
Gestalten und begrenzen

SCHICHTARBEIT

Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Oktober 2016

Ein gutes Sechstel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten „auf Schicht“. Trotz der gravierenden Belastungen erscheint ein Verzicht auf Schichtarbeit kaum möglich. Deshalb sollten wir sie aufmerksam und mit Sorgfalt gestalten. Hier sind die Tarifpartner ebenso gefragt wie die Unternehmen, ihre Entscheidungsträger und die betroffenen Beschäftigten selbst. Die folgenden Themenkarten verdichten die Erkenntnisse aus dem „Fachausschuss Schichtarbeit“ der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. Sie zeigen: Gut gestaltete Schichtarbeit lohnt sich: Sie ist ein wichtiges Handlungsfeld mitbestimmter Personalarbeit.

Inhalt

1	Was versteht man unter Schichtarbeit?	3
2	Wo liegen die Probleme?	3
3	Betriebliche Verantwortung	4
4	Persönliche Verantwortung	5
5	Wie kann Schichtarbeit gestaltet werden?	6
6	Was empfiehlt die Wissenschaft?	7
7	Lerchen und Eulen: Besser gegen die innere Uhr arbeiten	9
8	Lässt sich Schichtarbeit begrenzen?	10
9	Inwiefern sind befristete Ausstiege realisierbar?	11
10	Lässt sich die Lebensschichtarbeitszeit reduzieren?	11
11	Mitgestalten statt laufen lassen – Mitbestimmung für gute Schichtarbeit	12
12	Mehr Experimentierfreude!	12
13	Weiterführende Informationen	13
	Anhang: Literatur und Links	14
	Über den Fachausschuss Schichtarbeit	17

1 Was versteht man unter Schichtarbeit?

Wechsel- und Nachtschichtarbeit definieren sich vor allem dadurch, dass ein entscheidender Teil der Arbeitszeit in diesen Arbeitszeitsystemen außerhalb der für Menschen üblichen Wach- und Aktivphase des Tages liegt. Wir kennen sehr unterschiedliche Arbeitszeitsysteme, unter anderem Wechselschichtsysteme, in denen die Arbeitenden zwischen Arbeitszeiten zu verschiedenen Tagesphasen wechseln, zumeist Früh-, Spät und Nachtschicht. Solche Schichtsysteme werden teils über 5, über 6 Werktage oder über die ganze 7-tägige Woche hinweg als vollkontinuierliche Wechselschicht geführt. Neuere Entwicklungen mit sogenannten „außergewöhnlichen Arbeitszeiten“, in denen Arbeitsschichten regelmäßig in die Nacht hinein oder beginnend in den Nachtstunden betrieben werden, bedürfen aufgrund der besonderen Problemlage einer eigenen Darstellung. Sie bleiben hier daher unberücksichtigt.

Nacht- und Wechselschichtarbeit bestimmen das Arbeitsleben von ca. 17 % der in Deutschland Beschäftigten (Quelle: Eurostat 2014). Auf sie zu verzichten scheint trotz der gravierenden Belastungen kaum möglich. Nacht- und Wechselschichtarbeit wird durchgeführt aus technischen und ökonomischen Gründen sowie aus Gründen der Versorgung und der Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung.

2 Wo liegen die Probleme?

In Schichtarbeitssystemen, bei denen die Arbeitenden zumindest einen bedeutsamen Teil der Arbeitszeit während der Nacht arbeiten und dies bisweilen kontinuierlich über 7 Tage pro Woche, entstehen gegenüber anderen Arbeitssystemen spezifische Problemlagen. Arbeit während der Nacht, also außerhalb der üblichen Wach- oder Aktivphase, bedeutet gegen die innere Uhr zu arbeiten, das heißt gegen biologische Rhythmen. Körperfunktionen sind während der Nacht in der Regel auf Ruhe und Ausgleich eingestellt. Nachtschichtarbeit wirkt sich also aus

- auf die Gesundheit der Betroffenen,
- auf die soziale Situation, die soziale Teilhabe am familiären und gesellschaftlichen Leben (Vereine, Ehrenamt, Bildung etc.),
- auf die soziale Situation und die Chancen der Kinder der Nachtschichtarbeitenden. Diese haben häufig schlechtere Möglichkeiten, konzentriert zu lernen und soziale Kontakte zu Mitschülern zu pflegen. Daraus können schlechtere Schulabschlüsse und geringere soziale Integration dieser Kinder folgen.

Die Arbeitsmedizin hat zwar keine spezifischen physiologischen Wirkungen der Nachtschichtarbeit im Sinne einer „Nachtschichtkrankheit“ festgestellt. Belastungen wie Lärm, Staub, Hitze, Stress etc. wirken sich bei der Nachtschicht aber deutlich stärker aus als tagsüber. Zudem lassen sich als unmittelbare Auswirkungen vorzeitige Ermüdung, sinkende Konzentrationsfähigkeit, höhere Unfallhäufigkeit und damit eine generell sinkende

Leistungsfähigkeit der in Nachtschicht Arbeitenden feststellen. Mit Nachtarbeit häufig verbunden sind Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, Ermüdung, Magen- und Darmbeschwerden, innere Unruhe, Nervosität, Herzbeschwerden, Stressempfinden (vgl. auch die Arbeitsmedizinische Leitlinie Nacht- und Schichtarbeit der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V.). Langjähriges Arbeiten in Wechsel- und Nachtschichtsystemen verstärkt gesundheitliche Belastungen bis hin zu gesundheitlichen Schäden, die die Arbeits- und Leistungsfähigkeit so sehr einschränken, dass die Betroffenen ihre Arbeit nicht (bis zum Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze) fortführen können. Verstärkt wird die Problematik der Nachtschichtarbeit durch die Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters.

