatzplanung erfolgt dann wesentlich zeitnaher, Wochen oder Tage vor dem Dienst oder Einsatz.

Ein komplett neues Schichtsystem für den ganzen Betrieb oder die Dienststelle einzuführen ist meist ein sehr aufwendiger Prozess, weil viele Dinge zu berücksichtigen sind und die Umstellungen mit tiefen Einschnitten im Familienleben der Beschäftigten verbunden sein können. Erfahrungen zur Umstellung von traditionellen auf familienbewusste und gesundheitsförderliche Schichtsysteme zeigen fast immer ein großes Widerstandspotenzial, das erst im Laufe der Zeit durch positive Erfahrungen in Zustimmung verwandelt werden kann. Deshalb dauert ein solcher Umstellungsprozess sehr lange – meist ein Jahr – und bedarf einer guten Vorbereitung und schrittweisen, transparenten Durchführung, in die möglichst viele betriebliche Akteure mit eingebunden werden. Wie ein solcher Umsetzungsprozess organisiert werden kann und was dabei zu bedenken ist, wird im Weiteren (Kapitel 12 Prozess der Umsetzung) beschrieben.

Die andere Möglichkeit Veränderungen zu gestalten, besteht darin, Stück für Stück kleinere Neuerungen einzuführen und funktionierende Modelle weiterzuentwickeln. Nach dem Prinzip „auf Bekanntes aufbauen und dieses fortführen und entwickeln“ können immer mehr individuelle Elemente hinzugefügt werden. Die Einführung von Teilzeit in Schichten lässt sich beispielsweise durch individuelle Freischichten relativ einfach vornehmen ohne das ganze Schichtmodell umzukrempeln. Für welche Strategie man sich entscheidet, hängt von der Dringlichkeit der Probleme, den betrieblichen Bedingungen und den erwarteten Erfolgsaussichten ab.

In beiden Fällen empfiehlt es sich, neue Systeme oder Veränderungen an bestehenden Modellen vorher in kleinen Abteilungen testen zu lassen. Die Bereitschaft zu Neuerungen wächst, wenn Pilotprojekte zugelassen werden und die Erfahrungen der Betroffenen dazu kommuniziert werden. Diese Pilotprojekte sind einerseits Türöffner für Veränderungen und andererseits können sie bestimmte Fehlentwicklungen verhindern, die bei einer flächendeckenden Einführung wesentlich negativere Folgen hätten und womöglich das ganze neue System gefährden würden.

Ein weiteres Kriterium der Schichtplangestaltung betrifft die Frage, wie viel fest geregelt und verbindlich vorher bestimmt werden muss oder offen gelassen werden kann und in der Praxis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten bzw. zwischen den Kollegen/innen informell geklärt werden kann. Festlegungen bedeuten unter Umständen größere Klarheit, wenig Ungerechtigkeiten und geringeren Planungsaufwand; aber auch größere Schwierigkeiten, wenn unvorhergesehene Umstände eintreffen. Informelle Regelungen haben dagegen den großen Vorteil, dass sie sehr individuelle und spontane Lösungen auch für kurzfristige Probleme bieten können. Größter Nachteil hierbei sind die Abhängigkeiten von den beteiligten Personen: Wenn Vorgesetzte oder Kollegen/innen nicht mitspielen oder Antipathien sehr groß sind, dann wird es unter Umständen schwierig die eigenen Zeitinteressen durchzusetzen. Die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen von Vorgesetzten und Teammitgliedern sind hier höher. Insgesamt lassen sich keine eindeutigen, allgemeinverbindlichen Antworten geben. Als generelle Empfehlung gilt:

- a) Je mehr der ökonomische Druck im Betrieb auf die Beschäftigten verlagert wird, desto besser fährt man mit verbindlichen Regelungen.
- b) Bei den Planungen zur Schichtgestaltung sollte man diese Überlegungen im Hinterkopf haben und sich bei den verschiedenen Regelungsfeldern überlegen, wann feste Vereinbarungen

sinnvoll sind und wann informelle Absprachen genügen. Bei Bedarf kann später noch nachgesteuert werden.

Nicht zu vergessen ist die zentrale Frage der Personalbemessung. Über allen Erwägungen zu einem familienbewussten Schichtmodell stehen die personellen Kapazitäten. Denn das schönste Schichtmodell nützt wenig, wenn ständig für Kollegen/innen eingesprungen werden muss, Freischichten nicht genommen werden oder die Zeitkonten nicht abgebaut werden können. Seriöse Schichtplanung kalkuliert immer einen bestimmten Prozentsatz an personellen Reserven ein und vermeidet eine Situation bei der die Personaldecke bis zum Zerreißen angespannt ist. Daimler Wörth z.B. mit 7.000 Schichtbeschäftigten rechnet mit einer Personalreserve zwischen 22 % und 30 % und Rasselstein (Weißblechproduktion) mit ca. 1.500 Schichtbeschäftigten hat einen Personalpuffer zwischen 18 % und 20 %.

In festen Schichtmodellen bedeutet eine größere Anzahl von Schichtgruppen in aller Regel auch mehr Personal und eine größere Variationsbreite von Modellen. Je nachdem welche Kriterien bei der Gestaltung besonders im Vordergrund stehen (gesundheitliche, soziale oder demografische) kann die Neugestaltung der Schicht auch ein Hebel sein, um Neueinstellungen zu forcieren.



# 11. Umsetzung im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Familienbewusste Schichtarbeit kann ebenso gut im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der betrieblichen Gesundheitsförderung eingeführt und umgesetzt werden. Eine gute Unterstützung der Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf reduziert nachweislich das Risiko für stressbedingte gesundheitliche Beeinträchtigungen. Denn Zeit- und Rollenkonflikte sind eine der Hauptkomponenten für dauerhaften Stress. Einer Studie der Europäischen Beobachtungsstelle für berufsbedingte Risiken zufolge gaben im Jahr 2005 20 % der befragten Beschäftigten aus den 25 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union an, dass sie ihre Gesundheit durch arbeitsbedingten Stress gefährdet sehen. Nach Angaben der Studie waren 2005 bis zu 60 % der versäumten Arbeitstage auf stressbedingte Krankheiten zurückzuführen. Die volkswirtschaftlichen Kosten von arbeitsbedingtem Stress wurden 2002 in den EU-25-Staaten auf 20 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt (vgl. European Agency for Safety and Health at Work 2008). Zum „Welttag für Sicherheit am Arbeitsplatz“ am 28. April 2011 erklärte Annelie Buntenbach, DGB-Vorstandsmitglied, „Die psychischen Belastungen in der Arbeitswelt haben alarmierende Ausmaße angenommen und dürfen von Arbeitgebern und Politik nicht länger tabuisiert werden.“

In Deutschland lässt sich schon seit mehreren Jahren eine dramatische Zunahme von psychischen Störungen beobachten. Der Anteil an Krankheitstagen durch psychische Störungen hat sich seit Beginn der 1990er Jahre mehr als verdoppelt. Der Gesundheitsreport des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen 2010 zeigt, dass mittlerweile jeder 12. Ausfalltag mit einer psychischen Diagnose verbunden ist (BKK 2010). Der DGB stellt 2011 fest, dass allein die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen im Vergleich zum Vorjahr um zwölf Prozent gestiegen sind. Von 1999 bis 2011 beträgt der Anstieg 80 Prozent. Neben den Leiden der Betroffenen und deren Familien verursachen psychische Erkrankungen auch hohe Kosten für die Sozialversicherungen und Betriebe. So wird allein die Gesetzliche Krankenversicherung mit direkten Kosten in Höhe von rund 17 Milliarden Euro durch arbeitsbedingte Erkrankungen belastet. EU-weit werden die Kosten psychosozialer Risiken auf 265 Milliarden Euro jährlich geschätzt (DGB 2011).

Die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie hat neben den psychischen aber auch physische Beeinträchtigungen zur Folge: Erhöhte Serumcholesterolwerte, kardiovaskuläre und gastrointestinale

Erkrankungen, Allergien und Migräne bei Frauen und Männern werden mit Vereinbarkeitsproblemen in Verbindung gebracht. Das Risiko, keine gute Work-Life-Balance zu finden, erhöht sich bei Arbeit zu unsozialen Zeiten. Laut Angaben des DGB-Index Gute Arbeit wird die Vereinbarkeitssituation von denjenigen Beschäftigten am schlechtesten beurteilt, die einen hohen Anteil von Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit leisten (vgl. DGB 2007).

Was zeichnet eine familiensensible Gesundheitsförderung aus? Sie berücksichtigt differenzierte Daten und Ergebnisse nach Beschäftigtengruppen (Geschlecht, Alter, Familien-/Haushaltkonstellation, Kinder, Pflege usw.), um die vielfältigen Einflussfaktoren von Gesundheit zu erfassen. Bei der Festlegung von Zielen, Methoden und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden diese verschiedenen Beschäftigtengruppen berücksichtigt und entsprechend unterschiedlich angesprochen. Eine familiensensible Gesundheitsförderung stärkt die individuellen bzw. gruppenspezifischen Ressourcen der Beschäftigten und fördert ihre Gesundheitskompetenzen. Sie ist dann besonders erfolgreich, wenn Themen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein integraler Bestandteil von betrieblicher Gesundheitsförderung sind. Um einem ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz gerecht zu werden, gilt es, auf allen Ebenen der Gesundheitsförderung (Analyse, Planung, Durchführung, Kooperation, Evaluation) Vereinbarkeitsfragen mitzudenken und als Querschnittsthema zu verankern.

## Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung

In der betrieblichen Gesundheitsförderung geht es um die menschengerechte Gestaltung von Arbeit. Die Beschäftigten als Zielgruppe sollten als Experten ihrer eigenen Arbeitsbedingungen im Prozess eine aktive Rolle spielen. Der Arbeitgeber trägt die Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und er hat Sorge dafür zu tragen, dass eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gewährleistet wird. Darüber hinaus sind diejenigen Personen beteiligt, die aufgrund ihrer Funktion und Fachkenntnis intern zuständig sind.

## Akteure in der betrieblichen Gesundheitsförderung

- Arbeitgeber bzw. vom Arbeitgeber beauftragte Person
- Betriebsrat/Personalrat
- Schwerbehindertenvertretung nach § 95.4 SGB IX
- Betriebsarzt/-ärztin
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Sicherheitsbeauftragte/r nach § 22 SGB VII

- Beschäftigte
- andere betriebsinterne Beauftragte
- Suchtbeauftragte/r
- Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
- Männerbeauftragter
- Mobbing- oder Konfliktbeauftragte/r

- staatliche Arbeitsschutzbehörden
- Krankenkassen
- Berufsgenossenschaften
- Unfallversicherungsträger
- Gewerkschaften
- weitere externe Berater/innen

**Mitglieder im Arbeits-  
schutzausschuss  
(§ 11 ASiG)**

**Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe  
bzw. in einem Gesundheitszirkel**

Quelle: DGB, 2008

### Handlungsfelder

Ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit zielt sowohl auf die arbeitende Person wie auf das betriebliche Umfeld. Schon bevor Krankheiten entstehen und ausbrechen können, ist es notwendig, Gesundheitsrisiken zu erkennen und möglichst zu beseitigen. Damit Gesundheit erhalten werden kann, müssen Fähigkeiten und Bedingungen, die das Wohlbefinden unterstützen, erkannt und gefördert werden. Prävention und Gesundheitsförderung im Betrieb haben einen gemeinsamen Leitgedanken: Eine Gesundheitsbeeinträchtigung, die nicht eintritt, vermindert nicht nur menschliches Leid, sondern ist auch einzel- und gesamtwirtschaftlich von Nutzen (vgl. Huber u. a. 2006a).



Bei der Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung wird meist unterschieden zwischen Maßnahmen der Verhaltensprävention und Maßnahmen der Verhältnisprävention. Das Ziel betrieblicher Gesundheitsförderung sollte darin bestehen, durch einen ganzheitlichen Ansatz die Gesundheitspotenziale der Beschäftigten zu fördern. Dies kann zum einen durch Verhältnisprävention erreicht werden, also durch die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten. Ziel der Herstellung „gesunder Verhältnisse“ ist es, Gesundheitsrisiken in den Umwelt- und Lebensbedingungen von vornherein zu vermeiden bzw. zu kontrollieren, zu reduzieren oder zu beseitigen. Parallel und verknüpft mit dem Bemühen, Gesundheit als Organisationsprinzip im Betrieb zu fördern, sollte betriebliche Gesundheitsförderung zum anderen auf eine Verhaltensprävention zielen. Diese setzt am persönlichen Verhalten des Menschen an, konzentriert sich auf die Stärkung der persönlichen Handlungsfähigkeit der Beschäftigten und will zu gesundheitsgerechtem Verhalten motivieren und befähigen. Durch die Kombination dieser beiden Ansätze können sowohl Rahmenbedingungen für die Förderung der Gesundheit gestaltet werden, als auch Beschäftigte in die Lage versetzt werden, sich gesundheitsförderlich zu verhalten.

| Beispiele für Verhaltenspräventionsmaßnahmen zu Vereinbarkeitsfragen in der betrieblichen Gesundheitsförderung |                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gesundheit                                                                                                     | Fitnessprogramme als Ausgleich zu Stress und Belastung                                                                                                    |
|                                                                                                                | Angebote zu Massage und Bewegung                                                                                                                          |
|                                                                                                                | Anti-Stress-Training wie Yoga oder autogenes Training                                                                                                     |
|                                                                                                                | Ernährungskurse                                                                                                                                           |
|                                                                                                                | Gesundheitschecks                                                                                                                                         |
| Selbstmanagement                                                                                               | Zeitmanagement als Schutz vor Selbstüberforderung                                                                                                         |
|                                                                                                                | Einhalten/Erlernen von Kurzpausen und Verschnaufpausen                                                                                                    |
| Qualifikation                                                                                                  | Ausbildung zum/zur Gesundheitsauditor/in                                                                                                                  |
|                                                                                                                | Pflegekurse zur Betreuung von Angehörigen                                                                                                                 |
| Sensibilisierung                                                                                               | Einbeziehung der Familienangehörigen (z. B. bei Schulungen), um Nachhaltigkeit von Maßnahmen zu stärken und zur Sensibilisierung für Vereinbarkeitsthemen |
|                                                                                                                | Führungsseminare                                                                                                                                          |
|                                                                                                                | Gender-Mainstreaming                                                                                                                                      |
|                                                                                                                | Väterseminare, die traditionelle Rollenbilder in Frage stellen                                                                                            |

Aufgrund der besonderen Belastungen von Beschäftigten in Nacht- und Schichtarbeit sind spezifische Maßnahmen der Verhaltensprävention empfehlenswert. Hervorzuheben sind Angebote zur Stressvermeidung (z. B. Yoga, autogenes Training, Stressmanagement), um mögliche Schlafdefizite auszugleichen. Ernährungsberatung sowie spezielle Essensangebote der Kantinen für Schichtbeschäftigte wie z. B. warmes Essen und leichte Kost sind gerade in der Nachtschicht eine wichtige Maßnahme, um Magen-Darm-Probleme zu verringern. Es wird empfohlen, bei Wechselschicht den individuellen Rhythmus des Essens (Frühstück, Mittagessen, Abendessen) im gleichen Zeitfenster über die Schichten beizubehalten. Weiter helfen Bewegungsangebote den individuellen Gesundheitszustand zu verbessern.

Ein gutes Beispiel für die Verknüpfung von Verhältnisprävention und Verhaltensprävention bietet die Firma Rasselstein in Andernach. Neben der Einführung eines neuen Schichtmodells, das nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen erstellt wurde, einer Kooperation mit der städtischen Kita und weiteren Serviceangeboten werden die familienfreundlichen Maßnahmen mit der betrieblichen Gesundheitsförderung verknüpft. Ziel ist es, das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern, Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren sowie individuelle, soziale und organisatorische Ressourcen aufzubauen. Dazu wurden die Führungskräfte qualifiziert und die Betriebsräte zu Gesundheitsauditorinnen

ausgebildet. Seit 2008 gibt es für die Beschäftigten ein eigenes Trainingscenter, in dem sie kostenlos unter fachlicher Betreuung trainieren können. Neben dem Fitnesstraining können auch akute und chronische Muskel- und Skeletterkrankungen mit Krankengymnastik und gerätegestützter Therapie behandelt werden.

Eine effektive betriebliche Gesundheitsförderung sieht in jedem Betrieb anders aus, da sinnvolle Maßnahmen immer davon abhängen, in welcher Ausgangslage sich ein Unternehmen befindet, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht und welche Resultate für die Beschäftigten erreicht werden sollen. Vereinbarkeit von Familie und Beruf und betriebliche Gesundheitsförderung sind Querschnittsthemen, die auf unterschiedlichsten Ebenen im Betrieb wirken und sehr komplex werden können, wenn sie gemeinsam angegangen werden. Deshalb sind eine fundierte Bestandsaufnahme sowie eine gute Planung und Steuerung unerlässlich. Soll das Thema betriebliche Gesundheitsförderung erstmals angeschoben werden, ist es unter Umständen sinnvoll, mit einem kleinen überschaubaren Thema zu starten oder ein Projekt zu initiieren, um den Prozess von kompetenten externen Experten begleiten zu lassen.

