

Schichtarbeit neu gestalten

Ein Praxisleitfaden für gleichstellungsorientierte, flexible und gesundheitsgerechte Arbeitszeiten

Über einen Zeitraum von drei Jahren begleiteten wir Schichtunternehmen bei der Anpassung ihrer Schichtarbeit. In dieser Broschüre stellen wir die zentralen Ergebnisse vor und zeigen den Weg auf, wie diese gemeinsam erreicht wurden.

Rein schauen >>>





Impressum

Schichtarbeit neu gestalten - Ein Praxisleitfaden für gleichstellungsorientierte, flexible und gesundheitsgerechte Arbeitszeiten

Herausgeber

ATB Arbeit Technik Bildung gGmbH
Neefestraße 76
09119 Chemnitz
<https://www.atb-chemnitz.de/>

RKW Sachsen GmbH
Freiberger Straße 35
01067 Dresden
<https://www.rkw-sachsen.de/>

Autor:innen

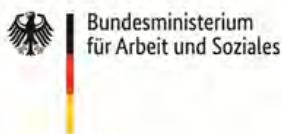
Kristin Schwabe, Melanie Trommer

Layout & Gestaltung

Kristin Schwabe

© 2026 ATB Arbeit Technik Bildung gGmbH

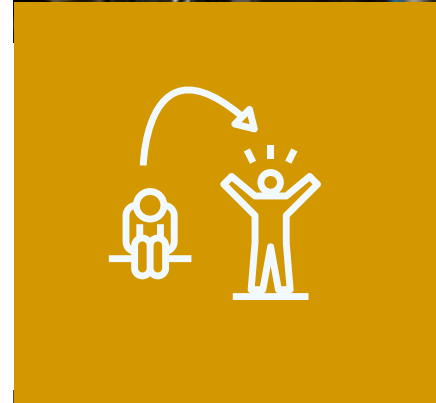
Gefördert durch:



Das Projekt „ShiftLifeBalance – Schichtarbeit sozialpartnerschaftlich gestalten“ wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern (ESF-Sozialpartnerrichtlinie)“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Dieser Praxis-Leitfaden richtet sich an Unternehmen, die ihre Schichtarbeit mitarbeiterorientierter, gesünder und zugleich betrieblich tragfähig gestalten möchten. Er bietet eine methodisch strukturierte Vorgehensweise, mit der Betriebe in eigener Regie Verbesserungen entwickeln und umsetzen können.

- 01** Gute Gründe: Warum Schichtarbeit heute neu gestaltet werden muss
- 02** Ziel und Nutzen des Leitfadens
- 03** Grundprinzipien erfolgreicher Schichtarbeit
- 04** Der Praxisprozess: Schichtarbeit in 7 Schritten verbessern
- 05** Hindernisse und typische Stolpersteine im Veränderungsprozess
- 06** Kriteriengerüst für eine flexible, mitarbeiterorientierte Schichtplanung
- 07** Fazit und zentrale Praxistipps
- 08** Anlagen



1) GUTE GRÜNDE

WARUM SCHICHTARBEIT HEUTE NEU GESTALTET WERDEN MUSS

Schichtarbeit ist in vielen Branchen unverzichtbar. Sie sichert Produktionsprozesse, gewährleistet Versorgungssicherheit und ermöglicht betriebliche Flexibilität. Gleichzeitig bringt sie besondere Herausforderungen mit sich: Ungünstige Schichtfolgen, geringe Planbarkeit oder kurzfristige Änderungen belasten die Gesundheit der Beschäftigten und erschweren die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege.

Diese Belastungen betreffen keineswegs nur einzelne Gruppen. Zwar sind Frauen aufgrund nach wie vor ungleich verteilter Care-Arbeit häufig besonders betroffen, doch insgesamt wirkt sich ungünstig gestaltete Schichtarbeit auf Menschen in ganz unterschiedlichen Lebenslagen aus – etwa auf Eltern, pflegende Angehörige, ältere Beschäftigte oder Mitarbeitende mit gesundheitlichen Einschränkungen. Gleichzeitig zeigen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse seit Jahren deutlich, dass schlecht gestaltete Schichtarbeit mit erhöhten Risiken für Schlafstörungen, Erschöpfung, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychische Belastungen verbunden ist.

1.1 VERÄNDERTER KONTEXT: NEUE ANFORDERUNGEN AN SCHICHTARBEIT

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Schichtarbeit spürbar verändert. Unternehmen stehen zunehmend unter dem Druck, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.