3 Betriebliche Verantwortung

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Managementaufgabe und als „Investition“ zum Erhalt und zur Weiterentwicklung des Unternehmens zu begreifen. Sie kann durch eine Verknüpfung verschiedener Ansätze der unmittelbaren Arbeitsorganisation aber auch der betrieblichen Gesundheitsförderung umgesetzt werden.

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) schreibt in § 6 vor, die Arbeitszeit der Schichtarbeiter „nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ festzulegen. Die ergonomische Schichtplangestaltung ist also eine betriebliche Optimierungsaufgabe, die vielfältigste Interessen und Vorgaben berücksichtigen muss. Zu beachten sind neben gesetzlichen Grundlagen und betrieblichen Interessen vor allem die gesundheitlichen und sozialen Aspekte sowie individuelle Zeitpräferenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ein Ausgleich von Schichtbelastungen kann so z. B. durch Zeitboni erfolgen.

Neben der arbeitsorganisatorischen Optimierung gibt es verschiedene Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, durch die sich belastende und gesundheitsschädigende Faktoren erkennen und minimieren lassen:

- **Ernährung.** In den Pausen während der Schicht ist es wichtig, sich ausgewogen zu ernähren. Idealerweise stellt der Arbeitgeber daher warme und leicht bekömmliche Mahlzeiten bereit, insbesondere während der Nachtschicht.
- **Rückzugs-, Erholungs- und Kommunikationsmöglichkeiten.** Während der Pausen sollten gut eingerichtete Sozialräume Möglichkeiten zur Entspannung bieten.
- **Freiräume und Pausengestaltung.** Während der Arbeitszeit sollte im Rahmen von Kurzpausen immer wieder für regenerative Phasen gesorgt sein.
- **Gestaltung der Arbeitsaufgaben.** Führungskräfte sollten Aufgaben so verteilen, dass sie hinsichtlich Quantität und Qualität auch bewältigt werden können.

- **Gesundheitschecks.** Es empfiehlt sich, die nach dem Arbeitsgesetz vorgesehenen freiwilligen Gesundheitschecks im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung obligatorisch anzubieten.
- **Gefährdungsbeurteilungen.** Die Arbeitsbelastungen sind in regelmäßigen Gefährdungsbeurteilungen zu überprüfen – auch solche, die durch das Arbeitszeitregime ausgelöst werden. So können gezielt körperliche und psychische Gefährdungen erkannt und minimiert werden. Führungskräfte und Vertrauenspersonen sind für diese Rolle und ihre entsprechenden Aufgaben oft nicht ausgebildet und fühlen sich überfordert. Sie sind daher spezifisch zu schulen, z. B. in der Psychologie des Führens oder in der Gesprächsführung mit Mitarbeitern. Auch den Beschäftigten sollten Bildungsangebote zu Fragen der Gefährdung, Belastung und des Umgangs mit Belastungen zur Verfügung stehen. So kann langfristig eine Unternehmenskultur entwickelt werden, in der physische, psychische und soziale Gesundheit sowie Sicherheit einen zentralen Stellenwert einnehmen.

4 Persönliche Verantwortung

Neben den betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ist es wichtig, individuell auf Beschäftigte einzugehen und sie in ihrer gesundheitlichen Selbstverantwortung zu stärken. Da freiwillige Seminarangebote oft nicht genutzt werden, sollte man erwägen, Schulungen verbindlich während der Arbeitszeit anzubieten und Mitarbeiter im Alltag über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Mögliche Workshop-Themen:

- Gesundheitliche Folgen von Schichtarbeit
- Schlaf und Schichtarbeit
- Ernährung in der Schichtarbeit
- Entspannungstechniken
- Konfliktmanagement

Sie bieten den Mitarbeitern eine Erweiterung ihres Know-hows sowie einen wertvollen Perspektivenwechsel und eröffnen zudem neue Handlungsmöglichkeiten. Die Schulungen dienen der Prävention und beugen Problemen vor, die durch Schichtarbeit entstehen können oder in ihrem Kontext verstärkt werden. Durch eine präventive arbeitsplatzbezogene Rückenschule lassen sich z. B. Ausfalltage vermeiden. Zum Thema Ernährung können individuelle Absprachen getroffen und Unterstützung gegeben werden. Ernährungsberatungen, die über einen längeren Zeitraum begleitet durchgeführt werden, helfen Mitarbeitern, sich im Alltag ausgewogen zu ernähren. Besonders Auszubildende verändern durch den Wechsel von der Schule in die Ausbildung das eigene Sport-, Bewegungs- und Ernährungsverhalten. Arbeitnehmer verbringen einen großen Teil ihrer Lebenszeit im Betrieb – unter diesem Gesichtspunkt müssen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer ihrer Verantwortung bewusst werden und der Gesundheitsförderung einen entsprechenden Stellenwert beimessen.