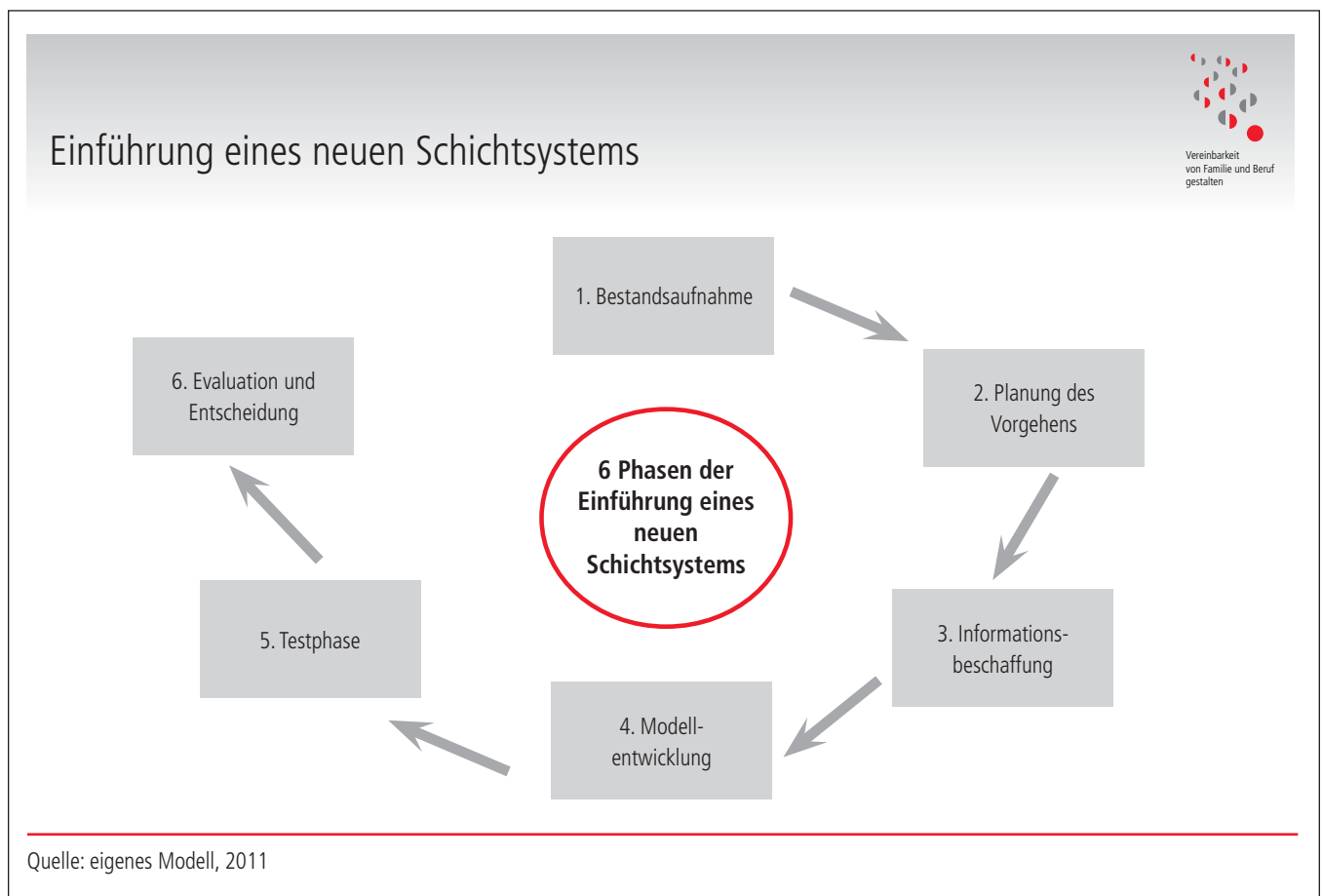


| Beispiele für Verhältnispräventionsmaßnahmen zu Vereinbarkeitsfragen in der betrieblichen Gesundheitsförderung |                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeitszeit                                                                                                    | familienfreundliche Arbeitszeiten                                                                                                   |
|                                                                                                                | Möglichkeiten zu Teilzeit und Freistellungen                                                                                        |
|                                                                                                                | Wechsel von Vollzeit nach Teilzeit und umgekehrt                                                                                    |
|                                                                                                                | familienfreundliche Schicht- und Dienstplangestaltung                                                                               |
|                                                                                                                | Arbeitszeitkonten, die Familienbedürfnisse berücksichtigen                                                                          |
|                                                                                                                | Vermeidung von Wochenendarbeit                                                                                                      |
|                                                                                                                | Planbarkeit der Arbeitszeiten und keine Arbeit auf Abruf                                                                            |
|                                                                                                                | Lebenslauforientierte Arbeitszeiten                                                                                                 |
| Arbeitsorganisation                                                                                            | Telearbeit                                                                                                                          |
|                                                                                                                | Kontakthalteprogramme während der Elternzeit oder bei Freistellungen                                                                |
|                                                                                                                | Eltern-Kind-Zimmer                                                                                                                  |
| Kinderbetreuung                                                                                                | Betriebskindergarten, Kooperationen verschiedener Betriebe, Unterstützung von Elterninitiativen, Belegplätze in Einrichtungen, usw. |
|                                                                                                                | Ferienprogramm für Kinder                                                                                                           |
| Service                                                                                                        | Notfallkoffer für Kinderbetreuung                                                                                                   |
|                                                                                                                | Organisation von Unterstützung                                                                                                      |
|                                                                                                                | Notfallkoffer zur Pflege von Angehörigen                                                                                            |
|                                                                                                                | Informationen zu Tagesbetreuung, Begleitung von Behördengängen, Einkaufsservice, Kurzzeit- und Verhinderungspflege, usw.            |
|                                                                                                                | Hausaufgabenhilfe                                                                                                                   |
| Geld                                                                                                           | finanzielle Zuschüsse für Eltern und pflegende Beschäftigte                                                                         |
| Betriebsklima                                                                                                  | Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Unternehmensziel                                                                            |
|                                                                                                                | Vereinbarkeit von Familie und Beruf als strategische Managementaufgabe                                                              |
|                                                                                                                | Führungsseminare                                                                                                                    |
|                                                                                                                | Sensibilisierung in Veranstaltungen, Seminaren, Betriebsversammlungen, Betriebsöffentlichkeit                                       |

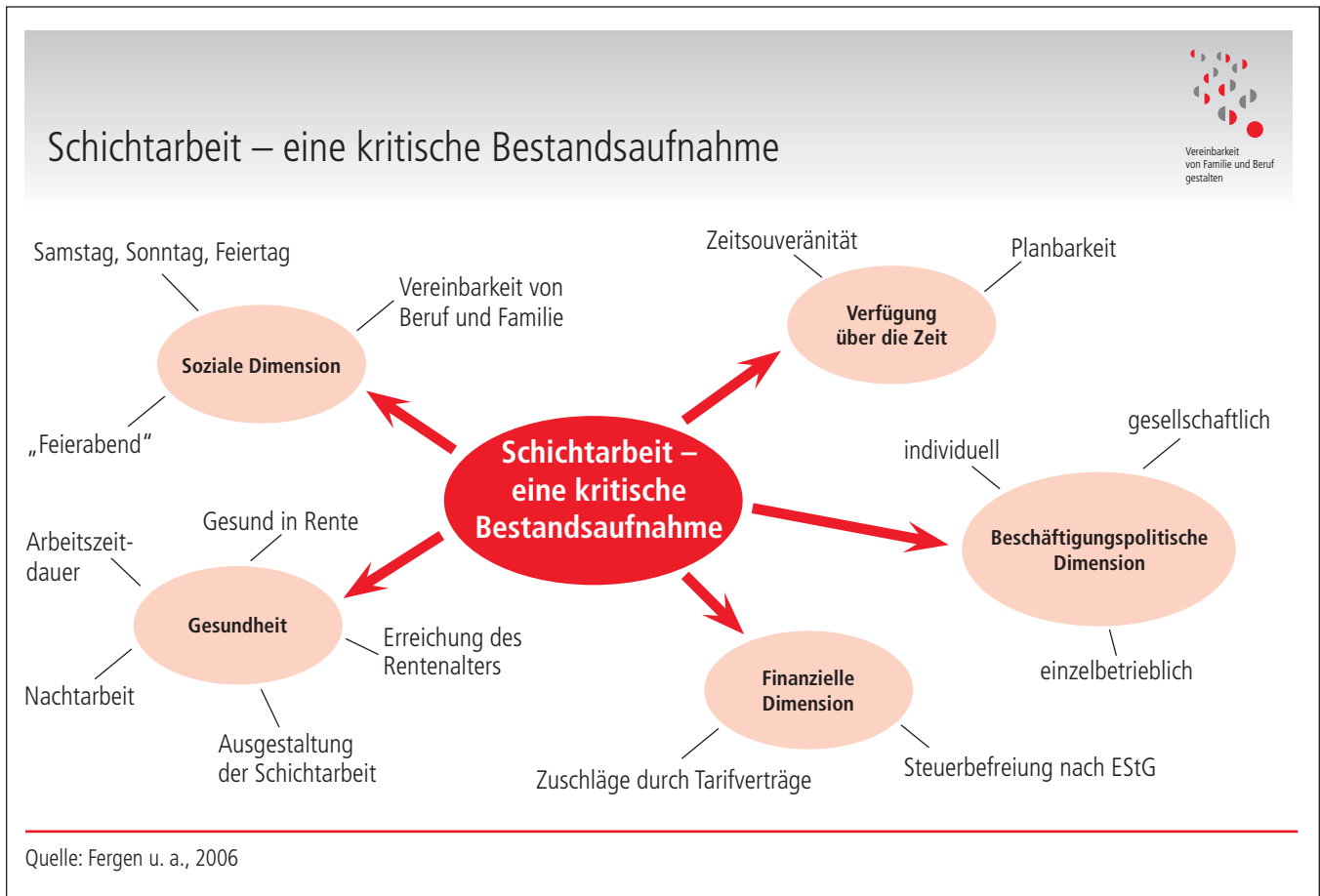
## 12. Prozess der Umsetzung

Im Folgenden soll ein gemeinsam verabredeter Umstellungsprozess zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber beschrieben werden. Selbstverständlich lassen sich Interessen auch gegen den Widerstand des Arbeitgebers durchsetzen oder kann es Phasen im Verständigungsprozess geben, die konfliktträchtig sind und den

Einsatz von Rechtsmitteln erforderlich machen. Dennoch sind die Erfolgsaussichten für die Einführung eines neuen Schichtmodells größer, wenn gemeinsame Ziele, Methoden und Schritte vereinbart werden können.



## 1. Phase Bestandsaufnahme



Zu Beginn der Überprüfung oder der Einführung eines neuen Schichtmodells sollte eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Arbeitszeiten stehen. Die obere Abbildung aus der IG Metall-Broschüre zur Schichtarbeit zeigt die verschiedenen Dimensionen, die sich auf die Schichtarbeit auswirken. In einem Dialog mit den betrieblichen Akteuren (Arbeitgeber, Interessenvertretung, betroffene Beschäftigte, Betriebsärzte, Fachkraft für Arbeitssicherheit usw.) sollen die unterschiedlichen Interessen, Sichtweisen und Prioritäten von Beschäftigtengruppen und Management erörtert werden. Eventuell können auch in diesem frühen Stadium externe Berater/innen zur Unterstützung hinzugezogen werden. Hier geht es darum, sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche Beweggründe für eine Veränderung ausschlaggebend sind und welche Auswirkungen eine mögliche Arbeitszeitumstellung nach sich ziehen würde. Am Ende der ersten Phase stehen einerseits die grundsätzliche Entscheidung, ob das Ziel durch eine Arbeitszeitumstellung erreicht werden kann (oder Änderungen am bestehenden System ausreichend sind) und andererseits eine gemeinsame Verständigung über die weiteren Schritte (Zeitplanung, Methoden, Zuständigkeiten).

## 2. Phase Planung des beteiligungsorientierten Umsetzungsprozesses

In Phase zwei steht die konkrete Umsetzung und Organisation der Umstellung im Vordergrund. In dieser Phase oder einer späteren ist es ratsam, den Prozess über eine Arbeits- oder Projektgruppe zu steuern, an der die wichtigsten betrieblichen Experten/innen und Entscheidungsträger beteiligt sind. Auch die Mitwirkung von betroffenen Beschäftigten aus verschiedenen Schichtmodellen in diesen Arbeitsgruppen hat sich bewährt, um möglichst alle Interessen zu berücksichtigen und die Perspektiven zu erweitern. Darüber hinaus sollten Arbeitsweise und Zuständigkeiten dieser Steuerungs- oder Planungsgruppe geklärt werden. Wer gehört weiter zur Steuerungsgruppe? Wie oft trifft sie sich? In welcher Form greift sie in den Prozess ein?

Weiter sollten die inhaltlichen Planungen konkretisiert werden: Auf welche Beschäftigtengruppen sollen die Maßnahmen zielen? Welche Prioritäten werden festgelegt? Was soll auf jeden Fall verändert werden, was könnte zusätzlich verändert werden? In welchen Bereichen oder Abteilungen sollen Veränderungen zuerst eingeführt werden? Diese Planungen können über eine Zielvereinbarung und einen Zeitrahmen (Test-, Umsetzungs-, Evaluationsphase) festgeschrieben werden.

Spätestens an dieser Stelle sollten auch die Beschäftigten über die verschiedenen Betriebsmedien informiert werden bzw. im

Betriebsrats- oder Personalratsgremium entschieden werden, in welcher Form die Belegschaft am Prozess beteiligt werden kann.

### 3. Phase Informationsbeschaffung

Nach dieser Klärung grundsätzlicher Ziele und Vorgehensweisen beginnt die Feinarbeit. Erstens soll ein möglichst umfassendes Informationspaket zusammengestellt werden, über das, was überhaupt möglich ist und realistisch erscheint. Zweitens verhilft der Blick über den Tellerrand hinaus mit Beispielen guter Praxis zu neuen Ideen und Anregungen. Und drittens sind umfassende Informationen über die eigene Belegschaft und die verschiedenen Beschäftigtengruppen notwendig, um die Arbeitszeitmodelle an deren Bedürfnisse und Interessen anzupassen.

Wichtige Punkte sind unter anderem:

- Gesetzliche Rahmenbedingungen (Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge) (siehe rechtlicher Überblick in Kapitel 14);
- aktuelle arbeitswissenschaftliche Empfehlungen in Bezug auf gesundheitliche und sozialverträgliche Schichtgestaltung;
- Praxisbeispiele guter Arbeit;
- Austausch und Information über Literatur, Seminare, Gewerkschaften, Verbände, Institutionen und andere Beratung.

Ein detaillierter Soll-Ist-Vergleich hat die Aufgabe, die Anforderungen von Seiten des Betriebes und von Beschäftigten genauer zu erfassen.

Anforderungsbereiche des Betriebes/der Verwaltung können folgende sein:

- Tätigkeiten, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen;
- Personalstrukturen (Alter und Qualifikation);
- externe Rahmenbedingungen und Infrastruktur;
- besondere Anforderungen an das Unternehmen/die Verwaltung (z. B. saisonale Schwankungen, Bereitschaftsdienste);
- zukünftige Planungen (Produkterweiterungen, Standortausdehnung).

#### Betriebliche Orientierungs- und Analyseinstrumente

Um „gute Arbeit“ im Betrieb/in der Dienststelle zu realisieren, benötigt man Informationen von den Beschäftigten. Dazu gehören einerseits die Leistungs- und Qualifikationsprofile der Beschäftigten, als auch die verschiedenen Tätigkeitsanforderungen der jeweiligen Stelle. Auf dieser Grundlage lassen sich Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung bzw. zur Qualifikation auch für spezielle Beschäftigtengruppen (Eltern, pflegende Beschäftigte, ältere oder behinderte Beschäftigte) ableiten. Hier eine Übersicht über Orientierungs- und Analyseinstrumente:

##### a) Altersstrukturanalyse

Sie enthält eine:

- Darstellung der betrieblichen Altersstruktur nach Abteilung, Geschlecht, Qualifikation und weiteren Merkmalen;
- Durchführung einer alterskritischen Gefährdungsbeurteilung (Auflistung der altersgerechten Arbeitsplätze und der Arbeits-

plätze, die kurz- und mittelfristig in altersgerechte umgewandelt werden können);

- Zukunftsszenario (Altersstruktur in fünf und/oder zehn Jahren) sowie Berücksichtigung der Altersstruktur in der Personalplanung.

##### b) Belegschaftsbefragungen

Im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung sind anonym durchgeführte Belegschaftsbefragungen ein gutes Instrument um:

- zu erfahren, wie die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen wahrnehmen;
- gesundheitliche „Brennpunkte“ festzustellen;
- individuelle und durch den Betrieb/die Dienststelle bedingte Gesundheitsrisiken festzustellen;
- für das Thema Gesundheit und Vereinbarkeit zu sensibilisieren und ins Gespräch zu kommen.