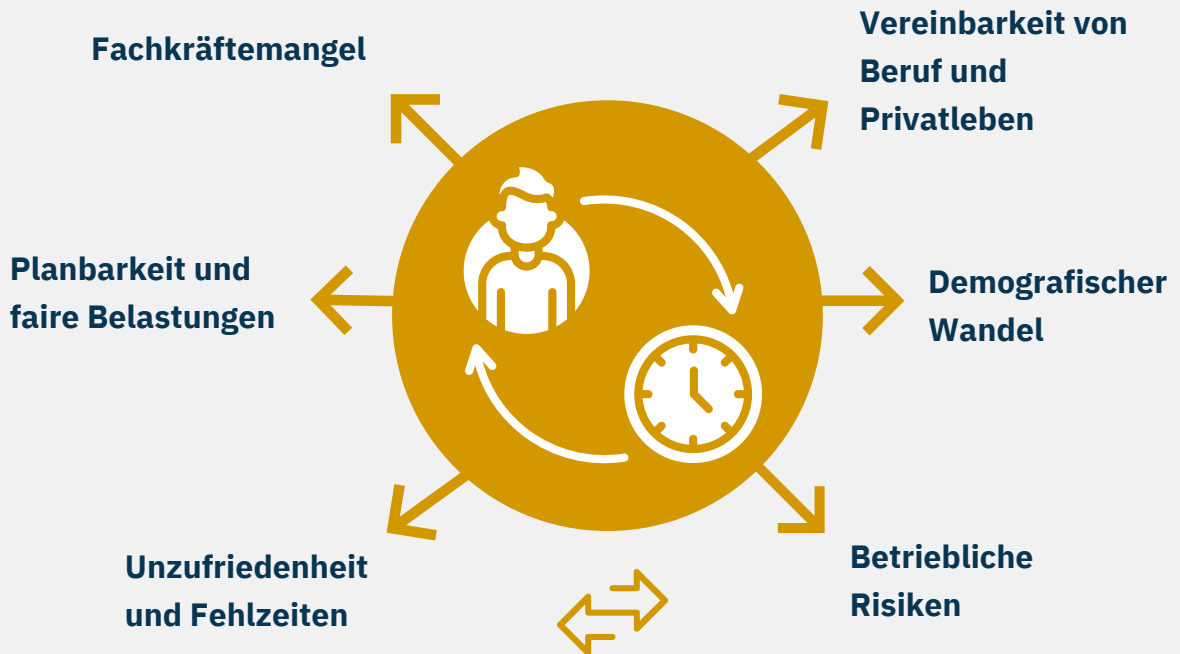
Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Beschäftigten an planbare Arbeitszeiten, faire Verteilung von Belastungen und eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Hinzu kommen demografische Veränderungen: Belegschaften werden älter, Erwerbsbiografien vielfältiger und Lebenslagen heterogener.

Traditionelle Schichtsysteme, die über viele Jahre als gesetzt galten, stoßen unter diesen Bedingungen zunehmend an ihre Grenzen. Modelle, die primär auf betriebliche Erfordernisse ausgerichtet sind und individuelle Bedürfnisse kaum berücksichtigen, führen häufiger zu Unzufriedenheit, erhöhten Fehlzeiten oder Fluktuation. Auch aus betrieblicher Sicht entstehen dadurch Risiken: instabile Abläufe, steigende Rekrutierungskosten und der Verlust von Erfahrungswissen.

Zugleich liegen heute umfangreiche arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur gesundheitsgerechten Gestaltung von Schichtarbeit vor. Sie zeigen, dass Belastungen durch geeignete Schichtfolgen, ausreichende Ruhezeiten, planbare Einsatzzeiten und faire Regelungen deutlich reduziert werden können.

Die Herausforderung besteht darin, dieses Wissen in die betriebliche Praxis zu übersetzen – angepasst an die jeweiligen organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen.

Veränderter Kontext: Neue Anforderungen an Schichtarbeit



Traditionelle Systeme stoßen an ihre Grenzen.

Aber Erkenntnisse für eine bessere Gestaltung der Schichtarbeit liegen in Form dieses Leitfadens vor.

1.2 WARUM EINZELMASSNAHMEN NICHT AUSREICHEN

Viele Unternehmen reagieren auf die beschriebenen Herausforderungen mit einzelnen Maßnahmen: der Einführung eines neuen Schichtmodells, der Erprobung von Wunschdiensten oder punktuellen Gesundheitsangeboten. Solche Ansätze können kurzfristig Entlastung schaffen, greifen jedoch häufig zu kurz, wenn sie nicht in ein übergreifendes Konzept eingebettet sind. Die Erfahrungen aus den im Rahmen von ShiftLifeBalance durchgeführten Praxisprojekten zeigen deutlich: Flexible und gesundheitsgerechte Schichtarbeit entsteht

nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Dazu gehören unter anderem:

- eine realistische Analyse der Ausgangssituation,
- klare Ziele und Leitlinien,
- eine strukturierte Beteiligung der Beschäftigten,
- eine aktive Rolle von Führungskräften,
- geeignete organisatorische und technische Rahmenbedingungen.
- sowie eine kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung.

Fehlt dieser Gesamtzusammenhang, laufen auch gut gemeinte Maßnahmen Gefahr, wirkungslos zu bleiben oder auf Widerstände zu stoßen. Nachhaltige Verbesserungen in der Schichtarbeit sind daher weniger als punktuell zu verstehen, sondern vielmehr als gestaltbarer Veränderungsprozess.