Um das Umfeld der Beschäftigten zu unterstützen, besteht darüber hinaus im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Möglichkeit, Eltern(teil)zeiten oder Angebote zur Kinderbetreuung einzurichten. Ein Kantineangebot „to go“ für zu Hause und die Familie bringt zudem Erleichterung und spart Zeit. Im Rahmen eines Familienvorsorgeprogrammes („Alle gesund?“), entwickelt in Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Krankenkassen und Krankenhäusern, lässt sich Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, vertrauliche Gespräche zu führen, die der ärztlichen Schweigepflicht unterliegen. Denn nur wer ein intaktes Privatleben hat, kann auch in der Arbeit volle Leistung bringen. Weitere Maßnahmen, durch die ein Betrieb seine Beschäftigten unterstützen kann, sind z. B. betrieblich geförderter Ausgleichssport, Hilfe bei der Wohnungssuche und arbeitsmedizinische Beratung. Langfristig kann die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten durch höhere Handlungs- und Wahlmöglichkeiten bei der Gestaltung von Schichtarbeit gefördert werden. Hierfür gibt es bereits praktische Ansätze in der Stahlindustrie, etwa bei der Wahl der individuellen wöchentlichen Arbeitszeit.

5 Wie kann Schichtarbeit gestaltet werden?

Gemäß § 6 Arbeitszeitgesetz ist die Arbeitszeit der Schichtarbeiter „nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ festzulegen (vgl. Übersicht in Karte 6). Der Arbeitgeber ist daher verpflichtet, Schichtpläne ergonomisch zu gestalten und dabei vielfältigste Interessen und Vorgaben zu berücksichtigen. Dabei geht es vor allem um betriebliche Anforderungen einerseits sowie um die individuellen Zeitpräferenzen der Beschäftigten andererseits; zudem geht es insbesondere darum, gesundheitliche und soziale Gefährdungen zu vermeiden bzw. zu verhindern und rechtliche Vorgaben einzuhalten. So ist Schichtplanung immer ein Kompromiss, der möglicherweise nachteilige gesundheitliche und soziale Folgewirkungen nicht vollständig ausschließt.

Ziel muss es bleiben, gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen oder Schäden zu vermindern bzw. zu vermeiden. Deshalb gilt es, die Notwendigkeit der Nachtschichtarbeit immer wieder aufs Neue zu überprüfen, nach Gestaltungsalternativen der Schichtarbeit zu suchen und zugleich wirksame Gesundheitsmaßnahmen zu erforschen, zu erproben und umzusetzen. Dabei kann die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsanalyse wichtige Hinweise auf gesundheitliche Auswirkungen und Optimierungsmöglichkeiten liefern.

Die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten werden in den folgenden Karten detaillierter beschrieben: die Vor- und Nachteile bestimmter Verbesserungsmöglichkeiten sowie die Grenzen, an die Verbesserungsbemühungen stoßen. Hier eine Übersicht:

- **Empfehlungen zur Gestaltung der Schichtarbeit** auf wissenschaftlicher Grundlage, z. B. hinsichtlich Schichtgestaltung, Schichtlänge,

Schichtzeiten, Häufigkeit hintereinander liegender Nachtschichten, Umfang der Erholzeiten innerhalb und zwischen den Schichten

- **Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsaufgabe, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsbedingungen** wie Klima und Lärm am Arbeitsplatz, Schwere der Arbeit, Vermeidung ungünstiger Körperhaltungen, Zugluft, Feuchtigkeit, Gefahrstoffe, Beleuchtung etc.
- **Förderung der Gesundheit der Nachtschichtarbeitenden außerhalb und neben der Arbeit**, regelmäßige Untersuchungen, Ausgleichsport, Ernährung, Verbesserung der privaten Schlaf- und Erholungsmöglichkeiten
- **Ausgleichsmaßnahmen für die Belastungen und Beanspruchungen durch Nachtschichtarbeit**, Freischichten, Zusatzurlaub, Frühverrentung
- **Reduzierung des Umfangs der erforderlichen Nachtschichtarbeit**, Herausnahme von Tätigkeiten aus der Arbeitsaufgabe der Nachtschicht und Verschiebung in die Arbeitsaufgabe der Tagschicht
- **Begrenzung der individuellen Nachtschichtarbeit**, z. B. auf eine bestimmte Altersspanne, auf eine bestimmte Zahl von Nachtschichten oder auf eine bestimmte Gesamtdauer in Nachtschichtregimen
- **Nutzung chronobiologischer Erkenntnisse** zum individualisierten Einsatz der Nachtschichtarbeitenden
- **Wahlmöglichkeiten und Beteiligung der Arbeitenden** an der Gestaltung der Nachtschichtarbeit, Stärkung der Gestaltungskompetenz der Nachtschichtarbeitenden.

Für die Gestaltung der Schichtarbeit in der Praxis muss als Grundsatz gelten: Solange Schichtarbeit notwendig ist, müssen die Betroffenen vor den gesundheitlichen und anderen nachteiligen Folgen geschützt und gegen negative Auswirkungen abgesichert werden.

6 Was empfiehlt die Wissenschaft?

Die nachstehende Zusammenstellung zeigt gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, die zwingend in der Praxis zu berücksichtigen sind (§ 6 ArbZG).