##### c) Gefährdungsbeurteilungen

Durch das Arbeitsschutzgesetz sind Betriebe und Dienststellen verpflichtet, ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz permanent zu verbessern. Dabei gilt es, arbeitsbedingte Erkrankungen präventiv, also vorausschauend zu verhindern. Gefährdungsbeurteilungen bilden hierbei ein wichtiges und umfangreiches Analyseinstrument, um ganzheitliche und demografiesensible Maßnahmen zu entwickeln. In Betrieben und Verwaltungen mit mehr als zehn Beschäftigten ist die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilungen gesetzlich vorgeschrieben. Darüber hinaus können weitere Informationsquellen für die Bestandsaufnahme von Gesundheitsrisiken genutzt werden:

- Gesundheitsbericht,
- Arbeitsplatzbeschreibungen,
- Belastungsanalysen,
- Arbeitsstättenbegehungen,
- arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und Informationen der Betriebsärzte,
- Fehlzeiten- und Krankenstandsanalysen,
- Betrieblicher Gesundheitsbericht der Krankenkassen,
- Unfall- und Berufskrankenanzeigen,
- Sicherheitstechnische Informationen der Sicherheitsfachkräfte,
- Vorsorgeuntersuchungen,
- Jährliche Berichte der Krankenkassen über Krankenstandsentwicklung,
- Daten der Fachkraft für Arbeitssicherheit über Arbeitsunfälle und arbeitsplatzbezogene Gefährdungen,
- anonymisierte Ergebnisse arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen,
- Arbeits- und Arbeitsplatzanalysen, Arbeitssituationsanalysen.

##### d) Arbeitsbewältigungsindex (ABI, Work-Ability-Index)

Der Arbeitsbewältigungsindex (ABI) ist ein Messinstrument, das mittels eines Fragebogens die individuelle Arbeitsfähigkeit/-belastung der Beschäftigten ermittelt. Erfragt werden Krankheiten und das individuelle gesundheitliche Wohlbefinden. Anschließend wird ein individueller ABI-Wert ermittelt, der Aufschluss über mögliche Veränderungen der Arbeitsfähigkeit geben soll. Der ABI

sollte in Verbindung mit Gefährdungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden. Auch in hoch belasteten Arbeits- und Tätigkeitsbereichen kann es sinnvoll sein, den ABI anzuwenden, um den individuellen Handlungsbedarf zu ermitteln. Wegen der sensiblen und zu schützenden Daten sollte dieses Messinstrument nur vom Betriebsarzt oder den Gesundheitsexperten/innen der Krankenkassen angewendet werden.

## 4. Phase Modellentwicklung

Erst nach dieser Klärungsphase sollten die neuen Arbeitszeitmodelle entwickelt werden, die vor allem das Ziel haben, eine begrenzte Zahl von Modellen für eine Testphase zu entwerfen. Die Projekt- oder Steuerungsgruppe kann gemeinsam oder getrennt mehrere mögliche Modellalternativen zur Diskussion stellen. Dabei sollte nochmals überprüft werden, ob die bisher vereinbarten Kriterien eingehalten werden. Auch mögliche Konflikte durch Arbeitsabläufe zwischen den Abteilungen sowie Konflikte, die durch betriebsinterne Anforderungen oder Belegschaftsinteressen ausgelöst werden könnten, sollten mitbedacht werden. In dieser Phase ist ebenfalls eine breite Unterstützung durch die betrieblichen Akteure und auch durch Externe empfehlenswert. Die Beschränkung auf wenige Testmodelle hat den Vorteil, dass die Vor- und Nachteile des jeweiligen Modells sich stärker herauskristallisieren und das Stimmungsbild für oder gegen ein Modell deutlicher hervortreten lassen. Dies erleichtert die Entscheidung in der Belegschaft für das endgültige Modell. Wobei dann wiederum verschiedene oder leicht differenzierte Modelle angeboten werden können.

Ist der Prozess der Modellfindung abgeschlossen, sollten die Modelle und die anschließende Testphase in der Belegschaft vorgestellt und diskutiert werden. Eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung könnte den weiteren Weg schriftlich festhalten. Wichtiger ist allerdings eine gute Partizipation der Beschäftigten, auch durch die Kommunikation des Umstellungsprozesses, die die spätere Akzeptanz des Modells wesentlich beeinflussen wird. Je stärker die Betriebsöffentlichkeit die Umstellung mitverfolgt und darüber diskutiert, desto nachhaltiger können die positiven Effekte des neuen Modells genutzt werden.



## 5. Phase Test

Die Testphase dient vor allem der Überprüfung der Alltagstauglichkeit. Dabei müssen sich die Modelle einerseits in den Arbeitsprozessen bewähren und andererseits den Anforderungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf genügen. Da die Umstellungen im sozialen Leben erst allmählich gelingen und gesundheitliche Auswirkungen meist nach mehreren Monaten feststellbar sind, ist ein langfristiger Zeitraum für die Testphase einzuplanen. Um eine realistische Beurteilung der neuen Schichtsysteme zu erhalten ist eine Mindestdauer von einem halben Jahr unbedingt erforderlich, noch besser sind einjährige Testphasen.

Während der Testphase sind verschiedene prozessbegleitende Aktivitäten möglich. Gespräche in der Projekt- oder Steuerungsgruppe, Erfahrungsaustausch der Betroffenen sowie Rückmeldungs- und Problemanalysen können hier erfolgen. Weiter können bereits mögliche Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und die Organisationsstrukturen in Betrieb/Verwaltung beobachtet und festgehalten werden. Fragen nach Anpassungen in der Organisation und möglichem Qualifikationsbedarf der Beschäftigten oder Vorgesetzten können jetzt bereits aufbereitet werden.

Auch die Erarbeitung weiterer Modellvarianten kann vorbereitet werden. Wichtig ist aber, dass im Testlauf keine Veränderungen am Modell vorgenommen werden. Umstellungen würden zum einen die Ergebnisse verfälschen und die Bewertung schwieriger machen und zum anderen möglicherweise zu großen Unsicherheiten in der Belegschaft führen. Deshalb sollte die Testphase vor allem dafür genutzt werden, Ergebnisse und Einschätzungen zu sammeln und anschließend auszuwerten.

## 6. Phase Evaluation und Entscheidung

Die letzte Umsetzungsphase sollte zu einer ausführlichen Bewertung der Testergebnisse genutzt werden. Hier fließen die Rückmeldungen zu den Auswirkungen, Problemen und Erfahrungen an die Arbeitsgruppe ein. Die Einbeziehung der Belegschaft kann über verschiedene Medien erfolgen: Workshops, Veranstaltungen und eine Fragebogenaktion kann die normalen Aktivitäten (Betriebs-/Dienstversammlungen, Abteilungsversammlungen, Intranet usw.) ergänzen. Bewährt hat sich auch eine Vorher- und Nachher-Befragung der Beschäftigten in der Pilotgruppe. Ziel ist es, die Entscheidung über das zukünftige Arbeitszeitmodell endgültig zu klären: Haben sich die Erwartungen im Testpilot erfüllt? Sollen Veränderungen am getesteten Modell vorgenommen werden (mit erneutem Testlauf)? Oder soll das alte Modell beibehalten werden? Danach erfolgen die Information der Betriebsöffentlichkeit sowie die endgültige Umsetzung des neuen Schichtmodells.



## 13. Widerstände bei der Umsetzung

Vorbehalte und Widerstände gegen die Einführung neuer Schichtpläne kommen einerseits von den Beschäftigten selbst, andererseits aus Teilen des Managements z. B. von Schichtführern/innen oder Meistern/innen. Die Bedenken der Belegschaft gründen sich im Wesentlichen darauf, dass die komplizierten Anpassungen an die aktuellen Schichtrhythmen in der Vergangenheit große Anstrengungen gekostet haben und im Verlauf der Jahre ein Zeitarrangement zustande gekommen ist, mit dem die Schichtbeschäftigten einigermaßen gut leben können (siehe Kapitel 3 Soziale Aspekte). Dieses Arrangement wieder in Frage zu stellen, bedeutet auch, den schwierigen Prozess der Neugestaltung wiederum zu beginnen. Um die Beschäftigten von den Verbesserungen eines neuen Schichtmodells zu überzeugen, sind deshalb umfangreiche und intensive Gespräche und Informationsveranstaltungen notwendig. Durch gute Beispiele und Argumentationen lässt sich Überzeugungsarbeit leisten. Dennoch wird man nicht alle Bedenken zerstreuen können, da entweder unterschiedliche Interessen bestehen bleiben oder die eigenen positiven Praxiserfahrungen erst noch gemacht werden müssen.

Von Seiten der Interessenvertretung wird häufig argumentiert, dass ein neues Arbeitszeitmodell eine neue Betriebsvereinbarung erforderlich macht, die aber aufgrund von veränderten Machtkonstellationen in der aktuellen Situation nur mit größeren Abstrichen zu realisieren sei. Dies spräche eher für eine Strategie der behutsamen Veränderung bestehender Arbeitsmodelle.

Die Gegenargumente der Vorgesetzten beziehen sich zum einen auf organisatorische und betriebswirtschaftliche Bedenken und zum anderen auf das fehlende Vertrauen in die Belegschaften. Um den organisatorischen Befürchtungen zu begegnen, können auch hier positive Beispiele sinnvoll sein. Gleichwohl ist die Angst vor Veränderungen nicht völlig aus der Luft gegriffen. Neue Schichtmodelle sind oft mit neuen Anforderungen an die Organisation verbunden, die sich aber auch positiv auswirken können. Veränderungen in der Arbeitsorganisation bringen die Schichtplaner in Schwung und wecken ein neues Flexibilitätspotenzial. Die Schichtbesetzung wird dynamisiert wenn z. B. Teilzeit in Schichten eingeführt wird oder eine laufende Steuerung der Personaleinsatzplanung erforderlich wird. Neue Wirtschaftlichkeitsreserven können über neue Steuerungsformen (z. B. Abwesenheitssteuerung) erschlossen werden, die in anderen Bereichen schon

länger etabliert sind. Gleichzeitig kann die höhere Flexibilität auch den Unternehmensinteressen zugute kommen. Das Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen zeigt, wie beide Seiten von flexiblen Arbeitszeiten profitieren können (siehe Kapitel 9 Individuelle Zeitoptionen).

Was das Vertrauen des Managements in die Belegschaft betrifft, ist vor allem ein Wandel der Unternehmenskultur anzustreben. Die aktive Unterstützung der Unternehmensführung in Sachen familienbewusster Arbeitszeiten ist ein wichtiger Garant dafür, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Schichtarbeit gelingen kann. Oftmals ist dies erst möglich, wenn die Unternehmensführung einen Kulturwandel einleitet und strategisch unterstützt (z. B. in Zielvereinbarungen und Bewertungen der Führungskräfte). Studien zum Arbeitsfähigkeitsindex (ABI) zeigen, dass ein solcher Kulturwandel in Schichtbetrieben vor allem über den Dreiklang von betrieblicher Gesundheitsförderung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und guter Führung zu erreichen ist (vgl. Weiß 2011). Erfahrungen in verschiedenen Betrieben und Verwaltungen belegen immer wieder, wie entscheidend der Wille zur Umsetzung ist. Dafür sind verschiedene Machtpromotoren aus dem Management, der Interessenvertretung, den Akteuren der betrieblichen Gesundheitsförderung und den Beschäftigten selbst wichtig.

Oft muss auch das Betriebsrats-/Personalratsgremium selbst überzeugt werden, dass Vereinbarkeitsthemen wichtig sind. Die Bedeutsamkeit, Gestaltbarkeit und Politikfähigkeit dieses strategischen und querschnittsorientierten Themas wird von vielen Interessenvertretern selten erkannt. Dabei handelt es sich um ein Themenfeld, das große Schnittmengen mit dem Arbeitgeber bietet und deshalb weniger konfliktträchtig ist als andere Themen. Es zeigt sich, dass Familienfreundlichkeit ein Zukunftsthema ist, das mit vielen anderen Handlungsfeldern verbunden ist: Arbeitszeit, Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung, Entgeltpolitik und Geschlechtergerechtigkeit. Diese Verbindungen lassen sich für die Beschäftigten nutzen. Betriebs- und Personalräte können hier punkten und ihre vielfältigen Kompetenzen verknüpfen, um auf eine familienfreundliche Betriebskultur hinzuwirken. Bei der Sensibilisierung zum Thema Vereinbarkeit innerhalb der Betriebe und Verwaltungen können sie als Impulsgeber und Motor wichtige Veränderungen auf den Weg bringen und sich als aktiver Gestalter profilieren.

## 14. Recht

Dem Betriebs- oder Personalrat steht eine Reihe von Gesetzen zur Verfügung, um den Betrieb/ die Dienststelle familienfreundlicher zu gestalten. Diese Gesetze legen verpflichtende Ziele fest, die die Geschäftsleitung berücksichtigen muss und über deren Einhaltung der Betriebs-/Personalrat wacht.

Die folgende Übersicht gibt einen guten Überblick über die bestehenden Rechtsgrundlagen, die Anknüpfungspunkte für familienfreundliche Maßnahmen bieten.

| Themen                              | Rechtsgrundlage                           | Bemerkungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf | Grundgesetz (GG)                          | „Ehe und Familie stehen unter dem besonderen Schutze der staatlichen Ordnung.“ (Art. 6 Abs. 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                     | Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)        | „Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben [...] die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern [...]“ (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                     | Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG)       | für Beschäftigte im öffentlichen Dienst<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziel des Gesetzes: u. a. „die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern.“ (§ 1 Abs. 1)</li> </ul> Besonders Abschnitt 3 Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Familiengerechte Arbeitszeiten und Rahmenbedingungen (§ 12)</li> <li>■ Förderung von Teilzeit, Telearbeit und familienbedingter Beurlaubung (§ 13 und 15)</li> <li>■ Wechsel von Teilzeit nach Vollzeit, beruflicher Wiedereinstieg (§ 14)</li> </ul> |
|                                     | Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) | Ziel: Benachteiligung aufgrund von ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, Alter oder Geschlecht zu verhindern.<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ dazu gehört die Benachteiligung wegen Schwangerschaft oder Mutterschaft</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                     | Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freistellung von der Arbeit wegen Betreuung von Kindern und Angehörigen</li> <li>■ Arbeitszeitflexibilisierung</li> <li>■ Teilzeit</li> <li>■ Telearbeit</li> <li>■ Elternförderung</li> <li>■ Ausgestaltung der Elternzeit</li> <li>■ Weiterbildungsangebote während der Elternzeit</li> <li>■ Vertretungseinsätze/Projektbeteiligungen während der Elternzeit</li> <li>■ Kinderbetreuung</li> <li>■ Sozialzulagen/Familienzulagen</li> </ul> (vgl. Flüter-Hoffmann 2005 und Bispinck 2005)                                                                                       |