Warum einzelne Maßnahmen nicht ausreichen

Einzelmaßnahmen:

- punktuell
- kurzfristig
- begrenzte Wirkung



Fehlender Gesamtzusammenhang!

Aber: Flexible und gesundheitsgerechte Schichtarbeit entsteht im Zusammenspiel



Nachhaltige Veränderungen in der Schichtarbeit entstehen durch einen integrierte Veränderungsprozess – an dem die Mitarbeitenden aktiv mitwirken.

1.3 SCHICHTARBEIT ALS GESTALTUNGSAUFGABE

Vor diesem Hintergrund versteht dieser Leitfaden Schichtarbeit ausdrücklich als Gestaltungsaufgabe. Das bedeutet: Schichtarbeit ist nicht allein das Ergebnis von Dienstplänen oder Softwarelösungen, sondern Ausdruck betrieblicher Entscheidungen, Führungsverständnisse und Organisationskulturen.

Eine gelingende Gestaltung von Schichtarbeit berücksichtigt sowohl betriebliche Anforderungen als auch die Bedürfnisse der Beschäftigten. Sie schafft Transparenz, Fairness und Planbarkeit, ohne die Flexibilität des Unternehmens zu gefährden. Zentrale Voraussetzungen dafür sind:

- die frühzeitige und ernsthafte Einbindung der Beschäftigten,
- klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten,
- qualifizierte Führungskräfte, die Schichtarbeit aktiv gestalten,
- sowie Strukturen, die Lernen und Anpassung ermöglichen.



Gerade in komplexen Produktions- und Dienstleistungsumfeldern ist es dabei unrealistisch, das „eine perfekte Schichtmodell“ zu suchen. Vielmehr geht es darum, passfähige Lösungen zu entwickeln, zu erproben und schrittweise weiterzuentwickeln.

1.4 ZIELSETZUNG DES PRAXISLEITFADENS



Dieser Praxis-Leitfaden richtet sich an Unternehmen, die ihre **Schichtarbeit mitarbeiterorientierter, gesünder und zugleich betrieblich tragfähig gestalten** möchten. Er bietet eine methodisch strukturierte Vorgehensweise, mit der Betriebe in eigener Regie Verbesserungen entwickeln und umsetzen können.

Der Leitfaden verfolgt dabei bewusst keinen rein normativen Ansatz. Er gibt keine starren Modelle vor, sondern unterstützt Unternehmen dabei,

- ihre eigene Ausgangslage realistisch einzuschätzen,
- Handlungsfelder zu identifizieren,
- gemeinsam mit Beschäftigten Lösungen zu entwickeln,
- Maßnahmen systematisch zu erproben
- und erfolgreiche Ansätze dauerhaft zu verankern.

Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Beteiligung, Führung und Organisation – also auf den Faktoren, die sich in der Praxis als entscheidend für Akzeptanz und Nachhaltigkeit erwiesen haben.

1.5 AUFBAU UND LOGIK DES LEITFADENS

Der Leitfaden folgt einer klaren Prozesslogik: von der Analyse über die Entwicklung und Erprobung von Lösungen bis hin zur Evaluation und Verstetigung. Ergänzt wird dieser Prozess durch ein Kriteriengerüst, das Unternehmen als Orientierungs- und Prüfraumen für gute Schichtarbeit nutzen können, sowie durch Praxisbeispiele, digitale Werkzeuge und Hinweise zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Damit eignet sich der Leitfaden sowohl als Schritt-für-Schritt-Anleitung für Veränderungsprozesse als auch als Nachschlagewerk, das einzelne Themen vertieft. Unternehmen können den Leitfaden vollständig oder selektiv nutzen – je nach Ausgangslage, Ressourcen und Veränderungsbedarf.

Im folgenden Kapitel wird erläutert, für wen dieser Leitfaden gedacht ist, welche Ziele er verfolgt und wie er im betrieblichen Alltag eingesetzt werden kann.

2) Ziel und Nutzen des Leitfadens

- ✔ Schichtarbeit gesundheitsgerechter, planbarer und fairer zu gestalten
- ✔ Beschäftigte aktiv in Veränderungsprozesse einzubeziehen,
- ✔ Führungskräfte in ihrer Gestaltungsrolle zu stärken,
- ✔ tragfähige Lösungen zu entwickeln, die sowohl betriebliche Anforderungen als auch individuelle Lebenslagen berücksichtigen.



Der Leitfaden bietet keine fertigen Schichtmodelle, sondern eine klare Orientierung, wie Verbesserungen systematisch entwickelt, erprobt und dauerhaft verankert werden können. Er richtet sich an Geschäftsleitungen, Führungskräfte, Schichtplanende, Betriebsräte sowie betriebliche Lotsen.