Empfehlung	Begründung
nicht mehr als 2 oder maximal 3 Nachtschichten hintereinander	großes Schlafdefizit verhindern

Vorwärtswechsel der Schichten (gilt nur in kurzzyklischen Schichtsystemen bzw. schnellen Schichtwechseln), von Früh- auf Spät-, von Spät- auf Nacht-, von Nacht- auf Frühschicht	entspricht eher dem biologischen Rhythmus und dem menschlichen Verhalten
schnelle Rotation von Früh-, Spät- und Nachtschicht	Schlafdefizit und Massierung von Arbeitszeit vermeiden
Frühschicht nicht zu früh beginnen	zu früher Beginn wirkt wie Nachtschicht
Nachtschicht früh beenden	Tagesschlaf wird vom Organismus tendenziell gegen Mittag beendet. Ein spätes Nachtschichtende bringt Schlafdefizit mit sich.
ausreichende Ruhezeiten zwischen den Schichten, möglichst häufig und umfangreiche Freizeitblöcke am Wochenende, mindestens ein freier Abend in der Woche	ermöglicht Teilnahme am sozialen Leben
Schichtdauer abhängig von Arbeitsschwere und Arbeitsbelastung gestalten	Arbeitsbelastungen belasten bei Nachtschichtarbeit stärker
Schichtpläne, die Flexibilitätsbedürfnissen von Arbeitnehmern entsprechen, sind besser als starre.	Schichtarbeiter müssen selbst Einfluss auf die Schichtpläne und Arbeitsgestaltung haben, Berücksichtigung individueller Wünsche, Planbarkeit vergrößert die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Betroffenen
ungeplante und kurzfristige Schichtplanänderungen vermeiden	
zusätzliche Freischichten und Zusatzurlaub für besonders belastete Nacht-/Schichtarbeitskräfte	erhöhter Erholungsbedarf
Umwandlung von Schichtzulagen in Freizeit, Faktorisierung von Arbeitszeit	hilft Belastungen und Beanspruchungen zu vermeiden (ist jedoch bei vielen Betroffenen unbeliebt)
Massierung von Arbeitszeit und Arbeitsbelastung durch zu viele Schichten in Folge oder zu lange Schichtdauer verhindern	kurzfristige Abweichung vom Biorhythmus für den Organismus besser zu verkraften
lange Ruhephase nach Nachtschichten	gleicht Schlafdefizite schnell aus
weitergehende Wahl- und Handlungsmöglichkeiten für die betroffenen Arbeitnehmer schaffen	fehlende Handlungsmöglichkeiten der Schichtarbeiter vergrößern das Gefühl des Ausgeliefertseins und

(z. B. Sabbatjahr)	der Beanspruchung
Wert der Freizeit vergrößern (Freizeit zu Zeiten, in denen soziale Kontakte stattfinden)	Bessere Nutzbarkeit von Freischichten
Belastungen durch Arbeitszeit, Arbeitsaufgabe und weitere belastende Faktoren so weit wie möglich vermeiden	multiple Belastungsfaktoren erhöhen die Unfall- und Fehlerrisiken
geteilte Schichten vermeiden	„Verlängerte Pausen“ haben keinen zusätzlichen Erholungseffekt. Die mit geteilten Schichten einhergehende doppelte Anfahrt zum Arbeitsort ist häufig nicht vergütet und stellt eine zusätzliche Belastung dar. Freizeit wird „zerissen“ und in enge zeitliche Korridore gezwängt.

Empfehlungen zur Gestaltung der Wechsel- und Nachtschichtarbeit findet man u. a. bei Beermann 2005b, Fergen u. a. 2009, Knauth o.J..

Die Empfehlungen sind nicht widerspruchsfrei: Beispielsweise sollte einerseits die Nachtschicht früh enden, die Frühschicht aber nicht zu früh beginnen; auf Nachtschichten sollten lange Ruhephasen folgen, die wiederum die Option großer Freizeitblöcke einschränkt. In der Praxis muss oft ein Kompromiss gefunden werden.

7 Lerchen und Eulen: Besser gegen die innere Uhr arbeiten

Die Chronobiologie als Zweig der Arbeitswissenschaft betrachtet die biologischen Rhythmen. Sie untersucht, wie sich das Arbeiten gegen diese sogenannte „innere Uhr“ auswirkt. Chronobiologen teilen Menschen nach ihren Schlafrythmen und Tiefschlafphasen in 2 Gruppen ein: in „Lerchen“ mit einer verhältnismäßig frühen Tiefschlafphase, denen das frühe Aufstehen am Morgen leichtfällt; in „Eulen“, deren Tiefschlafphase später in der Nacht einsetzt und die daher lieber spät ins Bett gehen und später aufstehen. Diese Einteilung ist nicht absolut. Die Tiefschlafphasen unterscheiden sich graduell. Das heißt, sie liegt bei dem einen etwas früher, beim anderen etwas später. Die Tiefschlafphase der Nachtschichtarbeiter verteilt sich in einer „Normalfunktion“ zwischen 0.00 Uhr und 5 Uhr morgens. Die zeitliche Lage des Tiefschlafs jedes Menschen wird durch Training oder Gewöhnung kaum beeinflusst. Chronobiologen sehen das Hauptproblem der Nachtschichtarbeit darin, dass die Beschäftigten während der Nachtschicht gerade in ihrer individuellen Tiefschlafphase arbeiten müssen.