| Themen      | Rechtsgrundlage                           | Bemerkungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeitszeit | Arbeitszeitgesetz (ArbZG)                 | fixiert den rechtlichen Rahmen von Arbeitszeitflexibilisierung:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer/innen</li> <li>■ Verbesserung der Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten</li> <li>■ Schutz von Sonn- und Feiertagen</li> <li>■ Beschränkung von Mehr-, Schicht- und Nachtarbeit</li> <li>■ Definitionen von Arbeitszeit, Nachtarbeit, Arbeitsbereitschaft usw.</li> <li>■ Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse</li> <li>■ Öffnungsklauseln bei Arbeitsbereitschaft und Rufbereitschaft</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
|             | Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)        | Initiativrecht<br>„Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...]“<br>2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;<br>3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit [...].“ (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebsvereinbarung (§ 77 BetrVG) und Möglichkeit einer Einigungsstelle (§ 76 BetrVG)</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
|             | Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) | „Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über<br>1. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage [...]<br>3. Aufstellung des Urlaubsplanes, Festsetzung der zeitlichen Lage des Erholungsurlaubs für einzelne Beschäftigte, wenn zwischen Dienststellenleiter und den beteiligten Beschäftigten kein Einvernehmen erzielt wird [...].“ (§ 75 Abs. 3)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ablehnung von Teilzeitanträgen (§ 76 Abs. Abs. 1 Nr. 8)</li> <li>■ Personalvereinbarung (§§ 73, 74) und die Möglichkeit einer Einigungsstelle (§ 71)</li> </ul> |
|             | Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)   | Anspruch auf Verkürzung der Wochen-, Monats-, Saison- und/oder Jahresarbeitszeit (§ 8), soweit keine betrieblichen Gründe entgegenstehen<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ auch befristete Teilzeit oder Teilzeit auf Probe sind möglich (allerdings ohne Rechtsanspruch)</li> <li>■ Mindestankündigungsfrist 4 Tage (§ 12)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | Altersteilzeitgesetz (AltTZG)             | möglich für alle Beschäftigten, die vor dem 1.1.2010 das 55. Lebensjahr vollendet haben<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedingung: Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|             | Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)             | Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung als Bestandteil eines dynamischen, ganzheitlichen und präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes.<br>Ziele des Gesetzes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ menschengerechte Gestaltung der Arbeit</li> <li>■ kontinuierliche Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes</li> <li>■ Beseitigung von arbeitsbedingten Erkrankungen</li> <li>■ Grundsatz der präventiven Gefahrenbekämpfung an der Quelle</li> <li>■ Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anspruch auf Anpassung der Arbeitszeit: (§ 611)</li> <li>■ Anspruch auf Arbeitszeitänderung: (§ 315)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|             | Sozialgesetzbuch IV (SGB IV)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insolvenzschutz für Zeitkonten (§ 7d)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | Flexigesetz I und II                      | Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen sowie Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sicherung und Übertragbarkeit von (Zeit-)Wertguthaben</li> <li>■ v. a. Anpassungen in SGB III-VI sowie X-XI</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|             | Tarifvereinbarungen                       | zu Schichtarbeit:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitbegrenzungen, Zeitkorridore, Ausgleichszeiträume</li> <li>■ Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft</li> <li>■ Zuschläge für Nacht- und Schichtarbeit</li> <li>■ Sonderleistungen</li> <li>■ Ausnahmeregelungen für Beschäftigtengruppen (z. B. Eltern, ältere Beschäftigte)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Themen                            | Rechtsgrundlage                                                          | Bemerkungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elternzeit, -geld<br>Mutterschutz | Sozialgesetzbuch IX (SGB IX)                                             | Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ menschen- und behindertengerechte Arbeitsgestaltung (§ 81 Abs.4)</li> <li>■ Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen (§ 81 Abs. 5)</li> <li>■ Anspruch auf Einhaltung einer 5-Tage-Woche</li> <li>■ Befreiung von Nachtarbeit (§ 81 Abs. 4 Ziffer 4)</li> <li>■ Freistellung von Mehrarbeit (§ 124)</li> </ul>                                                                   |
|                                   | Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)                            | 12 Monate, bzw. 14 Monate (beide Eltern) 65% des Nettoeinkommens (max. 1.800 Euro)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ freie Entscheidung, welcher Elternteil Elternzeit nimmt</li> <li>■ bis zum 3. Geburtstag des Kindes (8. Geburtstag mit Zustimmung des Arbeitgebers)</li> <li>■ Teilzeit bis zu 30 Stunden wöchentlich möglich</li> <li>■ Geschwisterbonus für schnelle Geburtenfolge</li> <li>■ Mindestelterngeld: 300 Euro</li> </ul>                      |
| Kinderbetreuung                   | Mutterschutzgesetz (MuSchG)                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbot von Mehrarbeit, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit (§ 8 Abs. 1)</li> <li>■ Beschäftigungsverbot für einzelne Tätigkeiten, wenn Gesundheitsgefahren für Mutter und/oder Kind drohen (§ 3)</li> <li>■ Schutzfristen: 6 Wochen vor der Entbindung; 8 Wochen nach der Geburt (12 Wochen bei Früh- und Mehrlingsgeburten) (§ 6)</li> <li>■ Stillzeiten während der Arbeitszeit</li> <li>■ besonderer Kündigungsschutz</li> </ul> |
|                                   | Sozialgesetzbuch V (SGB V)                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freistellung zur Betreuung kranker Kinder und Krankengeld (§ 45)</li> <li>■ Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                   | Sozialgesetzbuch VIII (SGB VIII) (KJHG)                                  | Kinder- und Jugendhilfe (KJHG)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insbesondere dritter Abschnitt: Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege</li> <li>■ (Tagesbetreuungsausbaugesetz TAG)</li> <li>■ steuerliche Begünstigungen von Kinderbetreuungskosten</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
|                                   | Ländergesetze zur Kinderbetreuung: z.B. Kindertagesstättengesetz (KiTaG) | Rechtsansprüche auf öffentliche Kinderbetreuung oder auf Betreuungsmöglichkeiten für unter Dreijährige sind auf Länderebene geregelt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Pflege                            | Sozialgesetzbuch IX (SGB IX)                                             | Soziale Pflegeversicherung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | Pflegezeitgesetz (PflegeZG)                                              | Möglichkeiten zur Freistellung aus Pflegegründen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ 10 Tage (Kurzzeit)</li> <li>■ 6 Monate</li> <li>■ Pflegestützpunkte und wohnortnahe Beratung</li> <li>■ Erhöhung des Pflegegeldes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | Familienpflegezeitgesetz                                                 | über einen Zeitraum von zwei Jahren kann die Arbeitszeit bis zu 50 % reduzieren werden (mit bis 75 % des Gehalts); anschließend Vollzeitarbeit mit entsprechend reduziertem Gehalt als Ausgleich                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### Weitere gesetzliche Grundlagen

Da der öffentliche Dienst jeweils auf länderspezifischen Regelungen beruht, gibt es für die Beschäftigten jedes Bundeslandes und des Bundes gesonderte Regelungen (Bundesgleichstellungsgesetz, Landesgleichstellungsgesetze; Bundes- und Landespersonalvertretungsgesetze; Bundesbeamtengesetz). Die Inhalte der jeweiligen Landesregelungen unterscheiden sich teilweise in ihrer Reichweite. Einen guten Überblick dieser gesetzlichen Grundlagen und ihrer Anknüpfungspunkte für familienbewusste Maßnahmen in der Dienststelle bietet die Broschüre „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte“; S.27 – 38 (<http://familie.dgb.de/service/bildungsarbeit/dgb-broschuren/++co++025d1a26-4e3f-11e0-568a-00188b4dc422>). Die umfangreichste Literatur zum Thema Recht und Vereinbarkeit von Familie und Beruf finden sie im Juris Praxiskommentar (Düwell u. a. 2009).

### Probleme bei der Gewährung von Teilzeit

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz gilt in ganz Deutschland für (fast) alle Beschäftigungsverhältnisse. Gegen die Einführung von Teilzeit werden verschiedene Begründungen ins Feld geführt. Rechtlich sind diese Gründe relevant, wenn sie einer nachweisbaren und nachvollziehbaren Entscheidung der Arbeitsorganisation entspringen. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (§ 8 Abs. 4, TzBfG) nennt vier Ablehnungsgründe: 1. Unverhältnismäßige Kosten (Kosten, die eine besondere Teilzeitbeschäftigung verursacht); 2. wesentliche Beeinträchtigung im Betrieb; 3. wesentliche Beeinträchtigung der Organisation oder des Arbeitsablaufs (z. B. Teilzeit läuft den Anforderungen und/oder der Betriebsvereinbarung des Schichtsystems zuwider oder verursacht lange Übergabegespräche); 4. keine Ersatzkraft. Ein Urteil des Landesarbeitsgerichts Schleswig-Holstein (Az.: 3 SaGa 14/10 vom 15. 12. 2010) stärkt eher die Rechte der Arbeitnehmer/innen auf Teilzeit. In einer Änderungs-

schneiderei mit 2-Schichtbetrieb wollte eine Schneiderin nach der Elternzeit in Teilzeit gehen und nur noch vormittags arbeiten. Der Teilzeitwunsch wurde vom Arbeitgeber mit der Argumentation verweigert, dass aus „organisatorischen Gründen“ alle Beschäftigten wechseln müssen. Dagegen verwies das Gericht darauf, dass das Wechseln im Schichtbetrieb allein kein Ablehnungsgrund ist. Vielmehr muss der Arbeitgeber begründen, weshalb der Arbeitszeitwunsch nicht durch Änderungen im Betriebsablauf oder durch Ersatzkräfte realisiert werden kann.

### Faktorisierung der Arbeitszeiten

Um die negativen Folgen von jahrelanger Schichtarbeit zu reduzieren, ist es empfehlenswert, eine Faktorisierung der Arbeitszeiten in Schichtarbeit vorzunehmen. Ein Beispiel, wie verschiedene Modelle aussehen, gibt die Gewerkschaft der Polizei. Je nach Modell werden entweder die in Schicht geleisteten Jahre gezählt oder stundenweise auf ein Lebensarbeitszeitkonto verbucht. Im ersten Modell könnte z. B. nach 30 Schichtjahren ein Faktor zwischen 1,05 und 1,45 angerechnet werden, so dass 1,5 bis 15 Jahre Zeitgewinn resultieren und die Beschäftigten entsprechend früher verrentet werden könnten. Im zweiten Modell, in dem die einzelnen Schichten faktorisiert und z. B. auf ein Lebensarbeitskonto gutgeschrieben werden, würde ein 8-Stunden-Dienst mit dem Faktor 1,5 dann eine Gutschrift von 12 Stunden bedeuten ([http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/Posa/\\$file/PosSchichtEndstand.pdf](http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/Posa/$file/PosSchichtEndstand.pdf)).

Auf Länderebene gelten solche Regelungen bereits für Beamte und Beamtinnen. In Rheinland-Pfalz ist geplant das Rentenalter für Polizisten/innen im gehobenen Dienst auf 62 Jahre und im höheren Dienst auf 64 Jahre zu reduzieren. Dabei sollen auch die geleisteten Schichtdienstzeiten faktorisiert werden (vgl. Gewerkschaft der Polizei 2011).





## 15. Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu familienbewusster Schichtarbeit

Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind geeignet, Grundsätze einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Betrieb zu verankern und den verbindlichen Handlungsrahmen zu schaffen. Bei der Familienfreundlichkeit in der Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren einiges bewegt. Aber nach wie vor bestehen in nur 10 Prozent der Unternehmen Betriebsvereinbarungen und in 20 % der öffentlichen Einrichtungen Dienstvereinbarungen dazu; d. h. das Regelungspotenzial ist nach wie vor groß. Gerade in Schichtbetrieben fehlt dieser Ansatz in Betriebs-/Dienstvereinbarungen oft noch komplett.

Die Abteilung Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung sammelt und analysiert kontinuierlich Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu bestimmten Themenfeldern. Das folgende Kapitel bezieht sich in erster Linie auf die Ergebnisse der Auswertung zum Thema „Flexible Schichtsysteme“ von Hiltraud Grzech-Sukalo und Kerstin Hänecker.<sup>11</sup>

Hier drei Beispiele für die recht allgemeinen Formulierungen zur Familienfreundlichkeit bzw. zum Ausgleich der zeitlichen Interessen von Beschäftigten und Arbeitgeber aus Schichtbetrieben dieser Auswertung.

*„Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen mit familienfreundlichen Arbeitszeitformen, wie z. B. Teilzeitarbeitsplätze ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Ziele dieser Vereinbarung. Die Arbeitszeit soll sowohl den Belangen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch den betrieblichen Interessen entgegenkommen.“ (Gummi- und Kunststoffherstellung)*

Dem hohen Stellenwert entsprechend wird das Thema Arbeitszeit meist in einem eigenen Absatz/Paragraphen behandelt, der mit einer allgemeinen Absichtserklärung eröffnet wird.

*„Es sind flexible Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, so dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Wünschen nach besonderen Arbeitszeitregelungen im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten ein entsprechender Arbeitsplatz angeboten werden kann.“ (Papiergewerbe)*

Anschließend werden in den Vereinbarungen oft Teilzeitmöglichkeiten geregelt, die für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig sind:

*„... möchte die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter Teilzeit arbeiten, soll diesem Wunsch entsprochen werden.“ (Fahrzeughersteller Kraftwagen)*

*„Teilzeit ist grundsätzlich auf allen Stellen/Funktionen des Betriebes möglich. Teilzeitarbeit wird nur auf freiwilliger Basis geleistet; der Umfang und die Festlegung der Arbeitszeiten einer Teilzeilkraft sollen einvernehmlich geregelt werden. Mit der Reduzierung der Arbeitszeit dürfen keine Arbeitsintensivierung, keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen sowie des Arbeitsplatzes verbunden sein.“ (Gastgewerbe)*

Eine weitere Auswertung der Abteilung Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung zum Thema „Diskontinuierliche Schichtsysteme“ (Grzech-Sukalo; Hänecker 2011) hat 105 Betriebsvereinbarungen analysiert. Die Einführung diskontinuierlicher Schichtsysteme zielt meist auf eine Verlängerung der Maschinenlaufzeiten und damit auf eine Ausdehnung der Betriebszeiten – oft verbunden mit einer Verlängerung der individuellen Arbeitszeiten ab. Die Auswertung zeigt, dass die Variationen bei diskontinuierlichen Schichtsystemen vielfältig sind. Nicht selten wird angestrebt, bestehende Arbeitsplätze zu sichern oder neue zu schaffen, wenn es z. B. gehäuft Mehrarbeit und Überstunden gibt. Häufig wird allgemein als Ziel der Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Rücksichtnahme auf soziale Belange der Beschäftigten des Betriebes genannt. Im Folgenden zeigen wir einige Beispiele für Regelungsfelder bezüglich einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diskontinuierlichen Schichtsystemen:

Einige Betriebsvereinbarungen regeln Ausgleichstage, die Beschäftigte entlasten sollen. Diese werden entweder im Voraus im Schichtplan eingetragen oder können weitgehend von den Beschäftigten bestimmt werden. Eine solche Regelung gewährt den Betroffenen mehr Zeitautonomie, während die Festlegung im Voraus eine große Planungssicherheit bedeutet. Überwiegend wird ein Freizeit-ausgleich für Arbeit an ungünstigen Tagen oder zu ungünstigen Zeiten gegenüber einem finanziellen Ausgleich bevorzugt.

<sup>11</sup> Für die Thematik familienbewusste Schichtarbeitsgestaltung sind vorrangig die folgenden veröffentlichten Auswertungen relevant „Chancengleich und familienfreundlich“ (Maschke; Zurholt; 2006), „Flexible Schichtsysteme“ (Grzech-Sukalo; Hänecker; 2010) und „Diskontinuierliche Schichtsysteme“ (Grzech-Sukalo; Hänecker 2011).

In der Regel werden in (diskontinuierlichen) Schichtsystemen Vollzeitkräfte eingesetzt. Teilzeitkräfte müssen jedoch nicht von vornherein ausgeschlossen sein. Für sie wird die Arbeitszeit im Schichtsystem anteilig geregelt, andernfalls ist eine extra Betriebsvereinbarung vorgesehen. Dies erfordert einigen planerischen und organisatorischen Mehraufwand.

Besondere Personengruppen werden oft gänzlich aus dem Schichtbetrieb herausgenommen. Frauen im Mutterschutz werden zum Beispiel nicht selten vorrangig in den Frühschichten beschäftigt. Bewährte Instrumente, um Schichtsysteme zu flexibilisieren, sind Gleitzeit, die vorübergehende Ausdehnung oder Verkürzung einzelner Schichten oder der Wechsel von Schichtsystemen. Dieser wird in den Betriebsvereinbarungen detailliert geregelt.

Die Auswertung „Flexible Schichtsysteme“ zeigt, welche Regelungstrends zur flexiblen Gestaltung von Schichtarbeitsystemen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Sie bildet die betriebliche Regelungspraxis ab und gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen. Vorgestellt werden im Folgenden die Regelungsfelder, in denen Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf genommen wird, jeweils veranschaulicht durch entsprechende Passagen aus anonymisierten Betriebsvereinbarungen:

#### **a) Ziele von Vereinbarungen zu flexiblen Schichtsystemen**

Die meisten Präambeln berücksichtigen neben der Anpassung an den betrieblichen Bedarf die Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Zielsetzung. Die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten individuell zu gestalten soll die Zeitsouveränität der Beschäftigten erhöhen und sie motivieren; z. B. durch bessere Planbarkeit ihrer Schichtarbeitszeiten, geringere Belastung und erhöhte Eigenverantwortlichkeit. Hier ein Formulierungsbeispiel aus einer Präambel:

*„Ziel dieser Vereinbarung ist die Schaffung eines Schichtsystems, das auf die Anforderungen von Mitarbeitern und Unternehmen eingeht. [...] Flexible Gestaltungsmerkmale sollen Unternehmen wie Mitarbeiter gleichermaßen profitieren lassen.“ (Mineralölverarbeitung)*

In anderen Fällen werden auch allgemeine Ziele des Gesundheitsschutzes für die Beschäftigten vereinbart.

*„Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist die Steuerung des Mitarbeiter-einsatzes im Schichtbetrieb, um die Ressourcen besser zu planen und auf der anderen Seite die Belastung der Mitarbeiter durch Schichtarbeit so gering wie möglich zu halten.“ (Papiergewerbe)*

#### **b) Regelungen zur Flexibilisierung von Schichtsystemen**

Viele Vereinbarungen berücksichtigen bei der Personaleinsatzplanung neben den betrieblichen Belangen ausdrücklich auch Beschäftigtenwünsche. Formulierungen dazu bleiben oft zunächst allgemein und geben kaum Umsetzungshinweise. Im nachfol-

genden Auszug wird zumindest auf die Ebene verwiesen, auf der dies geregelt werden sollte.

*„Die Personaleinsatzplanung erfolgt auf Gruppenebene unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche.“ (Maschinenbau)*

Für die Organisation der Schichtbelegschaft kann auch die Abteilung oder das Team zuständig sein.