3) Grundprinzipien erfolgreicher Schichtarbeit

Nachhaltige Verbesserungen in der Schichtarbeit entstehen nicht allein durch neue Schichtmodelle oder technische Lösungen. Die Erfahrungen aus den Praxisprojekten zeigen vielmehr, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen maßgeblich von drei grundlegenden Prinzipien abhängt: **Beteiligung, klar definierten Rollen** und **aktiver Führung**. Diese Prinzipien bilden die Grundlage für alle weiteren Schritte im Leitfaden und sollten unabhängig von Branche oder Betriebsgröße berücksichtigt werden.

3.1 BETEILIGUNG ALS ZENTRALER ERFOLGSFAKTOR

Schichtarbeit betrifft den Arbeitsalltag der Beschäftigten unmittelbar. Veränderungen wirken sich direkt auf Gesundheit, Freizeit, familiäre Verpflichtungen und soziale Teilhabe aus. Entsprechend hoch ist die Sensibilität für Anpassungen im Schichtsystem. Nachhaltige Veränderungen lassen sich daher nicht „von oben“ anordnen, sondern müssen gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt werden. Beteiligung bedeutet in diesem Zusammenhang mehr als reine Information oder formale Anhörung. Sie umfasst die aktive Einbindung der Beschäftigten in Analyse-, Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse. Ziel ist es, Erfahrungswissen aus dem Arbeitsalltag systematisch zu nutzen und unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen.

In den Praxisprojekten hat sich gezeigt, dass Beteiligung insbesondere dann wirksam ist, wenn:

- Beschäftigte frühzeitig in den Prozess einbezogen werden,
- ihre Rückmeldungen ernsthaft berücksichtigt werden,
- transparent kommuniziert wird, welche Anregungen aufgegriffen werden und

- warum andere nicht umgesetzt werden können,
- Beteiligung klar strukturiert und moderiert erfolgt.

Fehlt eine solche Struktur, besteht die Gefahr, dass Beteiligung als unverbindlich oder folgenlos wahrgenommen wird. Umgekehrt kann gut gestaltete Beteiligung die Akzeptanz von Veränderungen deutlich erhöhen – auch dann, wenn nicht alle individuellen Wünsche erfüllt werden können.

3.2 BETRIEBLICHE LOTSEN: ROLLE, AUFGABEN UND BEDEUTUNG

Ein zentrales Element erfolgreicher Beteiligung ist der Einsatz betrieblicher Lotsen. In den Praxisprojekten haben sich Lotsen als Schlüsselpersonen erwiesen, die den Veränderungsprozess im Unternehmen tragen und stabilisieren.

Betriebliche Lotsen sind Mitarbeitende, die eine vermittelnde und koordinierende Rolle übernehmen. Sie fungieren als Bindeglied zwischen Belegschaft, Führungskräften und Projektstrukturen. Dabei bringen sie sowohl Praxiswissen aus dem Arbeitsalltag als auch methodische Kompetenzen ein.

Aufgaben betrieblicher Lotsen

Typische Aufgaben betrieblicher Lotsen sind:

- Begleitung des gesamten Veränderungsprozesses,
- Moderation von Arbeitsgruppen und Workshops,
- Unterstützung der internen Kommunikation,
- frühzeitiges Erkennen von Konflikten, Widerständen oder Überlastungen,
- Vermittlung zwischen Beschäftigten, Führungskräften und Lenkungsreis,
- Sicherstellung von Transparenz und Dokumentation,
- Unterstützung bei der Umsetzung und Verstetigung neuer Regelungen.

Wichtig ist, dass Lotsen nicht als „Vertreter der Geschäftsleitung“ oder als zusätzliche Kontrollinstanz wahrgenommen werden. Ihre Rolle besteht vielmehr darin, Prozesse zu strukturieren, Austausch zu ermöglichen und Verständigung zu fördern.

Auswahl, Verankerung der Lotsenrolle

Für die Auswahl geeigneter Lotsen haben sich folgende Kriterien bewährt:

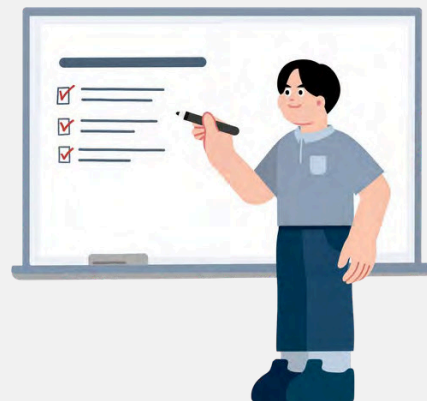
- Akzeptanz und Vertrauen in der Belegschaft,
- Nähe zum Schichtbetrieb und Verständnis der Arbeitsrealität,
- Kommunikations- und Moderationsfähigkeit,
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Prozesse langfristig zu begleiten.

In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, **mindestens zwei Lotsen** einzusetzen, idealerweise aus unterschiedlichen Bereichen oder Schichten. Dadurch können Vertretungen sichergestellt und unterschiedliche Perspektiven eingebunden werden.