Chronobiologische Erkenntnisse lassen sich in der Praxis dazu nutzen, Lerchen häufiger in der Frühschicht und Eulen häufiger in der Nachtschicht einzusetzen. Indem die Nachtschichtarbeitenden stärker nach der Lage

ihrer individuellen Tiefschlafphase eingesetzt werden, verringert sich die Belastung durch Arbeiten gegen die innere Uhr. Schichtpläne sollten entsprechend

- mehr Frühschichten und weniger Nachtschichten für die Lerchen vorsehen,
- mehr Nachtschichten und weniger Frühschichten für die Eulen enthalten,
- Produktions- und Arbeitsläufe aus der Nachtschicht verlagern und mit reduzierter Besetzung verfahren,
- in der Zeit von 1 Uhr bis 4 Uhr nachts größere Ruhepausen einplanen, um gegebenenfalls einen kurzen Erholungsschlaf (in Arbeitsplatznähe) zu ermöglichen.

Die Schichtplangestaltung wird so deutlich anspruchsvoller. Kritiker halten solche Ansätze sogar für unrealistisch – denn bestimmte Qualifikationen, Fähigkeiten oder Berufe müssten in den Schichtgruppen gleichmäßig vertreten sein. Auch die Evidenz der chronobiologischen Erkenntnisse ist umstritten: Die meisten Menschen sind nicht eindeutig, sondern allenfalls tendenziell Lerche oder Eule. Erst der praktische Versuch unter den tatsächlichen betrieblichen Bedingungen zeigt, ob es den Betroffenen durch eine chronobiologische Schichtplangestaltung auf Dauer besser geht. Es gilt, zusammen mit Nachtschichtarbeitenden, Interessenvertretern, Betriebsleitungen, Arbeitsmedizinern und anderen Fachleuten alle Optionen zu prüfen, um die Belastungen zu vermindern.

8 Lässt sich Schichtarbeit begrenzen?

Vor allem um Menschen mit Notwendigem zu versorgen, um Sicherheit zu gewährleisten und aufgrund technischer Produktionserfordernisse wird in immer mehr Wirtschaftsbereichen unter den Bedingungen von Schicht- bzw. Nachtschichtarbeit sowie vollkontinuierlicher Wechselschicht gearbeitet. Dazu gehören die Versorgung der Bevölkerung mit Energie und Wasser, die medizinische Versorgung, Verkehr, Kommunikation, Medien, Polizei sowie zahlreiche andere Service-Dienstleistungen wie Call-Center, Beratungshotlines etc. Gleichzeitig gibt es weiterhin Produktionsprozesse, die technisch bedingt kontinuierlich über 24 Stunden am Tag und über 7 Tage in der Woche laufen (müssen), wie z. B. in der Stahlerzeugung oder der chemischen Industrie. Die Zahl der Nachtschichten wird sich in diesen Bereichen schwerlich begrenzen lassen. Begrenzen oder vermindern lassen sich jedoch möglicherweise die Zahl der nachts Arbeitenden und die Besetzungstärke der Nachtschichten. Für jeden Schichtarbeitsplatz kann geprüft werden, ob die Arbeitsaufgabe oder Teile der Aufgabe in die beiden Tagschichten, die Früh- und die Spätschicht, verlagert werden können, ohne den Produktionsablauf insgesamt infrage zu stellen. Veränderbar sind auch Beginn, Ende und damit Lage und Dauer der einzelnen Nachtschicht. Durchgreifende Verbesserungen sind davon eher nicht zu erwarten, da die

spezifischen Belastungen nur zwischen der Früh-, Spät- und Nachtschicht verschoben werden.

9 Inwiefern sind befristete Ausstiege realisierbar?

In verschiedenen, vor allem psychisch stark belasteten Tätigkeiten nutzen immer mehr Beschäftigte die Chance, mehrere Monate oder sogar ein Jahr „auszusteigen“: um sich zu erholen, um beruflich Neues auszuprobieren, um Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen, um sich weiterzubilden. Die betrieblichen Voraussetzungen müssen mit einer gewissen Vorbereitungszeit durch die Qualifizierung entsprechender Ersatzkräfte geschaffen werden. Schwierig ist die Frage der Finanzierung: Wie weit können die Unternehmen solche Langzeiturlaube finanziell fördern – nicht zuletzt, weil die Gesunderhaltung der Arbeitnehmer für die Unternehmen ein großer Vorteil ist? Eine Möglichkeit wären Langzeitkonten. Bisher werden diese in der Stahlindustrie nur zögerlich genutzt.