*„Jedes Team hat die Aufgabe, die Arbeits- und Freizeiten (z. B. Urlaub) der einzelnen Mitarbeiter so zu organisieren, dass jeweils die definierte Schichtstärke erreicht wird. Die übrigen Mitarbeiter belegen jeder ein so genanntes Zeitfenster.“ (Chemische Industrie)*

Eine solche Vereinbarung stärkt die Eigenverantwortung und damit oft die Arbeitszufriedenheit und erhöht gleichzeitig die Planungsgenauigkeit im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ein solches Vorgehen setzt allerdings eine funktionierende demokratische Teamarbeit voraus.

#### **c) Arbeitszeitkonten**

Flexibilisierung durch Arbeitszeitkonten wird zunehmend auch für Schichtdienstleistende genutzt. Sie werden oft als Freizeit- oder Freischichtkonten bezeichnet. Ziel ist es, die Arbeitszeit kontrolliert zu verwalten, sowohl durch den Betrieb als auch durch die Beschäftigten selbst.

*„Für alle Mitarbeiter wird ein Arbeitszeitkonto eingerichtet. Auf diesem werden die Abweichungen zwischen tariflich wöchentlicher und der sich daraus ergebenden täglichen Arbeitszeit einerseits und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit andererseits registriert.“ (Metallerzeugung und -bearbeitung)*

Häufiger wird der Abbau der Plusstunden durch Freizeit und/oder Freischichten geregelt. Auch wenn betriebliche Belange Vorrang haben, können Beschäftigte in der Regel nach Absprache mit dem Vorgesetzten Freischichten „entnehmen“, die z. B. der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen. Betriebliche Gründe dagegen beziehen sich meist auf die Mindestbesetzung der Schichten, die gewährleistet sein muss.

*„Der Zeitausgleich kann in Absprache mit dem Vorgesetzten stunden-, tage- oder wochenweise erfolgen. Dem Antrag des Arbeitnehmers muss stattgegeben werden, es sei denn, nachvollziehbare dienstliche oder betriebliche Gründe sprechen dagegen.“ (Gesundheit und Soziales)*

#### **d) Langfristige Planung**

Idealerweise ist die flexible Arbeitsgestaltung für die Beschäftigten planbar. Dafür sollte eine Grundplanung über einen längeren Zeitraum erstellt werden. Später können sowohl betriebliche Schwankungen als auch Beschäftigtenwünsche integriert werden. Durch diese Grundplanung wird die Schichtarbeit für die Beschäftigten vorhersehbarer und damit zuverlässiger; Familienleben und Freizeitaktivitäten können eher darauf abgestimmt werden.

*„Aufgrund der jährlichen Absatzplanung wird im Dezember für die Produktionsabteilungen eine individuelle Produktionsplanung erstellt. Darin wird die voraussichtliche monatliche Arbeitszeit pro Abteilung oder Maschine für das nächste Jahr im Voraus geplant. Die Planungen werden jährlich per Aushang bekannt gegeben und im laufenden Jahr monatlich mit dem Betriebsrat abgestimmt. Treten grundlegende Änderungen auf, wird der Jahresplan im laufenden Jahr geändert.“ (Papiergewerbe)*

Auch Freischichten sollten für die Beschäftigten planbar sein, damit sie ihr Arbeits- und Privatleben gut aufeinander abstimmen können.

*„Die Verteilung von Freischichten wird im Voraus festgelegt und dem Mitarbeiter monatlich mitgeteilt.“*

Die Beschäftigten können über die Lage von Arbeits- oder Freischichten mitentscheiden. Nachfolgend ist dies für die Planung zusätzlicher Schichten im Jahr geregelt.

*„Die Vertragsparteien vereinbaren, dass unabhängig von der tatsächlich verplanten Arbeitszeit pro Mitarbeiter 22 zusätzliche Schichten geleistet werden müssen. Von den Ausgleichsschichten werden 11 Schichten vom Mitarbeiter in Absprache mit dem Schichtmeister festgelegt (Mitarbeiterschichten).“ (Mineralölverarbeitung)*

In langfristig geplanten Schichtsystemen werden Anzahl und Lage flexibler Schichten festgelegt. In diesem Fall können vorhersehbare Schwankungen im betrieblichen Bedarf genutzt werden, um Freischichten zu gewähren.

*„In den Schichtrahmenmodellen sind bedarfsorientierte flexible Schichten enthalten, bei denen ausschließlich die Arbeitstage und freien Tage definiert sind. Die Schichten und die Schichttage sind nicht definiert.“ (Telekommunikationsdienstleister)*

Ein begrenzter Umfang möglicher flexibler Schichten für den einzelnen Beschäftigten garantiert, dass in den Schichten ausreichend Personal vorhanden ist. Zudem bleiben Minus- oder Plusstunden im vereinbarten Rahmen bzw. ist ein zeitnaher Ausgleich möglich. Im Folgenden ist festgelegt, dass nur ein bestimmter Prozentsatz von Schichten flexibel sein darf. Auch das trägt zu mehr Planbarkeit von Arbeits- und Freizeit bei.

*„Für jeden Mitarbeiter gilt, dass maximal 10 % seiner Schichten flexible Schichten sein dürfen.“ (Telekommunikationsdienstleister)*

#### **e) Kurzfristige Absprachen**

In Absprache mit Vorgesetzten und Kollegen kann ein/e Beschäftigte/r von sich aus eine kurzfristige Reduzierung der Arbeitszeit beantragen (aus Vereinbarkeitsgründen wichtig, z. B. beim Eintreten von Pflegefällen): Dies kann sich auf den Ausfall ganzer Schichten beziehen oder die Verkürzung einer Einzelschicht, wie der folgende Auszug zeigt.

*„Ein Mitarbeiter kann kurzfristig auf seinen Wunsch die Verkürzung der Schicht beantragen. Der Vorgesetzte soll diesem Wunsch nachkommen, soweit keine betrieblichen Gründe entgegenstehen, insbesondere die Mindestbesetzung gewährleistet ist und der Zeitausgleich der Steuerung der Zeitsalden dient.“ (Gesundheit und Soziales)*

#### **f) Gleitzeit, Arbeitszeitkorridore**

Gleitzeitregelungen bei Nacht- und Schichtarbeit regeln vor allem Spielräume beim Schichtwechsel. Für eine funktionierende Schichtübergabe müssen Zeitgrenzen für die Gleitzeitspanne festgelegt sein, innerhalb derer die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten (weitgehend) selbst einteilen können. Diese Gleitzeitspanne entspannt die Zeitsituation für pflegende Beschäftigte und Eltern und ist damit oft eine sehr hilfreiche Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier ein Beispiel für eine entsprechende Formulierung.

*„Bei einer Planung mit Schichtrahmenmodellen gilt ein Gleitzeitfenster von 30 Minuten flexibler Gleitzeit (-15 bis +15 Minuten um den hinterlegten Start-/Endzeitpunkt, je zu Beginn und Ende der Schicht).“ (Telekommunikationsdienstleister)*

Die Akzeptanz von Schichtsystemen und die Arbeitszufriedenheit wachsen, wenn die Beschäftigten an der Schichtplangestaltung beteiligt werden. Das gilt auch für kurzzeitige Wechsel von Schichtsystemen in Form zusätzlicher Schichten. Laut folgender Vereinbarung werden die Wünsche der Beschäftigten so berücksichtigt.

*„Der Bedarf zur Nutzung der zusätzlichen Schichten ergibt sich aus der Belegung der Gruppen und wird anhand der Belegungsdaten in der Gruppe festgestellt. Die Personaleinsatzplanung erfolgt auf Gruppenebene unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche.“ (Unternehmensbezogene Dienstleistungen)*

Wie dies in einem konkreten Schichtsystem umsetzbar ist, sollte im Voraus festgelegt werden. Angemessene Ankündigungsfristen gewähren hierbei Planungssicherheit. Für die Beschäftigten gehört dazu auch ein vorhersehbarer Schichtplanrhythmus, in dem nicht nur die Arbeitszeiten festgelegt sind, sondern auch die sich aus der Schichtfolge ergebenden Ruhe- und Freizeiten. Aus der Vereinbarkeitsperspektive und nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen

sollte ein Schichtplan übersichtlich und vorhersehbar sein, was folgende Formulierung klar vorgibt.

*„Der Schichtplanrhythmus der einzelnen Mitarbeiter soll nicht verändert werden.“ (Verlags- und Druckgewerbe)*

### g) Beteiligung von Beschäftigten

Bei der Gestaltung von Schichtsystemen sollten von Beginn an neben Arbeitgeber und Interessenvertretung auch Beschäftigte der betroffenen Abteilungen einbezogen werden. Die Beteiligung sollte zumindest eine innerbetrieblich transparente Information über die Ziele und den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess sowie eine Wahlmöglichkeit aus verschiedenen Vorschlägen zuvor entwickelter Schichtmodelle umfassen. Vor allem die Lage der Freischichten ist für das Sozialleben, die Familie und die Freizeitplanung der Beschäftigten von Bedeutung. In Absprache mit den Vorgesetzten können sowohl der Personalbedarf als auch (familienbedingte) Beschäftigtenwünsche berücksichtigt werden, wie die folgende Vereinbarung vorsieht.

*„Bei der Erstellung der monatlichen Arbeitszeitpläne sind – soweit nicht betriebliche Interessen dem entgegenstehen – die persönlichen Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen (z. B. ungeplante Urlaubstage oder Freizeitausgleich).“ (Metallerzeugung und -bearbeitung)*

Eine Flexibilisierung von Schichtsystemen wird z. B. durch Gleitzeit, evtl. mit Kernarbeitszeiten geregelt. Dabei können die Beschäf-



tigten oft Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst bestimmen, solange die Grenzen für Gleit- und Kernzeit eingehalten werden.

*„Die Mitarbeiter [...] können den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb des jeweiligen Gleitzeitrahmens [...] selbst gestalten.“ (Maschinenbau)*

In der Schichtarbeit muss dieser zeitliche Spielraum meist mit Kollegen und Vorgesetzten abgestimmt werden.

### h) Ankündigungsfristen beim Wechsel von Schichtsystemen

Bei flexiblen Schichtsystemen mit bedarfsgesteuerten Wechseln ist die Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeitszeiten besonders heikel. Angemessene Ankündigungsfristen im Sinne der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zu Nacht- und Schichtarbeit (§ 6 ArbZG) sind zu berücksichtigen. Dies gilt besonders in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, damit hier gute Arrangements und Lösungen gefunden werden können.

*„Die Mitteilungsfrist bei erstmaliger Einführung von Schichtarbeit oder einem Wechsel in ein anderes Schichtmodell gegenüber den Mitarbeitern beträgt zwei Wochen.“ (Informationstechnikhersteller)*

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in Schichtsystemen die betrieblichen Arbeitszeitschwankungen reduziert werden können, Planbarkeit und Vorhersehbarkeit steigen und größere Spielräume für die Beschäftigten eingefügt werden können. In vielen Betriebs-/ Dienstvereinbarungen werden diese Ziele und Begrifflichkeiten jedoch nicht präzise geregelt. Diese können in nachfolgenden Regelungen/Ergänzungen genauer aufgeschlüsselt und auch in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf konkretisiert werden.





## 16. Beispiele guter Praxis

### A) Klinikum Delmenhorst

Im Klinikum Delmenhorst arbeiten 718 Beschäftigte, 81 % Frauen und ca. 400 Beschäftigte im Schichtdienst (ohne den Bereitschaftsdienst). Die Teilzeitquote beträgt 43 % und wird fast ausschließlich von Frauen in Anspruch genommen. In Elternzeit befinden sich zurzeit ca. 30 Beschäftigte.

#### Besonderheiten

Sowohl bei den Ärzten als auch beim Krankenhausfachpersonal leidet die Region bereits unter Fachkräftemangel. Das Mittelzentrum Delmenhorst ist bemüht, in Konkurrenz zu den Nachbarstädten Bremen und Oldenburg, die eigene Attraktivität zu erhöhen. Immer stärker setzt sich auch im ärztlichen Bereich die Möglichkeit zur Teilzeitausbildung durch, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr erleichtert.

Das zunehmende Durchschnittsalter der Beschäftigten und die ungleiche Altersverteilung werden als problematisch gesehen. Die meisten Beschäftigten sind zwischen 40 und 50 Jahre alt, jüngere oder ältere Beschäftigtengruppen sind kaum vertreten, so dass eine große homogene Gruppe älter wird. Allmählich zeichnet sich in dieser Gruppe ab, dass mit beginnenden gesundheitlichen Problemen die Zeit bis zur Rente nicht so leicht zu bewältigen ist. Verschärfend kommt der Wegfall der Altersteilzeit hinzu, die bei vielen Beschäftigten nach jahrelangem Schichtdienst sehr beliebt war. Auch der Charakter der Beschäftigung hat sich vor allem für Frauen im Pflegebereich gewandelt; Beschäftigte sind dort längst nicht mehr die klassischen Zuverdienerinnen, sondern oft in einer Hauptverdienerposition.

#### Familienbewusste Rahmenbedingungen

Während der Elternzeit werden die Mütter und Väter zu den Abteilungsbesprechungen eingeladen, wo sie über betriebliche Veränderungen auf dem Laufenden gehalten werden. Außerdem besteht die Möglichkeit sich bei innerbetrieblichen Weiterbildungen zu qualifizieren. Auch über die regelmäßig erscheinende Mitarbeiterzeitung bleibt der Kontakt zum Krankenhaus erhalten. Im Auditierungsverfahren „Beruf und Familie“ wird nun versucht, die verschiedenen Aktivitäten zu systematisieren und diejenigen Abteilungen zu ermuntern, aktiver zu werden, die sich bisher zurückgehalten haben. Denn oft hängt das familienbewusste Engagement

stark von den jeweiligen Chefärzten oder Leitungen ab.

Beim Thema Kinderbetreuung besteht eine enge Kooperation zwischen Krankenhaus und der Stadt, die auf dem Krankenhausgelände eine neue Kita errichtet. Das Krankenhaus beteiligt sich an den Betriebskosten und erhält im Gegenzug ein Kontingent an Belegplätzen, was für viele Eltern eine enorme Erleichterung bringen wird. Außerdem hat es den positiven Nebeneffekt, dass die Attraktivität des Krankenhauses als örtlicher Arbeitgeber erhöht wird.

Für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben bestehen Möglichkeiten zur Arbeitszeitreduzierung, um Pflege und Beruf zu vereinbaren. Weiter wurde im Rahmen des Audits Beruf und Familie das Beratungsangebot des Sozialdienstes um unterstützende Dienstleistungen für pflegende Beschäftigte erweitert. Darüber hinaus bestehen Kontakte zu städtischen Einrichtungen, die beim Thema Pflege beraten und helfen können.

Auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung werden verschiedene Aktivitäten durchgeführt, die der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zugute kommen, wie der Gesundheitstag oder Angebote zu Rückenschulung, Aqua-Fitness oder Walking. Teilweise können die Beschäftigten auch von den Therapeuten im Haus profitieren, z. B. durch die Inanspruchnahme der physikalischen Therapie.

#### Arbeitszeiten

Im Krankenhaus mit durchgängigem Betrieb muss die Arbeitszeit rund um die Uhr organisiert werden, um die Patientenversorgung zu gewährleisten, was besonders in der Urlaubszeit schwierig ist. Charakteristisch für die Arbeitszeitgestaltung ist ein Schichtsystem, das zum einen Stück für Stück humaner und familienfreundlicher gestaltet wird und zum anderen sowohl für Teilzeit- als auch für Vollzeitbeschäftigte sehr verschiedene, individuelle Arbeitszeitvarianten anbietet. Auch in den Abteilungen herrscht eine große Vielfalt an unterschiedlichen Zeitpraxen. Allerdings hängen die Realisierungschancen davon ab, ob es gelingt, sich gegen die betrieblichen Anforderungen durchzusetzen und welche Arbeitszeitoptionen durch das Team ermöglicht werden können.

In der Regel werden die Arbeitszeiten für Vollzeitbeschäftigte in einem klassischen Dreischichtbetrieb mit Früh-, Spät- und Nachtschicht organisiert, wobei die typische Frühschicht im Pflegebereich um 5:48 Uhr beginnt und um 14:00 Uhr endet (Spätdienst: 12:30–20:42 Uhr, Nachtdienst: 20:15–6:15 Uhr). In der Nacht



wird mit ausgedünnten Schichten gearbeitet, so dass ca. drei Nachtschichten pro Monat anfallen. Meist wird fünf Tage in Früh- und fünf Tage in Spätschicht bearbeitet. Daneben gibt es eine Reihe von individuellen Ausnahmen. Verschiedene Abteilungen haben noch eine 5,5-Tage Woche, in den meisten Abteilungen ist die 5-Tage-Woche etabliert. In einer Abteilung wurde ein Zwischendienst entwickelt der erst um 7:00 Uhr morgens beginnt (bis 15:12 Uhr) und von dem gerade Menschen mit Familienaufgaben profitieren, da die Unterbringung der Kinder im Kindergarten um 7 Uhr wesentlich einfacher gelingt. Auch das Ende des Mitteldienstes ist variabel. Diese Einzelfallregelungen waren so populär, dass sie in anderen Abteilungen übernommen wurden.