Aufgaben betrieblicher Lotsen

Begleitung des gesamten Veränderungsprozesses

- Unterstützung bei der Umsetzung und Verstetigung neuer Regelungen
- Moderation von Arbeitsgruppen und Workshops
- Sicherstellung von Transparenz und Dokumentation
- Frühzeitiges Erkennen von Konflikten, Widerständen oder Überlastungen
- Sicherstellung von Transparenz und Dokumentation
- Vermittlung zwischen Beschäftigten, Führungskräften und Lenkungsreis
- Unterstützung der internen Kommunikation



Qualifizierung, Unterstützung der Lotsen

Damit Lotsen ihre Rolle wirksam ausfüllen können, benötigen sie entsprechende Qualifizierung und Unterstützung. Zu den zentralen Qualifizierungsinhalten gehören:

- Kommunikations- und Moderationstechniken,
- Grundlagen gesundheitsgerechter Schichtgestaltung,
- arbeitszeitrechtliche Grundlagen,
- Konfliktmanagement,
- Projekt- und Prozessmanagement,
- Grundlagen des Veränderungsmanagements

Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses kann eine externe Moderation oder Projektbegleitung sinnvoll sein*, um die Lotsen zu unterstützen, Sicherheit zu geben und den Prozess methodisch zu stabilisieren. Mit zunehmender Erfahrung können Lotsen diese Aufgaben schrittweise selbst übernehmen.

3.3 FÜHRUNG ALS GESTALTUNGS- UND SCHLÜSSELAUFGABE

Schichtarbeit ist nicht nur ein organisatorisches Thema, sondern in hohem Maße eine Führungsaufgabe. Führungskräfte prägen durch ihr Handeln maßgeblich, wie Schichtarbeit im Unternehmen erlebt wird – unabhängig davon, welches formale Schichtmodell eingeführt ist.

In den Praxisprojekten wurde deutlich, dass selbst gut konzipierte Schichtmodelle ihre Wirkung verfehlen können, wenn Führungskräfte nicht aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden sind oder ihre Rolle auf reine Dienstplanerstellung reduzieren.

* Diese Aufgabe übernahm das Projektteam von ShiftLifeBalance – die Mitarbeiterinnen von ATB und RKW Sachsen. Wenn Sie Unterstützung benötigen, können Sie sich jederzeit gern an uns wenden.

Rolle der Führungskräfte in der Schichtarbeit

Führungskräfte tragen Verantwortung für:

- die Umsetzung vereinbarter Regeln und Leitlinien,
- die faire Verteilung belastender Schichten,
- die Planbarkeit und Stabilität von Arbeitszeiten,
- den Umgang mit kurzfristigen Änderungen,
- die Kommunikation von Entscheidungen,
- die Begleitung von Veränderungsprozessen im Team.

Sie sind damit zentrale Akteur:innen im Spannungsfeld zwischen betrieblichen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten.



Führungskompetenzen für eine gelingende Schichtgestaltung

Erfolgreiche Führung in der Schichtarbeit erfordert spezifische Kompetenzen, unter anderem:

- ein klares Rollenverständnis als Führungskraft,
- transparente und nachvollziehbare Entscheidungsfindung,
- die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen auszubalancieren,
- einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und Widerständen,
- Offenheit für Beteiligung und Rückmeldung,
- Bereitschaft, Veränderungsprozesse aktiv zu begleiten.

In vielen Betrieben zeigt sich, dass Schicht- oder Abteilungsleitungen fachlich sehr kompetent sind, jedoch wenig systematische Unterstützung für ihre Führungsrolle erhalten haben. Der Leitfaden versteht sich daher auch als Impuls, Führungskräfte gezielt zu stärken und weiterzuqualifizieren.

3.4 ZUSAMMENSPIEL VON BETEILIGTEN , LOTSEN UND FÜHRUNG

Beteiligung, betriebliche Lotsen und Führung wirken nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel. Beteiligung entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn sie von Führungskräften unterstützt und ernst genommen wird. Lotsen wiederum benötigen Rückhalt durch Führung und klare Mandate, um wirksam handeln zu können.

Erfolgreiche Praxis zeichnet sich dadurch aus, dass:

- Führungskräfte Beteiligung aktiv ermöglichen und fördern,

- Lotsen als Prozessverantwortliche anerkannt sind,
- Beschäftigte erleben, dass ihre Beiträge Wirkung entfalten,
- Entscheidungen transparent kommuniziert werden.

Dieses Zusammenspiel bildet das Fundament für alle weiteren Schritte im Veränderungsprozess. Ohne diese grundlegenden Prinzipien laufen selbst gut strukturierte Prozesse Gefahr, an Akzeptanzproblemen oder Umsetzungsdefiziten zu scheitern.