Ebenfalls organisatorisch anspruchsvoll und ressourcenaufwendig ist die Möglichkeit, Schichtarbeit in einem rollierenden System zu realisieren. Wie lässt es sich ermöglichen, regelmäßig ein Jahr mit Nachtschicht und darauf folgend ein Jahr ohne Nachtschicht zu arbeiten? Für Arbeitsbereiche oder Branchen mit Dauernachtschicht ist das denkbar. Allerdings darf man dabei die besondere Belastung durch Dauernachtschicht nicht vernachlässigen. Für kontinuierliche, über 7 Wochentage gleichmäßig verlaufende Arbeitsprozesse scheint ein solches rollierendes System kaum realisierbar. Übernimmt ein Beschäftigter in einem vollkontinuierlichen Wechselschichtsystem weniger Nachtschichten als seine Kollegen oder überhaupt keine Nachtschichten mehr, müsste ein Kollege seine Nachtschichten zusätzlich übernehmen. Das ist aus arbeitsphysiologischer Sicht abzulehnen. Zudem werden sich viele Schichtarbeiter gegen ein solches rollierendes System aussprechen, da es den Betroffenen alle Jahre wieder eine schwierige Umstellung ihres Arbeits- und Lebensrhythmus abverlangt. Anders wäre es zu beurteilen, wenn ein Wechselschichtarbeiter für eine bestimmte Zeit in einen anderen Arbeitsbereich ohne Nachtschicht wechseln könnte. Allerdings müsste dann ein anderer Kollege eben aus diesem Tagschichtbetrieb in den Wechselschichtbetrieb wechseln. Zudem müssen beide Arbeitnehmer die Qualifikationen für beide Arbeitsbereiche haben oder erlernen.

10 Lässt sich die Lebensschichtarbeitszeit reduzieren?

Besonders relevant für die Reduzierung der Belastung durch Schichtarbeit ist die Frage: Besteht die Möglichkeit, Nachtschichtarbeit für den Einzelnen auf z. B. 30 oder 25 Lebens- und Arbeitsjahre zu beschränken? Sollte man sich zu einer Verkürzung der jeweiligen Schichtarbeitszeit im Lebensverlauf entschließen, müssten in einem ersten Schritt mehr geeignet Qualifizierte insgesamt für die Schichtarbeit zur Verfügung stehen, um die früher Ausscheidenden zu ersetzen. Die durchschnittliche Reduzierung der Schichtarbeit von 35 auf 30 Jahre erfordert eine Aufstockung jener Arbeitskräfte,

die insgesamt innerhalb der 35 Jahre Schichtarbeit ausführen, um ein Siebtel bzw. 14 % (eine Reduzierung auf 25 Jahre würde eine Aufstockung um zwei Siebtel bzw. 29 % erfordern). Im zweiten Schritt dieses Szenarios ist zu entscheiden, ob die dann früher aus der Schichtarbeit Ausscheidenden auf anderen Arbeitsplätzen (ohne Nachtschichtarbeit) eingesetzt werden oder in den Ruhestand ausscheiden. Das Problem: In der Stahlindustrie und auch in anderen Prozessindustrien gibt es heute zu wenige Arbeitsplätze ohne Nachtschichtarbeit für einen systematischen Arbeitsplatzwechsel aus der Nachtschichtarbeit hinaus. Zudem bleibt die Frage zu beantworten: Wie wird eine sozialverträgliche, das Einkommen sichernde Weiterbeschäftigung oder eine regelmäßig frühere Verrentung finanziert?

11 Mitgestalten statt laufen lassen – Mitbestimmung für gute Schichtarbeit

Als wichtigstes Werkzeug zur Mitgestaltung sind die Mitbestimmungs- und damit Mitgestaltungsmöglichkeiten des Betriebsrates in § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG beschreibt die (entsprechend Absatz 2 erzwingbaren) Mitbestimmungsmöglichkeiten über „Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage“. Auch die vorübergehende Kürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit ist laut § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Darüber hinaus sind für die Gestaltung der Schichtarbeit(-zeit) das ArbZG und hier insbesondere die §§ 2 bis 11 heranzuziehen. Darin finden sich wichtige Begriffsbestimmungen, Anforderungen zu Ruhepausen und -zeiten sowie insbesondere in § 6 klare Empfehlungen zur Nacht- und Schichtarbeit. Schließlich enthalten weitere Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge explizite Gestaltungsoptionen der Arbeitszeit für die betriebliche Ebene: etwa das Arbeitssicherheitsgesetz, die Arbeitsstättenverordnung, das Mutterschutz- sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz. In Tarifverträgen finden sich branchenbezogene Konkretisierungen zum Arbeitszeitgesetz. Für die Stahlindustrie sind hier besonders die §§ 2 bis 7 des Manteltarifvertrages zu nennen. Gestalten lassen sich die Arbeitszeiten über Betriebs- oder Dienstvereinbarungen.

Besonders in Bezug auf Schichtarbeit und seine komplexen planerischen Erfordernisse gilt: Arbeitgeber empfinden die Mitbestimmung manchmal als lästig und ihre Flexibilität einschränkend. Doch insbesondere angesichts der massiven gesundheitlichen Folgen darf es nicht allein den betrieblichen Vorgesetzten überlassen bleiben, Arbeitszeiten an die Produktionserfordernisse und die menschlichen Gesundheitserfordernisse anzupassen.