Teilzeitbeschäftigte machen in der Regel volle Schichten und reduzieren ihre Arbeitszeiten durch mehr Freischichten. Aber auch hier gibt es viele Variationsmöglichkeiten: Verkürzte Mittelschichten, Beschäftigte im OP, die nur vormittags (8 bis 12 Uhr) eingesetzt werden, Wochenarbeitszeiten bis zu 8 Stunden (vier Nachtschichten im Monat) oder eine Dauernachtwache, die ein bis zwei Mal pro Monat drei Nächte hintereinander arbeitet. Früher waren sieben Schichten hintereinander möglich; jetzt sind diese gesundheitlich bedenklichen Schichten, die gerade bei Beschäftigten mit Familienaufgaben sehr beliebt sind, auf drei Nachtschichten hintereinander begrenzt. Auch durch die Überzeugungsarbeit des Betriebsrates setzt sich die Erkenntnis der gesundheitlichen Bedenklichkeit von Nachtschichten durch.

Die Teilzeitlösungen sind in der Regel auf einen Zeitraum befristet, um die Rückkehr zur Vollzeit zu erleichtern.

Weiter gibt es im Verwaltungsbereich eine Gleitzeitregelung und Bereitschaftsdienste, die einen Teil der Ärzte und den medizinisch-technischen Bereich (Labor, Röntgenabteilung, OP, Anästhesie) betreffen. Für Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben gibt es die Möglichkeit sich von den Bereitschaftsdiensten befreien zu lassen. Allerdings muss dies wiederum im Team verhandelt werden. Für Mehrarbeit wurden Zeitkonten eingeführt, die innerhalb eines Monats ausgeglichen werden sollen. Hier besteht nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden noch Handlungsbedarf, da nicht geregelt ist, wie die Überstunden abgebaut werden. Für Teilzeitbeschäftigte ist die Auszahlung wegen der ungünstigen Steuerklasse meist nicht attraktiv.

### **Flexibilität**

Die individuellen Zeitoptionen werden vor allem durch das Spannungsverhältnis zwischen Teamerfordernissen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen begrenzt.

Grundsätzlich sind Wechsel in andere Teams möglich. Diese werden aber selten genutzt, da die Teams meist schon seit Jahren bestehen und zum guten Betriebsklima beitragen. Das Team ist die zentrale Institution, in der individuelle Regelungen getroffen werden können. Je höher die sozialen Kompetenzen im Team, desto besser funktionieren Ausnahmeregelungen. Oft sind die Durchsetzungsmöglichkeiten deshalb von der Zusammensetzung des Teams abhängig. Das gegenseitige Verständnis ist normalerweise

größer, wenn sich das Team schon lange kennt, als wenn ein neues Mitglied mit Betreuungsaufgaben Rücksichtnahme einfordert. Hieraus können sich unter Umständen Konflikte ergeben, die die Position im Team schwächen.

Wer also am längsten im Team ist, hat oft die meisten Rechte und in der Regel gilt, dass jüngere Beschäftigte weniger Spielräume haben, ihre Vereinbarkeitssituation zu verbessern. In der Praxis ergeben sich daraus sehr unterschiedliche Bedingungen in den Abteilungen. Es gibt Teams in denen fast alles möglich ist – von früher gehen bis zu Wunschdienstplänen – und es gibt Teams, in denen wenig Spielräume zur Verfügung stehen.

Voraussetzung für die Realisierung der Arbeitszeitwünsche ist, dass sie in die betrieblichen Abläufe passen. Für die Krankenhausleitung steht im Vordergrund, dass bei Arbeitszeitfragen die Patientenversorgung vorgeht. Hinzu kommt, dass im Krankenhaus die klassischen hierarchischen Strukturen vorherrschen (Schichtleitung, Stationsleitung, Bereichsleitung, Pflegedirektion). So kann es in bestimmten Abteilungen vorkommen, dass sich die Dienstpläne stark an den ökonomischen Interessen orientieren. Setzen sich diese Leitungen zu oft durch, besteht die Gefahr, dass das Team auseinander gesprengt wird, woran die Leitung kein Interesse haben kann. Hat sich das Verhältnis zwischen Team und Leitung eingespielt, kann die Hierarchie auch ein Vorteil sein, da die Teams relativ autonom handeln können, solange es gut läuft und keine Anweisungen von oben kommen.

In der Praxis stellt sich ein abteilungsspezifisches Geben und Nehmen ein, bei dem das Team einige Entscheidungsspielräume hat und individuelle Flexibilität ermöglicht, wenn im Gegenzug bei personellen Engpässen die Beschäftigten einspringen. In diesem Spannungsverhältnis kann es immer wieder zu Ungerechtigkeiten kommen, wenn von der Leitung Erwartungshaltungen an die Beschäftigten bestehen, die kaum zu erfüllen sind oder die Hilfsbereitschaft der Beschäftigten ausgenutzt wird. Dann ist der Betriebsrat gefragt, der Leitung Grenzen zu setzen und die Interessen der Beschäftigten zu stärken. Aber auch in Phasen des Pflegenotstandes war es wichtig, den Arbeitgeber damit zu konfrontieren, dass durch die Arbeitszeitbedingungen Pflegebeschäftigte zur Konkurrenz der ambulanten Pflege abgewandert sind.

### **Umsetzungsprozess**

Die Veränderungen der Arbeitszeiten haben sich in einem längeren Umbruchprozess entwickelt. Dabei sind in den letzten Jahren auch die betrieblichen Strukturen mit gewachsen. Ausgangspunkt waren Arbeitszeiten mit einer 6-Tage-Woche und Arbeitsblöcken von zwölf Tagen Arbeit hintereinander und anschließenden zwei freien Tagen. Das Aufbrechen dieser Strukturen und die Etablierung einer 5-Tage-Woche hat relativ viel Zeit in Anspruch genommen. Dieser Prozess ist bis heute noch nicht abgeschlossen. Eine Strategie, um das Ziel einer menschengerechten Schichtplangestaltung zu erreichen, war es, den Anteil der Teilzeitbeschäftigten zu erhöhen. Damit wurde ein Kulturwandel eingeleitet, der einerseits die alten Zeitmuster ablöste und andererseits das Selbstbewusstsein der Beschäftigten

stärken sollte, ihre Zeitbedürfnisse in die Praxis umzusetzen. Der Betriebsrat musste zunächst viel Arbeit investieren, um die tariflichen Möglichkeiten der Arbeitszeitreduzierung aus familiären Gründen zu verbreiten. Dabei wurden auch härtere Konflikte und die Anrufung der Einigungsstelle nicht gescheut, um die Teilzeitwünsche der Kollegen/innen umzusetzen. Mittlerweile gehört es zur Normalität Teilzeit anzubieten.

Ein weiterer Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit lag auf der Sensibilisierung für Vereinbarkeitsthemen. Beschäftigten, die sich oft mit ihrer „helfenden Grundhaltung“ vor den Karren der Krankenhausleitung spannen ließen, sollte Mut gemacht werden, die eigenen Bedürfnisse anzumelden und eigene Zeitinteressen zu verwirklichen. Initiativen des Betriebsrates wie Gesundheitstage oder Informationsveranstaltungen mit Experten/innen (z. B. um Auswirkungen von Schichtarbeit zu verdeutlichen) halfen ebenso wie die ver.di-Kampagne „mein Frei gehört mir“, den Einfluss des Arbeitgebers zurückzudrängen und eine positive Stimmung für die Neugestaltung von Schichten mit kürzeren Blöcken und eingestreuten Nachtschichten zu erzeugen. Dies hat wesentlich dazu beigetragen, eine „Kultur des Wünscheäußerns“ zu etablieren und gleichzeitig die Solidarität für Kollegen/innen mit Familienaufgaben zu fördern.

Das aktuell eingeleitete Auditverfahren „Beruf und Familie“ verfolgt das Ziel, die guten Arbeitszeitpraktiken zu systematisieren. Hier soll ein Kompromiss gefunden werden zwischen kollektiven Standards, die für alle Beschäftigten gelten und kreativen Lösungen, die aus den Teams kommen. Um mehr Gerechtigkeit herzustellen, sollen nun verstärkt auch die Abteilungen im Krankenhaus profitieren, deren Bedingungen ungünstiger waren. Aktuell wird an einer gerechteren Urlaubsfestlegung gefeilt, die allgemeine Kriterien festlegt. Wer dann z. B. im Sommerurlaub zu kurz gekommen ist, wird in den nächsten Ferien bevorzugt berücksichtigt.

Ob die Vereinheitlichungen am Ende in eine Betriebsvereinbarung fließen werden, ist noch nicht sicher. Denn zu viele Regelungen bergen nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden Arthur Harms auch die Gefahr, dass die Flexibilität in den Teams wieder eingeengt wird und neue Entwicklungen unterbunden werden. Wie produktiv diese Freiräume sein können, hat die Einführung des Zwischendienstes gezeigt, der zuerst als individuelle Lösung in einer Abteilung eingeführt wurde. Hier hatten die Kollegen/innen diskutiert, ob es nicht andere Lösungen für den frühen Arbeitsbeginn geben kann und untereinander Zwischenlösungen abgesprochen, die dann im Team ausgedehnt wurden. Schließlich sprach sich das Beispiel in den anderen Stationen herum und wurde auch dort übernommen. Daran zeigt sich wie ein neues Zeitelement behutsam in bestehende Schichtmodelle integriert werden kann.

### **Aufgabe des Betriebsrates**

Der Betriebsrat hat diesen Prozess insoweit unterstützt, dass die Freiheiten in den Teams geschützt wurden und die Verbreitung neuer Ideen und Lösungen in anderen Abteilungen begleitet wurde

und wird. Ansonsten besteht die Hauptaufgabe der Interessenvertretung darin, zum einen die überbordenden Ansprüche des Arbeitgebers zurückzuweisen und zum anderen, den Beschäftigten den Rücken zu stärken. Durch die Stärkung der individuellen Durchsetzungsmöglichkeiten soll der kulturelle Wandel forciert werden. Vielfalt und neue Initiativen sollen zugelassen werden ohne die kollektiven Interessen aus dem Blick zu verlieren.

Auch beim nächsten anstehenden Thema, dem demografischen Wandel, sollen auf diese Weise Konzepte gefunden werden, wie Arbeitsabläufe und Arbeitszeitgestaltung angepasst werden können.

Last but not least verweist Arthur Harms auf die schwierigen gesellschaftspolitischen Bedingungen der Krankenhäuser. Die Konditionen müssen hier dringend verbessert werden, um eine gute Pflege zu gewährleisten und gleichzeitig die Arbeitsverdichtung der Beschäftigten zu verhindern, damit deren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingen kann.

## **B) Hotel Excelsior Berlin**

Nicht selten stehen kleine und mittlere Unternehmen vor der Herausforderung, Flexibilität für ihre Beschäftigten zu ermöglichen. Kommen schwierige Rahmenbedingungen der Branche hinzu, kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf leicht zu einem Exotenthema degradiert werden. Im Allgemeinen ist die Beschäftigung im Hotel- und Gaststättenbereich durch geringe Bezahlung und wenig familienbewusste Arbeitszeiten gekennzeichnet. Wechselnde Arbeitszeiten mit geringer Verlässlichkeit, Schichtarbeit, Arbeit zu ungewöhnlichen Zeiten, Wochenendarbeit oder Saisonarbeit sind nicht unüblich. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz stellte schon 2008 für die Beschäftigten von Hotels, Restaurants und Cateringunternehmen steigende Risiken im psychosozialen und körperlichen Bereich (z. B. Arbeiten im Stehen und Gehen, ungünstige klimatische Bedingungen) fest. Hinzu kommen unsichere Arbeitsverhältnisse mit Zeitverträgen und Arbeit unter Zeitdruck, unregelmäßiger Arbeitsanfall sowie ständiger Kontakt mit den Kunden. Dies hat zur Folge, dass die Fluktuation groß ist. Auch sind Interessenvertretungen besonders in privat geführten Hotels kaum zu finden. Weitere negative Bedingungen wie fehlende Tarifbindung, die Konkurrenz zu gelben Gewerkschaften und die Behinderung von Betriebsratsarbeit tragen nicht gerade dazu bei, die Arbeitsbedingungen sowie das Image der Branche zu verbessern.

Umso wichtiger sind Ausnahmebeispiele in schwierigen Branchen. Das Vier-Sterne-Hotel Excelsior in Berlin beschäftigt 74 Menschen. Die Hälfte der Beschäftigten ist weiblich, vier Frauen arbeiten Teilzeit und drei befinden sich in Elternzeit. In Schicht arbeiten sieben Beschäftigte.

Eine Besonderheit im Hotel- und Gaststättengewerbe ist die hohe zeitliche Flexibilität, da die Belegungszahlen immer kurzfristig schwanken können. Auch wenn Berlin als Touristenmagnet ganzjährig wirkt und kaum jahreszeitliche Schwankungen

auftreten, können sich die betrieblichen Abläufe kurzfristig verändern. Das Excelsior Hotel Berlin wird von den Grand City Hotels & Resorts verwaltet, aber auf der Ebene der Arbeitsorganisation eigenständig gestaltet.

### Familienfreundliche Maßnahmen

Familienbewusste Regelungen im Hotel sind einerseits die verlässlichen und geregelten Arbeitszeiten mit nur wenigen Überstunden und andererseits individuelle Möglichkeiten, die eigene Work-Life-Balance herzustellen.

In einer Betriebsvereinbarung ist festgeschrieben, dass bei der Dienstplangestaltung der Arbeitgeber auf die Familienpflichten der Beschäftigten Rücksicht zu nehmen hat. Wenn z. B. die Kinder am Wochenende nicht betreut werden können, wird in Absprache mit dem Vorgesetzten nach alternativen Lösungen gesucht. Aufgrund des relativ hohen Durchschnittsalters der Beschäftigten im Hotel hat auch das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf an Bedeutung gewonnen. Viele ältere Beschäftigte haben Pflegeaufgaben übernommen, die sich schlecht mit den betrieblichen Zeitanforderungen vereinbaren lassen. Hier besteht die Möglichkeit zur kurzfristigen unbezahlten Freistellung.

Auch das Thema Gesundheit steht seit einiger Zeit auf der betrieblichen Agenda. Alle vier Wochen ist der Betriebsarzt vor Ort, kontrolliert und berät die Beschäftigten vor allem in Bezug auf die Arbeitssicherheit und gesundheitliche Belastungen.

### Schichtsystem

Früher war es üblich die Beschäftigten unabhängig von der Qualifizierung in Vertretungsfällen relativ willkürlich überall im Haus einzusetzen. In den Arbeitsverträgen ist jetzt sichergestellt, dass die Dienstpläne nur noch qualifikationsgerecht besetzt werden. Dennoch existieren keine festen Arbeitsgruppen, die Beschäftigten werden variabel eingesetzt. Bestimmte Aufgabenbereiche sind auf bestimmte Zeiten festgelegt. Das Housekeeping-Team arbeitet größtenteils in der Frühschicht; lediglich zwei Beschäftigte werden hier im Spätdienst eingesetzt. Beschäftigte im Service- und Küchenbereich arbeiten dagegen je nach Geschäft im Früh- und Spätdienst. Über Qualifizierungsmaßnahmen besteht die Möglichkeit, auch in anderen Bereichen zu arbeiten. Aber eine Frühstücksserviererin wird nach dem für sie geltenden Arbeitsvertrag nur in der Frühschicht eingesetzt. Spezielle Schichten wie etwa Arbeit nur am Wochenende werden nicht mehr angeboten. Damit soll ein zeitlicher Wildwuchs verhindert und möglichst gerechte Zeitverteilungen für alle Beschäftigten ermöglicht werden, ohne auf individuelle Freiräume zu verzichten.

Die Planung erfolgt in zwei Schichten von Montag bis Sonntag mit Früh- und Spätdienst mit roulierenden Schichten an fünf Tagen in der Woche und anschließenden zwei Tagen frei, wobei die freien Tage über die Woche rollen. In der Regel wird der Dienst wochenweise gewechselt. Darüber hinaus gibt es noch eine spezielle Mittelschicht. Die Dienstpläne sind so gestaltet, dass mindestens zwei freie Wochenenden pro Monat zur Verfügung stehen. Besonders viel Wert legt der Betriebsratsvorsitzende Ingolf Noske

auf festgelegte, verlässliche Arbeitszeiten. In einer Betriebsvereinbarung „Dienstplan“ ist beschlossen, dass die Dienstpläne 14 Tage vor dem ausgeschriebenen Dienst aushängen müssen. Hiervon wird nur in Ausnahmefällen abgewichen, wenn unvorhergesehene Dinge passieren. Es wird versucht, Familieninteressen in den Dienstplan zu integrieren: So wird z. B. darauf geachtet, dass alleinerziehende Mütter und Väter keine Spätdienste übernehmen.