*Auf Basis dieser Grundprinzipien beschreibt das folgende Kapitel einen **praxisbewährten 7-Schritte-Prozess**, mit dem Unternehmen ihre Schichtarbeit systematisch analysieren, weiterentwickeln und nachhaltig verbessern können.*



4) Der Praxisprozess: Schichtarbeit in 7 Schritten verbessern

Dieses Kapitel beschreibt einen **praxisbewährten, schrittweisen Prozess**, mit dem Unternehmen ihre Schichtarbeit systematisch analysieren, weiterentwickeln und nachhaltig verbessern können. Der dargestellte **7-Schritte-Prozess** basiert auf den Erfahrungen aus den Praxisprojekten im Rahmen von ShiftLifeBalance und ist so aufgebaut, dass er von Unternehmen in eigener Regie umgesetzt werden kann.

Der Prozess ist bewusst nicht linear oder starr angelegt. Vielmehr handelt es sich um **einen iterativen Lern- und Entwicklungsprozess**, bei dem einzelne Schritte – insbesondere Analyse, Evaluation und Anpassung – mehrfach durchlaufen werden können. Entscheidend ist, dass der Gesamtzusammenhang gewahrt bleibt und Veränderungen nicht isoliert, sondern eingebettet in eine klare Struktur erfolgen.

ÜBERBLICK: DIE 7 SCHRITTE

1. Analyse der Ausgangssituation
2. Projektstruktur aufbauen
3. Ziele und Leitlinien definieren
4. Lösungen entwickeln
5. Pilotphase durchführen
6. Evaluation
7. Verstetigung und Weiterentwicklung

Im Folgenden werden diese Schritte ausführlich beschrieben.



SCHRITT 1: ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

Die Analysephase bildet das Fundament des gesamten Veränderungsprozesses. Ziel ist es, ein realistisches, gemeinsames und faktenbasiertes Bild der bestehenden Schichtarbeit zu gewinnen. Ohne eine fundierte Analyse besteht die Gefahr, dass Maßnahmen an den tatsächlichen Problemen vorbeigehen oder lediglich Symptome behandeln.

Ziel der Analyse

Die Analyse verfolgt mehrere Ziele gleichzeitig:

- bestehende gesundheitliche, soziale und organisatorische Belastungen erkennen,
- Funktionsweise und Schwachstellen des aktuellen Schichtsystems identifizieren,
- Vereinbarkeitsanforderungen (z. B. Kinderbetreuung, Pflege, besondere Lebenslagen) sichtbar machen,
- Gleichstellungsaspekte berücksichtigen (z. B. Verteilung belastender Schichten),
- Bedürfnisse, Wünsche und Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten erfassen,
- erste kurzfristig umsetzbare Verbesserungen („Quick Wins“) identifizieren,
- Transparenz schaffen und Vertrauen in den Prozess aufbauen.



Zentrale Elemente der Analyse

Eine tragfähige Analyse basiert in der Regel auf der Kombination mehrerer Bausteine:

Dokumentenanalyse

Hierzu gehören unter anderem:

- bestehende Schicht- und Dienstpläne,
- kurzfristige Planänderungen,
- Krankenstände, Ausfallzeiten und Überstunden,
- Qualifikations- und Vertretungsregelungen,
- rechtliche und tarifliche Rahmenbedingungen.

Mitarbeitendenbefragungen

Anonyme Befragungen ermöglichen es, ein breites Stimmungsbild und Belastungsbild zu erfassen. Sie eignen sich insbesondere, um sensible Themen wie Erschöpfung, Fairness oder Vereinbarkeit systematisch abzubilden.

Qualitative Interviews

Ergänzend zu quantitativen Daten liefern Interviews vertiefende Einblicke in Alltagserfahrungen, Hintergründe und Ursachen von Belastungen. Sie helfen, Zusammenhänge besser zu verstehen und konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren.

Praxis-Tipp:

- Die Analyse muss nicht perfekt sein, sondern ausreichend fundiert, um handlungsfähig zu werden.
- Wichtig ist, die Ergebnisse transparent zu kommunizieren und gemeinsam einzuordnen.
- Beschäftigte sollten frühzeitig erkennen, dass ihre Rückmeldungen ernst genommen werden.

SCHRITT 2: PROJEKTSTRUKTUR AUFBAUEN

Auf Basis der Analyse wird eine geeignete Projekt- und Steuerungsstruktur aufgebaut. Sie schafft Verbindlichkeit, Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Rückhalt für den Veränderungsprozess.

Projektgruppe

Die Projektgruppe ist das operative Steuerungszentrum des Prozesses. Sie bereitet Maßnahmen vor, koordiniert die Arbeit und begleitet die Umsetzung.

Bewährt hat sich eine Zusammensetzung aus:

- Beschäftigten aus unterschiedlichen Schichten und Bereichen,
- betrieblichen Lotsen,
- Führungskräften,
- Personalverantwortlichen,

- ggf. Vertreter:innen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements,
- Betriebs- oder Personalrat.

Rolle der betrieblichen Lotsen

Betriebliche Lotsen übernehmen eine zentrale Rolle in der Projektgruppe. Sie koordinieren den Prozess, moderieren Arbeitsgruppen, sichern Kommunikation und Dokumentation und fungieren als Ansprechpersonen für die Belegschaft.