12 Mehr Experimentierfreude!

Durch jahrzehntelange Forschung und Praxis wurden zahlreiche Verbesserungen für Schichtarbeiterinnen und -arbeiter erreicht. Ein Durchbruch wurde jedoch nicht erzielt: Die gesundheitlichen Gefährdungen und nachteil-

gen sozialen Auswirkungen der (vollkontinuierlichen Wechsel-) Schichtarbeit konnten bis heute nicht auf ein hinnehmbares Maß vermindert werden. Weiterhin geht ein erheblicher Anteil älterer Schichtarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen in einen vorgezogenen Ruhestand. Deshalb ist es notwendig, alte Gewissheiten neu zu überprüfen, auch skeptisch betrachtete Alternativen noch einmal zu überdenken und vor allem gemeinsam mit den Nachtschichtarbeiterinnen und -arbeitern zu erproben. Die Interessenlagen sind vielfältig. Lösungen erweisen sich häufig als Kompromisse. Aufgabe der betrieblichen Mitbestimmung und der mitbestimmten Personalarbeit ist es, einen Vorschlag zu erarbeiten, der die vielfältigen betrieblichen und persönlichen Interessen berücksichtigt. Dabei ist ein Verbesserungsvorschlag schnell als unrealistisch abgelehnt. Die Frage lautet: Wie kann ein Verbesserungsvorschlag erprobt und realisiert werden? Allein die Antwort auf diese Frage führt zu wirklichen Verbesserungen.

13 Weiterführende Informationen

BKK Bundesverband (Hg.) (2015): [Besser leben mit Schichtarbeit](#) – Hilfen für Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter, Praxishilfe

Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz (Hg.) (2005): [Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit](#),

Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. (Hg.) (2006): [Arbeitsmedizinische Leitlinie](#)

DGB Bundesvorstand (Hg.) (2011): [Familienbewusste Schichtarbeit](#), Projekt Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!

Fergen, Andrea/Böhm Michaela (2012): [Nacht und Schichtarbeit](#), Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung/ergo online (Hg.),

Grzech-Sukalo, Hiltraud/Hänecke, Kerstin (2012): [Kontinuierliche Schichtsysteme](#), Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)

Zulley, Jürgen (o. J.): [Leitfaden zur Schichtarbeit](#)

Anhang: Literatur und Links

Literatur

- Beermann, Beate (2005a):** Bilanzierung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit, 8. überarb. Aufl., Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.), Dortmund
- Beermann, Beate (2005b):** Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, 9. unveränd. Aufl., Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.), Dortmund
- Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (Hg.) (2011):** [Schicht- und Nachtarbeit](#) – Leben und arbeiten gegen die innere Uhr
- Deutschen Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin (DGSM) (2011):** [Schlafprobleme bei Schichtarbeit](#), Patientenratgeber
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. DGUV (2011):** [Arbeitsmedizinisches Kolloquium 2011](#) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung am 10. März 2011 in Heidelberg
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V (2012):** [DGUV Report 1/2012 Schichtarbeit](#) – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten
- Diel, Carmen/Höfer, Klaus/Holzhäuser, Thorsten/Lennings, Frank (2009):** e-shift-Design – Die Praxishilfe zur Schichtplangestaltung, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hg.), Köln
- Fergen, Andrea/Schweflinghaus, Wolfgang (2006):** Gute Arbeit im Schichtbetrieb?, Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtplänen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 11/006, S. 672–677
- Fergen, Andrea/Schweflinghaus, Wolfgang/Tiedemann, Andreas (2009):** Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, Arbeitsmappe des Projekts Gute Arbeit, 2. Aufl., IG Metall (Hg.), bestellbar unter www.igmetall.de/gutearbeit
- Grzech-Sukalo, Hiltraud/Häneckke, Kerstin (2008):** Entwicklung einer Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf die Arbeitszeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.), Dortmund
- Grzech-Sukalo, Hiltraud/Häneckke, Kerstin (2010):** Flexible Schichtsysteme, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf
- Grzech-Sukalo, Hiltraud/Häneckke, Kerstin (2011):** Diskontinuierliche Schichtsysteme, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main
- Grzech-Sukalo, Hiltraud/Häneckke, Kerstin (2012):** Kontinuierliche Schichtsysteme, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main
- Haufs, Albert (2007):** [Nachts zur Ruhe kommen](#) – Hilfen bei Schlafstörungen, Praxishilfe, BKK Bundesverband (Hg.)
- Hellert, Ulrike (2011):** Nacht- und Schichtarbeit modern gestalten, 2. Aufl., Münster
- Hiller, Christian (2015):** Schichtarbeit und Tag-Nacht-Rhythmus – Auf den Schlaftyp kommt es an (1. Teil), in: etem Magazin für Prävention, Rehabilitation und Entschädigung, Berufsgenossenschaft Energie, Textil, Elektro, Medienerzeugnisse (Hg.), Ausgabe 6/2015, S. 24–25
- Hiller, Christian (2016):** Mehr Einklang mit dem Körper – Schlaftypen und Schichtarbeit (2. Teil), in: etem Magazin für Prävention, Rehabilitation und Entschädigung, Berufsgenossenschaft Energie, Textil, Elektro, Medienerzeugnisse (Hg.), Ausgabe 1/2016, S. 28–29
- IG Metall (Hg.) (2006):** Der Arbeitszeit-TÜV: Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten?, Arbeitsmappe des Projektes Gute Arbeit, 2. Aufl., Frankfurt am Main

Jungvogel, Christian/Weiss, Martin (2017): Das IG BCE-Schichthandbuch – Ein Handbuch für Betriebsräte, Vertrauensleute und alle, die mit Schichtplangestaltung zu tun haben, 3. Aufl. (im Erscheinen), Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Hg.), Hannover

Knauth, Peter (o. J.): [Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung](#)

Knauth, Peter/Hornberger, Sonia (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit – Probleme, Formen, Empfehlungen, 4. neubearb. Aufl., Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hg.), München

Kollig, Martina (2006): Gesundheitsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit, in: Bundesarbeitsblatt 1/2006, S. 13–22

Lennings, Frank (2011): Bedarfsgerechte und ergonomische Schichtpläne – Praxisbeispiele, Erfahrungen und Empfehlungen, in: Betriebspraxis & Arbeitsforschung 208 (2011), S. 24–39

Meissner, Frank/Stockfisch, Christina (2011): [Familienbewusste Schichtarbeit](#), Projekt Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!, DGB Bundesvorstand/ (Hg.)