Die Dienstpläne werden von den Vorgesetzten erarbeitet und vom Betriebsrat drei Wochen im Voraus kontrolliert und genehmigt. Entsprechen die Dienstpläne nicht den vereinbarten Regelungen, werden sie unter Angabe der sachlichen Gründe abgelehnt. Gleiches gilt für kurzfristige Änderungen der Dienstpläne. Diese strikte Kontrolle der Arbeitszeiten garantiert in hohem Maße die Planbarkeit für die Beschäftigten.

Gleitzeiten oder Übergabezeiten existieren im Hotel nicht. Aber auf einem Zeitkonto, das im Haustarifvertrag festgelegt ist, können zehn Plusstunden bzw. fünf Minusstunden angesammelt werden. Überstunden werden mit 33,5 % vergütet und müssen innerhalb eines halben Jahres ausgeglichen werden. Das kann wahlweise in Freizeit- oder Geldausgleich erfolgen. Dadurch hat auch der Arbeitgeber ein großes Interesse an der Einhaltung der normalen Arbeitszeiten. Die geringen Kontogrenzen haben dazu geführt, dass Überstunden erfolgreich eingedämmt wurden. Darüber hinaus werden die wöchentliche Obergrenze von 48 Stunden und tägliche 10-Stunden-Grenze nicht überschritten.

Auch wenn es nach Einschätzung des Betriebsrates an vielen Stellen Verbesserungsbedarf gibt, ist er mit der betrieblichen Zeitgestaltung zufrieden. Die gute Planbarkeit durch feste Dienstpläne in Kombination mit der Realisierung individueller Variationsmöglichkeiten hilft die Vereinbarkeitssituation der Beschäftigten zu verbessern. Auch die Vermeidung von Überstunden ist ein wesentlicher Faktor, um die betrieblichen Anforderungen zurückzudrängen.

### Einführungsprozess

Das ursprüngliche Arbeitszeitmodell war dadurch gekennzeichnet, dass die hohe Flexibilität in erster Linie den betrieblichen Erfordernissen diene. Arbeitszeiten waren kaum verlässlich und Mehrarbeit, wie in der Hotelbranche allgemein üblich, gang und gäbe.

Auch den Rechten der Auszubildenden wurde wenig Beachtung geschenkt. Nach dem Motto „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ wurden dem Nachwuchs viele Belastungen zugemutet, ohne einen entsprechenden Ausgleich dafür anzubieten.

Die erfolgreichen familienfreundlichen Maßnahmen sind vor allem das Ergebnis eines längeren Prozesses, in dem zunächst einmal die Rechte der Interessenvertretung durchgesetzt werden mussten und der Arbeitgeber den Betriebsrat als gleichwertigen Verhandlungspartner anerkannt hat. In einem 6-jährigen Prozess mit vielen harten Auseinandersetzungen wie Einigungsstellen und Arbeitsgerichtsverfahren konnte der Betriebsrat einen Status erkämpfen, bei dem die Interessenvertretung vom Arbeitgeber ernst genommen wird und die Interessen der Beschäftigten auch durchgesetzt werden. Die klare und kompromisslose Linie des Gremiums und das

ständige Insistieren auf Arbeitnehmerrechte hat dazu beigetragen, sich Respekt gegenüber der Geschäftsführung zu verschaffen. Heute dürfen Auszubildende grundsätzlich keine Überstunden machen. Und die verlässlichen und familienfreundlichen Arbeitszeiten sind dem Druck des Betriebsrates zu verdanken.

Eine Botschaft des Betriebsrates für Betriebe in einer schwierigen Branche mit traditionell starken Arbeitgebern lautet: Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, muss zunächst einmal die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretung gestärkt werden.

## C) Rasselstein, Andernach

Die Rasselstein GmbH ist ein Unternehmen der Metallbranche und ein führender Hersteller von Weißblechen in Europa. Am Standort Andernach in Rheinland-Pfalz sind 2.400 Menschen beschäftigt, wovon ca. 1.500 (63 %) in Schicht arbeiten. Waren vor einigen Jahren Frauen in der Produktion eine absolute Ausnahme, werden mittlerweile auch dort zunehmend mehr beschäftigt. Heute arbeiten 40 Frauen im gewerblichen Bereich.

Die hohe Attraktivität von Rasselstein – auch aufgrund von Familienfreundlichkeit, Gesundheitsprojekten und einem guten Schichtmodell – ist mittlerweile so groß, dass es kaum Fluktuation gibt. Mit 10 Jahren Betriebszugehörigkeit gehört man eher zu den „jüngeren“ Beschäftigten. Auf eine freie Stelle kommen 30 Bewerbungen und 2011 wurden 60 Auszubildende – bei 900 Bewerbungen – eingestellt.

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Rasselstein wurde im Jahr 2006 durch die Hertie-Stiftung als „familienfreundlicher Betrieb“ zertifiziert. Doch Familienfreundlichkeit bei Rasselstein begann bereits im Jahr 2000, als eine Ingenieurin Nachwuchs bekam. Da es der Personalabteilung nicht gelang, die Stelle adäquat zu besetzen, musste ein anderer Weg gefunden werden. Die Beschäftigte war bereit, nach einem Jahr wieder in ihren Beruf zurückzukehren. Um diesen frühen Wiedereinstieg zu ermöglichen, baute das Unternehmen eine Kooperation mit einer Kindertagesstätte in Andernach auf. Der Betrieb sponserte den Belegplatz, die Kollegin erhielt einen Zuschuss von monatlich 153,- Euro für die Kinderbetreuungskosten. Der Betriebsrat setzte sich dafür ein, dass alle Eltern von diesem Unterstützungsangebot profitieren. So entstand die betrieblich geförderte Kinderbetreuung bei Rasselstein. Heute kooperiert das Unternehmen mit zwei Kindertagesstätten, die Krippen- und Kindergärtenplätze zur Verfügung stellen sowie spontane Notfallbetreuung anbieten. Diese familienfreundliche Maßnahme trägt dazu bei, dass 80% der Elternzeitler/innen nach ca. einem Jahr wieder in den Betrieb zurückkehren.

Seitdem hat sich eine Menge getan: Heute bietet das Unternehmen Dienstleistungen an wie z. B. einen Wasch- und Bügelservice oder eine Informations- und Beratungsstelle für Beschäftigte, die in Elternzeit gehen oder pflegebedürftige Angehörige betreuen. Für

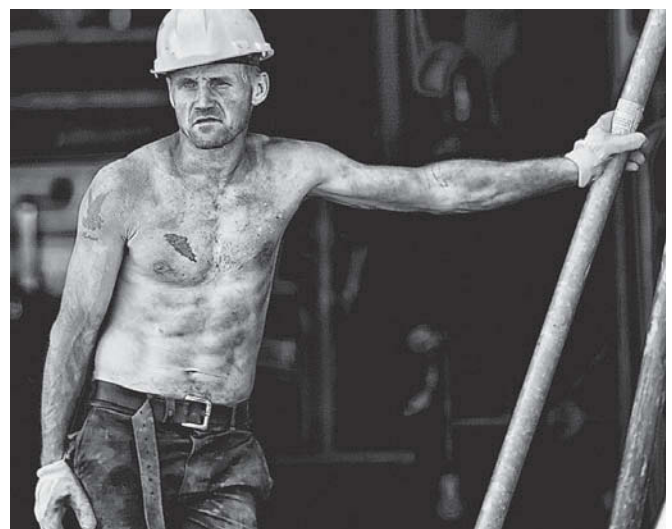
die Beschäftigten besteht die Möglichkeit, Essen aus der Kantine mit nach Hause zu nehmen.

Parallel hierzu wurden im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung verschiedene Maßnahmen eingeführt, die Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf miteinander verbanden. Im Jahr 2003 wurde das Projekt „Der gesunderhaltende Betrieb“ gestartet, mit dem Ziel, das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern, Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren und individuelle, soziale und organisatorische Ressourcen aufzubauen. Neben der Qualifizierung von Führungskräften und Beschäftigten im Bereich der Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes wurden die Betriebsräte zu Gesundheitsauditoren/innen ausgebildet. Sie führen seitdem im Betrieb regelmäßige Arbeitsplatzanalysen durch, um gemeinsam mit den Kollegen/innen vor Ort den jeweiligen Arbeitsplatz unter Gesichtspunkten des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung zu kontrollieren und ggf. zu optimieren. Des Weiteren bietet der Betrieb im Rahmen der Prävention allen Kollegen/innen regelmäßige Gesundheits-Checks an. Seit 2008 gibt es für die Beschäftigten ein eigenes Trainingscenter, in dem sie kostenlos unter fachlicher Betreuung trainieren können. Das Trainingszentrum ist mehr als nur ein Fitnesscenter. Dort können auch akute und chronische Muskel- und Skeletterkrankungen mit Krankengymnastik und gerätegestützter Therapie behandelt werden.

Auch die Familienangehörigen der Beschäftigten werden in das Projekt einbezogen. Sie können z. B. an internen Weiterbildungsangeboten im Bereich der Gesundheitsförderung teilnehmen. Der Betriebsrat möchte zudem erreichen, dass Familienmitglieder langfristig das eingerichtete Sportstudio nutzen und mittags in der Kantine essen gehen können.

### Besonderheiten im Schichtsystem

Belastungen in der Schichtarbeit fallen z. B. durch körperlich schwere Tätigkeiten vor allem im Verpackungsbereich an und durch monotone Überwachungstätigkeiten in der Produktion. Zusätzlich machen Lärm, Hitze und Schmutz den Beschäftigten in verschiedenen Produktionsbereichen zu schaffen.



## Schichtplan Rasselstein

|           | Montag | Dienstag | Mittwoch | Donnerstag | Freitag | Samstag | Sonntag |
|-----------|--------|----------|----------|------------|---------|---------|---------|
| 1. Woche  | F      | F        | S        | S          | N       | N       |         |
| 2. Woche  |        |          |          | F          | F       | S       | S       |
| 3. Woche  | N      | N        |          |            |         |         | F       |
| 4. Woche  | F      | S        | S        | N          | N       |         |         |
| 5. Woche  |        |          | F        | F          | S       | S       | N       |
| 6. Woche  | N      |          |          |            |         | F       | F       |
| 7. Woche  | S      | S        | N        | N          |         |         |         |
| 8. Woche  |        | F        | F        | S          | S       | N       | N       |
| 9. Woche  |        |          |          |            | F       | F       | S       |
| 10. Woche | S      | N        | N        |            |         |         |         |

(Erläuterung: F = Frühschicht, S = Spätschicht, N = Nachtschicht)

In der Produktion wird in fünf Schichten gearbeitet: Zwei Tage früh, zwei Tage spät, zwei Tage nachts und schließlich vier Tage frei. Dieses Muster verteilt sich gleichmäßig über das Jahr, was eine große Verlässlichkeit und Planungssicherheit garantiert. Mit den fünf Schichten kann eine gleiche Schichtzusammensetzung mit eingespielten Teams gewährleistet werden. Am Anfang der Schichtumstellung wurde das System mit 4,5 Schichten und flexibler Zusammensetzung gefahren, was sich nicht bewährt hat. Die kurzen Blöcke entsprechen jetzt den modernen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen. Sie verhindern mit dem schnellen Wechsel eine Gewöhnung an die Nachtschicht und vermindern dadurch die gesundheitlichen Risiken. Gleichzeitig sind die sozialen Nachteile geringer als im alten System, wo jeweils wochenlange Zeiten für die Erwerbsarbeit geblockt waren und regelmäßige Termine außerhalb der Arbeit kaum wahrgenommen werden konnten. Auch der zusammenhängende längere Freizeitblock ist ausreichend, um sich zu erholen und Zeit mit der Familie zu verbringen. Zumindest alle drei Wochen sind die Wochenenden frei.

Die Besonderheit des Schichtmodells ist, dass es auf etwas mehr als 32 Stunden pro Monat ausgelegt ist. Der überwiegende Teil der Beschäftigten (96 %) arbeitet freiwillig Teilzeit und muss nur wenige Ausgleichsschichten zusätzlich erbringen, um auf die vereinbarte Arbeitszeit zu kommen. Vollzeitbeschäftigte haben dagegen den Nachteil, dass die Freizeitblöcke immer wieder durch Zusatzschichten verkürzt werden und damit der Erholungswert des Schichtmodells sinkt. Bei einer 32-Stunden-Woche müssen drei Mal im Jahr zusätzliche Bringschichten geleistet werden (bei einer 33-Stunden-Woche: 6 Bringschichten; bei einer 34-Stunden-

Woche: 11 Bringschichten). Um die Teilzeitbeschäftigung möglichst attraktiv zu machen wurden die steuerfreien Schichtzuschläge optimiert. Durch geschickte Schichtplanung in den Zeiten, in denen mehr Zuschläge bezahlt werden, konnten die Gehaltsnettoverluste begrenzt werden.

Darüber hinaus werden die Arbeitszeiten auf einem Zeitkonto verbucht. Plus- oder Minusstunden können durch Zusatzschichten entstehen, wenn Kollegen/innen ausfallen oder umgekehrt, wenn Bringschichten durch freie Tage nicht realisiert werden können oder sich Produktionsausfälle ereignen. Die Höchstgrenzen betragen plus/minus 100 Stunden. Innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren müssen die Konten wieder ausgeglichen werden, was in einer Ergänzungstarifvereinbarung geregelt ist. Werden bestimmte Zeitgrenzen überschritten, greifen Mechanismen nach dem Ampelprinzip: Bei plus/minus 40 Stunden befindet man sich im grünen Bereich; bei plus/minus 60 Stunden ist man im gelben Bereich, wird gewarnt und muss sich Gedanken machen, wie die Stunden abgebaut/aufgebaut werden können; bei plus/minus 80 Stunden trifft die Teamleitung verbindliche Vereinbarungen mit der/dem Beschäftigten, in welcher Weise die Stunden ab- bzw. aufgebaut werden. Der Ausgleich der Zeitkonten erfolgt in der Regel durch ganze Tage. Auch stundenweise Zeitentnahmen sind möglich, da bei den regelmäßigen Teambesprechungen auch einzelne Plusstunden anfallen können. Eine Folge der Einführung von Konten ist der Wegfall von Mehrarbeit.

Innerhalb der normalen Schichten sind Möglichkeiten der individuellen Flexibilität vorgesehen: So ist ein Schichttausch zwischen



Kollegen/innen üblich, wenn z. B. die Freischichten aus familiären Gründen anders gelegt werden sollen. Verkürzungen der Schichtlängen sind im Allgemeinen nicht möglich. Aber für einen bestimmten Zeitraum können Beschäftigte, z. B. wenn sie einen Angehörigen pflegen, nur in einer bestimmten Schicht arbeiten. Eine Dauernachtschicht ist dagegen aus gesundheitlichen Gründen grundsätzlich für alle Beschäftigten ausgeschlossen.

Zur Optimierung der Schichtübergaben überlappen sich die Schichten um 15 Minuten. Für das Übergabegespräch sind fünf Minuten eingeplant. Da die/der übergebende Kollege/in früher gehen könnte, wird als Ausgleich eine zusätzliche Freischicht pro Jahr für alle Schichtbeschäftigten gewährt.

Auch die betriebliche Flexibilität kann in wirtschaftlichen Krisenzeiten erweitert werden. Durch kurzfristige Reaktion auf betriebliche Schwankungen kommt der Betriebsrat dem Unternehmen entgegen. Im Gegenzug wird verhindert, dass Beschäftigte in Kurzarbeit gehen müssen.

Insgesamt bewertet Betriebsrat Robert Verbücheln das Arbeitszeitmodell sehr positiv. Beleg für den Erfolg des Schichtmodells ist die große Zufriedenheit der Beschäftigten: Insbesondere hat sich das soziale Leben enorm verbessert, da das Familienleben nicht mehr wochenweise stattfindet. Früher konnte es öfter passieren, dass man Aktivitäten mit den Kindern um zwei Wochen verschieben musste, weil sich z. B. das Wetter zum gemeinsamen Schwimmbadbesuch verschlechtert hatte. Jetzt bietet der kurze Rhythmus eine gute Planbarkeit und bessere Möglichkeiten mit Freunden/Familie oder in Vereinen aktiv zu sein. Auch bei kurzfristigem Zeitbedarf des Arbeitgebers wird auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rücksicht genommen. Mittlerweile können sich die Beschäftigten kein anderes Arbeitszeitmodell mehr für die Schicht vorstellen. Auch der Betriebsrat sieht hier kaum noch Verbesserungsbedarf. Die große Aufmerksamkeit anderer Betriebe für das Rasselsteiner Schichtmodell zeigt die hohe Attraktivität. Viele andere Unternehmen möchten das Schichtsystem übernehmen und kommen zu Rasselstein um sich vor Ort vom Schichtmodell zu überzeugen.