Lenkungskreis

Ein Lenkungskreis – bestehend aus entscheidungsbefugten Vertreter:innen des Managements – sorgt für strategischen Rückhalt. Er trifft Grundsatzentscheidungen, priorisiert Themen und stellt Ressourcen bereit.

Schritt 2: Projektstruktur aufbauen



SCHRITT 3: ZIELE UND LEITLINEN DEFINIEREN

Eine gemeinsame Zieldefinition ist entscheidend, um Orientierung, Verbindlichkeit und Motivation zu schaffen. Ziele geben die Richtung vor, Leitlinien bilden den normativen Rahmen für Entscheidungen.

ZIELE DEFINIEREN

Damit Veränderungen gelingen, braucht es eine klare und gemeinsam getragene Zieldefinition. Die Verbesserung von Schichtarbeit ist ein anspruchsvoller Veränderungsprozess, der tief in Abläufe, Strukturen und Teamkulturen eingreift. Um diesen Weg erfolgreich zu gestalten, braucht es von Beginn an ein klar formuliertes und gemeinsam getragenes Zielbild. Dieses Zielbild ist der Orientierungspunkt für alle Beteiligten – es schafft Transparenz, Bündelung der Kräfte und Verbindlichkeit.



Gerade in der Schichtarbeit – bei der gesundheitliche Belastungen, betriebliche Anforderungen und individuelle Lebenssituationen aufeinandertreffen – ist solch ein Zielbild unverzichtbar.

Klare Ziele sorgen für:

- **Transparenz:** Alle Beteiligten verstehen, worauf der Prozess ausgerichtet ist.
- **Prioritäten:** Maßnahmen werden konsequent daran gemessen, ob sie das Ziel unterstützen.
- **Sicherheit:** Ein gemeinsames Ziel gibt Orientierung, auch wenn Herausforderungen auftreten.
- **Motivation:** Je klarer das Ziel, desto höher die Bereitschaft, am Prozess mitzuwirken.
- **Messbarkeit:** Fortschritte werden sichtbar und können überprüft werden.

Ziele wirksam formulieren: Die SMART-Formel

Damit Ziele handlungsleitend wirken, werden sie nach der SMART-Formel formuliert.

Ein Ziel ist SMART, wenn es:

- **Spezifisch** – klar beschrieben und eindeutig
- **Messbar** – mit Kennzahlen überprüfbar
- **Attraktiv** – für Mitarbeitende und Führungskräfte überzeugend
- **Realistisch** – unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar
- **Terminiert** – an einen konkreten Zeitraum gebunden

Messbare Ziele können sein:

- „Kurzfristige Schichtänderungen werden innerhalb von 6 Monaten um 25 % reduziert.“
- „Schichtpläne werden ab 1. März mind. vier Wochen früher veröffentlicht.“

Solche messbaren Ziele stärken die Steuerbarkeit des Prozesses und machen seine Wirkung sichtbar.

VERÄNDERUNG MESSEBAR MACHEN

Stimmungsbarometer – zu Beginn und am Ende

Neben Kennzahlen ist es entscheidend, die persönliche Zufriedenheit und Belastung der Beschäftigten systematisch zu erfassen. Ein bewährtes Instrument ist ein Stimmungsbarometer, das zu Beginn und am Ende des Veränderungsprozesses durchgeführt wird.

Es zeigt:

- Wie zufrieden die Mitarbeitenden aktuell mit der Schichtarbeit sind
- Welche Belastungen sie erleben
- Welche Erwartungen bestehen
- Wie sich Stimmung, Zufriedenheit und Belastung bis zum Projektende entwickeln

Damit wird sichtbar, ob Maßnahmen wirklich im Alltag ankommen – und ob Beschäftigte nach Veränderungen eine spürbare Entlastung erleben.

LEITLINIEN FESTLEGEN

Leitlinien formulieren Grundprinzipien, an denen sich alle weiteren Entscheidungen orientieren, z. B.:

- **Fairness:** Gerechte und nachvollziehbare Verteilung belastender Schichten; klare Regeln für Ausnahmen.
- **Gesundheitsschutz:** Arbeitswissenschaftlich günstige Schichtfolgen, kurze Nachtblöcke und ausreichende Ruhezeiten.
- **Planbarkeit:** Frühzeitige, stabile Schichtpläne und verlässliche Abstimmungsprozesse.
- **Lebensphasenorientierung:** Berücksichtigung individueller Lebenssituationen wie Betreuung, Pflege oder besondere Belastungen.
- **Flexibilität:** Wunschdienste, geregelte Tauschmöglichkeiten und flexible

- **Schichtoptionen** im Rahmen betrieblicher Abläufe. Kommunikation: Klare Information, transparente Entscheidungen und etablierte Austauschformate im Team.
- **Beteiligung:** Mitarbeitende gestalten aktiv mit; betriebliche Lotsen sichern Dialog, Akzeptanz und Kontinuität.
- **Gleichstellung:** Faire Chancen für alle – unabhängig von Geschlecht, Alter, Care-Verpflichtungen oder Lebensmodellen.
- **Technische Unterstützung:** Digitale Tools schaffen Transparenz, erleichtern Tauschprozesse und verbessern die Kommunikation.