Nachreiner, Friedhelm/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Häneck, Kerstin/Qin, Ling/Dieckmann, Peter/Eden, Jens/Lochmann, Rainer (2000): Arbeitszeit ergonomisch gestalten. Eine Software zur Erstellung von Schichtplänen, 2. Aufl., Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht Fb 837, Bremerhaven

Reuhl, Barbara (2006): Besser leben mit Schichtarbeit, in: Gute Arbeit 3/2006

Schweflinghaus, Wolfgang (2011): Nacht- und Schichtarbeit gestalten: Was die Wissenschaft dazu sagt, in: Gute Arbeit 11/2011

Schweflinghaus, Wolfgang (2015): [Besser leben mit Schichtarbeit](#) – Hilfen für Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter, Praxishilfe, 7. Aufl., BKK Bundesverband (Hg.)

Seibt, Annelore/Knauth, Peter/Griefahn, Barbara (2006): [Nacht- und Schichtarbeit](#), Arbeitsmedizinische Leitlinie, Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. (Hg.)

Techniker Krankenkasse (Hg.) (2015): [Schichtarbeit](#) – Informationen für einen gesunden Ausgleich, Broschüre, 3. Aufl.

ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (Hg.) (2014): [Schichtplan-Fibel](#) – Lösungen für unseren Alltag, 8. Aufl.

Links

Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften e.V. (AWMF): Informationen zur geplanten neuen [Leitlinie für Nacht- und Schichtarbeit](#) der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. (DGAUM)

Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ Kassel) mit [Informationen zu Schichtarbeit](#)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) – Handlungshilfe Schichtarbeit

BAuA-Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von [Nacht- und Schichtarbeit](#)

BAuA-Informationen und -Handlungshilfen zum Thema [Gefährdungsbeurteilung](#)

Der aktualisierte BAuA-Ratgeber für [Gefährdungsanalysen](#)

Bund-Verlag: [So lassen sich Belastungen abbauen](#)

Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. (DGAUM)

DGAUM-Leitlinien [Nacht- und Schichtarbeit](#) (2006), zurzeit in Überarbeitung (vgl. Hinweis AWMF)

Deutsche Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin (DGSM)

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)

Erkenntnisse und Empfehlungen der DGUV zu [Nacht- und Schichtarbeit](#)

Institut Arbeit und Gesundheit der DGUV: BGAG-Report 2/2009 [Optimale Beleuchtung bei Schichtarbeit](#) (Literaturstudie)

Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V. mit Empfehlungen zur [Gestaltung von Schichtarbeit](#)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Wissenschaftlicher Stand und Gestaltungsempfehlungen für [Schichtarbeit und flexible Arbeitszeit](#)

[INQA-Online-Tool](#) für gesündere Schichtarbeit: Das Softwaretool unterstützt Betriebe bei der ergonomischen Schichtplangestaltung

[INQA-Beratungs- und Unterstützungsangebote](#) für die Arbeitszeitgestaltung und die Planung von Schichtarbeit in der Produktion (Handlungshilfen für die Praxis, Checklisten Schichtarbeit etc.)

IG Metall – [Kampagne Schichtarbeit](#)

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen: Hinweise und Empfehlungen zur Gestaltung von [Nacht- und Schichtarbeit](#)

Österreichisches Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen – Erkenntnisse und Empfehlungen zur [Nacht- und Schichtarbeit](#)

TÜV-Nord: Informationen und Software zur [Schichtplangestaltung](#)

ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft – [Schichten planen: Lösungen im Überblick](#)

Prof. Dr. Jürgen Zulley mit vielen neuen Erkenntnissen zur [Schichtarbeit](#)

Über den Fachausschuss Schichtarbeit

In der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl sind seit über 50 Jahren Personalmanager der Stahlindustrie unternehmensübergreifend im Erfahrungsaustausch verbunden. Die Arbeitsgemeinschaft versteht sich als Vertreterin einer ausgeprägt beteiligungsorientierten „mitbestimmten Personalarbeit“. Das Branchennetzwerk wird seit Beginn durch die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt. Ende 2010 gründete die Arbeitsgemeinschaft einen Fachausschuss, der sich mit Gestaltungsvorschlägen für die Schichtarbeit aus der Perspektive der Stahlindustrie auseinandersetzen sollte.

Sprecher des Fachausschusses: Werner Spreckelmeyer, Leiter Personalsysteme bei der Georgsmarienhütte Holding GmbH

Ansprechpartner: Jan-Paul Giertz, Hans-Böckler-Stiftung, jan-paul-giertz@boeckler.de, Telefon: 0211 – 7778 185

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt

Kontakt:

Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Oktober 2016