Im Laufe der Jahre wurden immer wieder kleinere Verbesserungen in das Schichtsystem eingeführt. Im Rahmen eines wissenschaftlichen Projektes (Kronos-Projekt) sollten demografiefeste Elemente in das Schichtmodell integriert werden. Dabei wurde insbesondere überlegt, wie durch veränderte Schichtzeiten (z. B. Verlegung des Beginns der Frühschicht von 5:00 auf 6:00 Uhr) das Schlafverhalten positiv beeinflusst werden könnte. Auch wenn in der Pilotphase durchaus positive Effekte auf den Schlaf festzustellen waren, wurde die Schicht nicht eingeführt, da andere negative Folgen das Schlafverhalten konterkarierten. Auch die Einführung von Kurzpausen

scheiterte daran, dass der Aufwand für die Pausenvorbereitung (Händewaschen, Absprachen mit Kollegen/innen) nicht angemessen erschien. Hier zeigt sich, wie wichtig eine Pilotphase ist. Trotz guter Ideen und Vorsätze konnten sich die möglichen Verbesserungen nicht in der Praxis bewähren.

### Einführungsprozess

Vor der Einführung des aktuellen Schichtsystems wurde klassisch in langen Schichtblöcken gearbeitet mit sieben Tagen Früh-, Spät- und Nachtschicht und anschließender Freiwoche. Der Auslöser für die Umstellung war Mitte der 90er Jahre ein vom Arbeitgeber geplanter Personalabbau, der 40 Kollegen/innen treffen sollte. In einer solidarischen Aktion konnte der Betriebsrat einen Teil der Belegschaft dazu bewegen, ihre Arbeitszeiten zu verkürzen und damit die Entlassung abwenden. Damit wurde der Einstieg in die Teilzeit eingeleitet. Auch in der letzten Finanzkrise wurde das Instrument zur Beschäftigungssicherung genutzt, indem weitere Beschäftigte überzeugt werden konnten von Vollzeit in Teilzeit zu wechseln.

Gleichzeitig wurde der Umsetzungsprozess von der Universität Karlsruhe wissenschaftlich durch Prof. Knauth begleitet. Dazu zählten eine umfangreiche Informations- und Diskussionsphase mit anschließender Einführung einer Pilotgruppe, in der das spätere Schichtmodell getestet wurde. Anfangs war die Skepsis der Beschäftigten gegenüber dem neuen Modell sehr groß. Eine typische Reaktion auf die neuen Arbeitszeiten war: „Welches Hirn denkt sich denn so einen Unsinn aus? Da kann man sich doch nicht dran gewöhnen!“ Dann verbreiteten sich erste positive Berichte aus der Pilotgruppe und konnten allmählich die Widerstände gegen den neuen Schichtrhythmus verringern. Hilfreich war sicher auch die Bereitschaft der Kollegen/innen in Teilzeit zu wechseln, um damit die Beschäftigungssicherung möglich zu machen. Auch der Arbeitgeber leistete einen Beitrag indem auf eine der drei zusätzlichen Bringschichten (bei der 32-Stunden-Woche) verzichtet wurde. Der größere Arbeitsaufwand durch die Kontoführung und die Optimierung der Schichten für die Teilzeitbeschäftigten, wurde relativ schnell dadurch ausgeglichen, dass keine Menschen entlassen wurden, das Betriebswissen dem Unternehmen nicht verloren ging und in wirtschaftlich guten Zeiten Kosten für Einarbeitung/Rekrutierung neuer Beschäftigter eingespart wurden. Die letzten Zweifel der Kollegen/innen wurden aber erst in der eigenen Praxis mit dem neuen Schichtmodell beseitigt. Damals bestand nach der alten Altersteilzeitregelung in der aktiven Teilzeitphase die Möglichkeit wieder auf die 35-Stunden-Woche zu gehen, was aber kaum eine/r der Kollegen/innen in Anspruch nahm. Vielmehr fiel die Entscheidung zugunsten von mehr Freizeit und weniger Geld aus.

## 17. Literatur

- Beermann, Beate (2008): Nacht und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel10.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel10.html)
- BKK Bundesverband (2010): BKK Gesundheitsreport 2010, Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft, Berlin
- Bispinck, Reinhard (Hg.) (2005): WSI-Tarifhandbuch 2005, Schwerpunkt Tarifregelungen zu Frauen, Familie und Beruf, Frankfurt am Main
- Brüssig, Martin (2011): Altersübergangsreport 2011, Duisburg [www.iaq.uni-due.de/auem-report/2011/2011-02/auem2011-02.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2011/2011-02/auem2011-02.pdf)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung, Berlin [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf;jsessionid=3E3109E95C7D609E71F656A966E313B8?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf;jsessionid=3E3109E95C7D609E71F656A966E313B8?__blob=publicationFile)
- Deutscher Bundestag (2002): Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik, Schlussbericht der Enquête-Kommission, Drucksache 14/8800, 28.03.2002, Berlin
- Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin (2006): Arbeitsmedizinische Leitlinie Nacht- und Schichtarbeit, [www.dgaum.de/images/stories/Leitlinien/LL%20Nacht-Schicht-PDF.pdf](http://www.dgaum.de/images/stories/Leitlinien/LL%20Nacht-Schicht-PDF.pdf)
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2011): Psychische Erkrankungen nicht länger tabuisieren, Pressemitteilung des DGB vom 27.04.2011 [www.dgb.de/search?tab=Artikel&display\\_page=1&search\\_text=Welttag%20f%C3%BCr%20Sicherheit%20am%20Arbeitsplatz](http://www.dgb.de/search?tab=Artikel&display_page=1&search_text=Welttag%20f%C3%BCr%20Sicherheit%20am%20Arbeitsplatz)
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (Hg.) (2008): Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Handlungsfeld der betrieblichen Gesundheitsförderung – Ein modulares Schulungskonzept für gewerkschaftliche Bildungsanbieter, Berlin
- DGB-Index Gute Arbeit (2009): Der Report 2009. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen, Berlin [www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/diga\\_report\\_09.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/diga_report_09.pdf)
- DGB-Index Gute Arbeit (2007): Work-Life-Balance 2007 – Der Report. Wie die Beschäftigten die Vereinbarkeit von Berufs-, Familien- und Privatleben beurteilen, Berlin [www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/Work-Life-Balance%202007%20-%20Der%20Report.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/Work-Life-Balance%202007%20-%20Der%20Report.pdf)
- Düwell, Franz-Josef; Göhle-Sander, Kristina; Kohte, Wolfhard (2009): Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Juris Praxiskommentar, Saarbrücken
- European Agency for Safety and Health at Work (2008): Internetdokument, [http://osha.europa.eu/en/press/press-releases/news\\_article.2008-01-30\\_Stress](http://osha.europa.eu/en/press/press-releases/news_article.2008-01-30_Stress)
- Ehrenstein, Wolfgang; Ambs-Schulz, Margot; Nagel, Ulrike; Brunnhofer, Bernd (1989): Chronobiologische, soziale und gesundheitliche Auswirkungen industrieller Zweischichtarbeit, in: Betschart, Hanspeter (Hg.), Zweischichtarbeit, S. 11–82, Bern
- European Agency for Safety and Health at Work (2008): [http://osha.europa.eu/en/press/press-releases/news\\_article.2008-01-30\\_Stress](http://osha.europa.eu/en/press/press-releases/news_article.2008-01-30_Stress)
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen 2000: Schichtarbeit und Gesundheit, Europäische Zeitstudien, best 1/2000, ([www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie)) Dublin
- Fergen, Andrea; Schweflinghaus, Wolfgang; Tiedemann, Andreas (2006): Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, herausgegeben vom IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit, Frankfurt am Main
- Flüter-Hoffmann, Christiane (2005): Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Beispiele guter Praxis. Herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Berlin
- Garhammer, Manfred (1994): Balanceakt Zeit. Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag, Freizeit und Familie, Berlin
- Gewerkschaft der Polizei (2011): Deutsche Polizei, Zeitschrift der Gewerkschaft der Polizei, Nr. 7, Juli 2011
- Groß, Hermann (2010): Vergleichende Analyse der Arbeits- und Betriebszeitentwicklung im Zeitraum von 1987 bis 2007, Sozialforschungsstelle Dortmund, Beiträge aus der Forschung, Band 176, Dortmund
- Grzech-Sukalo, Hiltraud; Hänecke, Kerstin (2010): Flexible Schichtsysteme, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main
- Grzech-Sukalo, Hiltraud; Hänecke, Kerstin (2011): Diskontinuierliche Schichtsysteme, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main
- Harth, Volker; Pallapies, Dirk; Pesch, Beate; Johnen, Georg; Rabstein, Sylvia; Raulf-Heimsoth, Monika; Welge, Peter; Brüning, Thomas (2009): Gesundheitliche Risiken durch Schichtarbeit? Eine Übersicht der aktuellen Literatur, in IPA-Journal, Nr. 3/2009, S. 12–15
- Hinnenberg, Stephanie; Nachreiner, Friedhelm; Janßen, Daniela (2006): Nutzbarkeit von Zeit im Wandel. Vergleichende Analyse von Ergebnissen aus den Jahren 1982 und 1994 mit Ergebnissen einer eigenen Erhebung aus dem Jahre 2005, Oldenburg
- Huber, Achim; Stegmann, Ralf; Meissner, Frank; Berger, Jens-Jean (2006): SBV Plus, Alter, Behinderung und Arbeitsgestaltung, herausgegeben von ver.di Bundesverwaltung, IG Metall Vorstand und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Frankfurt am Main
- Huber, Achim; Stegmann, Ralf; Berger, Jens-Jean (2006a): SBV 3, Gesundheitsprävention durch betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeitsfähigkeit erhalten und sichern, herausgegeben von ver.di Bundesverwaltung, IG Metall Vorstand und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso), Frankfurt am Main
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa) (2010): Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt, Zweites Memorandum, herausgegeben von der

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin  
[www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/demographie-memorandum,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/demographie-memorandum,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf)
- Illmarinen, Juhani (1999): Ageing Workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability and employment, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki
  - Illmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit wir gesund bleiben? Hamburg
  - Klenner, Christina; Schmidt, Tanja (2007): Beruf und Familie vereinbar? Auf familienfreundliche Arbeitszeiten und ein gutes Betriebsklima kommt es an. Eine empirische Analyse. WSI-Diskussionspapier Nr. 155, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
  - Klenner, Christina; Seifert, Hartmut (1998): Zeitkonten à la carte? – Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung, Hamburg
  - Knauth, Peter (2010): Stellungnahme zu der Frage, welche Auswirkungen Sonn- und Feiertagsarbeit aus arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht auf Beschäftigte und deren Angehörige hat, Karlsruhe [http://ksoe.at/freiersonntag/Sonn-Feiertagsarbeit-Gutachten\\_Knauth.pdf](http://ksoe.at/freiersonntag/Sonn-Feiertagsarbeit-Gutachten_Knauth.pdf)
  - Knauth, Peter, Hornberger, Sonia (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit, Probleme, Formen, Empfehlungen, herausgegeben vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, 4. Auflage, München
  - Knauth, Peter (1996): Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung, in: Kutscher u. a. (Hg.), Das flexible Unternehmen, Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Wiesbaden
  - Kollig, Martina (2006): Gesundheitsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit, in: Bundesarbeitsblatt, Nr. 1/2006, S. 13–22
  - Laurig, Wolfgang (1992): Grundzüge der Ergonomie. Erkenntnisse und Prinzipien, 4. Auflage, Berlin
  - Lehnendorff, Steffen (2010): Normalität jenseits von Normen, Deutsche Sonderwege in der Arbeitszeitentwicklung, in: Groß, Hermann; Seifert, Hartmut (Hg.), Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik, S. 69–98, Berlin
  - Lehnendorff, Steffen; Wagner, Alexandra; Franz, Christine (2010): Arbeitszeitentwicklung in Europa, Führt [www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2010/lehnendorff01.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2010/lehnendorff01.pdf)
  - Maschke, Manuela; Gerburg Zurholt (2006): Chancengleich und familienfreundlich; Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main
  - Matthäi, Ingrid; Morschhäuser, Martina (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst, herausgeben vom Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso), Saarbrücken
  - Mensching, Anja; Kleuker, Mirja; Linke, Yvonne; Nack, Michaela (2004): Polizei im Wandel, Binnenverhältnisse in der niedersächsischen Polizei am Beispiel des Einsatz- und Streifendienstes und der für ihn vorgesetzten Ebenen, Abschlussbericht, Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen e. V., KFN Forschungsberichte Nr. 92, Hannover
  - Minors, David S.; Waterhouse, James M. (1990): Circadian rhythms in general. In: Scott, Allene Jane (Hg.) Occupational Medicine State of the art reviews 5:2 – Shiftwork. Philadelphia, S. 165–182
  - Monk, Timothy H. (1989): Social Factors Can Outweigh Biological Ones in Determining Night Shift Safety, Human Factors 31(6), S. 721–724
  - Janßen, Daniela; Nachreiner, Friedhelm (2004): Flexible Arbeitszeiten. Bremerhaven
  - Nachreiner, Friedhelm (2002). Flexible Arbeitszeiten ergonomisch bewerten und gestalten. In: BMBF (Hg.), Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit – für eine menschengerechte Arbeitswelt (1. Tagung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, 18.–19. 04. 2002, Berlin) (Rubrik , 1–3), Berlin
  - Nachreiner, Friedhelm; Janßen, Daniela; Rädiker, Britta; Schomann, Carsten (2005): Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie. Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V. (Hg.), Oldenburg
  - Schneekloth, Ulrich; Wahl, Hans Werner (Hg.) (2005): Möglichkeiten und Grenzen selbständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MuG III). Repräsentativbefunde und Vertiefungsstudien zu häuslichen Pflegearrangements, Demenz und professionellen Versorgungsangeboten, Abschlussbericht im Auftrag des Bundesministeriums FSFJ, München, [www.bmfsfj.de/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte,did=29220.html](http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte,did=29220.html)
  - Schneider, Helmut; Gerlach, Irene; Juncke, David; Krieger, John (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, Arbeitspapier Nr. 5/2008, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Steinbeis-Hochschule Berlin, Münster [www.ffp-muenster.de/arbeitspapiere/Arbeitspapier\\_FFP\\_2008\\_5.pdf](http://www.ffp-muenster.de/arbeitspapiere/Arbeitspapier_FFP_2008_5.pdf)
  - Seifert, Hartmut (2008): Alternsgerechte Arbeitszeiten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 18-19/2008, S. 23–30
  - Straif, K.; Baan R.; Grosse Y.; Secretan, B.; El Ghissassi, F.; Bouvard, V.; Altieri, A.; Benbrahim-Tallaa, L.; Coqliano, V. (2007): Carcinogenicity of shift-work, painting, and fire-fighting, in: Lancet Oncol Nr. 8/2007, S. 1065–1066
  - Weiß, Martin (2011): Arbeitszeitgestaltung, „Mir wurde die Lebensarbeitszeit verlängert – und wer verlängert mir die Gesundheit?“ Vortrag des IG BCE Tarifexperten auf der Fachkonferenz „Arbeitszeitgestaltung – flexibel, alternsgerecht, zukunftsorientiert“ in Halle am 11.05.2011 [http://qfc.de/qfc.de/uploads/media/Tagung\\_Gute\\_Arbeit\\_Vortrag\\_Martin\\_Weiss\\_11.5.11.pdf](http://qfc.de/qfc.de/uploads/media/Tagung_Gute_Arbeit_Vortrag_Martin_Weiss_11.5.11.pdf)
  - Westdeutscher Rundfunk (2009): Risiko Schlafmangel, Skript zur WDR-Sendereihe Quarks & Co. [www.wdr.de/tv/quarks/global/pdf/Q\\_Schlafmangel.pdf](http://www.wdr.de/tv/quarks/global/pdf/Q_Schlafmangel.pdf)
  - Wirtz, Anna (2010): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin, Dresden

Herausgeber:  
DGB Bundesvorstand  
Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“  
Henriette-Herz-Platz 2  
10178 Berlin

Verfasser/in:  
Frank Meissner  
Dr. Christina Stockfisch

Redaktion:  
Frank Meissner  
Dr. Christina Stockfisch

Titelfoto:  
Sandor Weisz / flickr – Creative Commons-Lizenz

Fotos:  
flickr und pixelio mit Creative Commons-Lizenz (Pierre Bédar, Jackal of all trades, Fouquier  
Gwenaél Piase, Rebecca Anne, Denube, ab plan alp, Markus Berlin, Will Spaetzel)

Layout und Druck:  
PrintNetwork pn GmbH

Stand:  
Oktober 2011

Bestellung von Broschüren und Materialien des DGB bitte über das DGB-Online-Bestellsystem:

Link: <https://www.dgb-bestellservice.de>

Schriftliche Bestellungen NUR für  
Bestellerinnen/Besteller ohne Zugang zum Internet:  
PrintNetwork pn GmbH, Stralauer Platz 33–34, 10243 Berlin

Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie  
aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



Familienbewusste Schichtarbeit

Vereinbarkeit von  
Familie und Beruf gestalten!

Projekt des DGB-Bundesvorstandes  
Henriette-Herz-Platz 2  
10178 Berlin