Diese Leitlinien dienen als Bewertungsmaßstab und Orientierung für alle weiteren Entscheidungen im Veränderungsprozess.

Ziele und Leitlinien sollten gemeinsam erarbeitet und transparent kommuniziert werden.

DIE SCHLÜSSELROLLE DER OPERATIVEN FÜHRUNGSKRÄFTE

Operative Führungskräfte sind entscheidend für den Transfer von Zielen in die Praxis.

Sie tragen die Verantwortung für:

- Produktivität und Effizienz
- störungsfreie Abläufe
- wirtschaftliche Ressourcennutzung
- Planstabilität und Vertretungsfähigkeit
- faire Umsetzung neuer Regeln und Routinen

Sie sind damit der wichtigste Faktor, ob Veränderungen im Schichtsystem tatsächlich wirksam werden und zu einer Entlastung der Beschäftigten führen. Ohne ihr Engagement bleiben die besten Konzepte Theorie.

Warum ist ihre aktive Unterstützung entscheidend?

- Sie treffen täglich operative Entscheidungen mit hoher Wirkung.
- Sie kennen die betrieblichen Abläufe im Detail.
- Sie haben Vorbildfunktion und prägen die Teamkultur.
- Sie übersetzen Ziele und Leitlinien in die konkrete Planung.

Aufgabe im Prozess: Führungskräfte wirksam überzeugen: der betriebswirtschaftliche Nutzen

Operative Führungskräfte lassen sich besonders durch nachvollziehbare betriebswirtschaftliche Vorteile und konkrete Effizienzgewinne überzeugen. Drei starke Argumente:

- **Geringerer Krankenstand → weniger Ausfallkosten** → Gesundheitsgerechtere Schichtmodelle führen zu weniger Ausfällen.
- **Höhere Anwesenheitsquote → höhere Produktivität** → Stabilere, planbare Schichten verbessern die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeitender und erhöhen die Prozessqualität.
- **Ergonomische und wissenschaftlich günstige Schichtpläne → weniger Nachtschichtbefreiungen** → Durch günstige Rotation und kürzere Nachtserien sinkt die Zahl der medizinischen Befreiungen erheblich.

Weitere betriebswirtschaftliche Chancen:

- niedrigere Fluktuation und Rekrutierungskosten
- weniger Überstunden
- bessere Personalplanung
- verbesserte Teamstabilität
- attraktivere Arbeitgebermarke

So wird sichtbar: Gute Schichtarbeit ist nicht nur soziale Verantwortung – sie ist auch ein wirtschaftlicher Vorteil.

Fazit: Eine gute Zieldefinition ist verbindliche Grundlage für den gesamten Prozess.

Eine klare Zieldefinition zu Beginn sorgt dafür, dass:

- alle Beteiligten in dieselbe Richtung arbeiten
- Entscheidungen transparent und nachvollziehbar bleiben
- Mitarbeitende und Führungskräfte sich ernst genommen fühlen
- der Erfolg messbar wird – über SMART-Ziele und Stimmungsbarometer
- Veränderungen zur echten Entlastung der Beschäftigten führen

Nur mit einem gemeinsamen, messbaren und gut kommunizierten Zielbild kann Schichtarbeit dauerhaft gesünder, flexibler und fairer gestaltet werden – ohne die Anforderungen an Effizienz und Wirtschaftlichkeit aus dem Blick zu verlieren.

SCHRITT 4: GEMEINSAM LÖSUNGEN ENTWICKELN – ARBEIT IN DER ARBEITSGRUPPEN

Die Arbeitsgruppentreffen sind das Herzstück des Veränderungsprozesses. Sie ermöglichen es, Wissen, Erfahrungen und Perspektiven zusammenzuführen. Die betrieblichen Lotsen wirken hier als Co-Moderatoren, Stimmungsbarmometer und Schnittstelle zwischen Lenkungsreis und Arbeitsgruppe. Für den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten wird eine Vorgehensweise mit folgenden Formaten empfohlen:

A) KICK-OFF-WORKSHOP

Teilnehmende

- Mitarbeitende der Arbeitsgruppe
- Mitglieder des Lenkungsreises
- grundsätzlich alle interessierten Mitarbeitenden

Inhalte

- Präsentation der Ergebnisse aus der Analysephase
- Gemeinsame Diskussion und Einordnung der Ergebnisse
- Festlegung zentraler Handlungsschwerpunkte
- Entwicklung eines gemeinsamen, übergeordneten Zielbildes
- (Was soll gemeinsam erarbeitet, umgesetzt oder verbessert werden?)

Im Anschluss an den Kick-off-Workshop beginnt die operative Arbeit in den betrieblichen Arbeitsgruppen, bei Bedarf unterstützt durch externe Moderation oder fachliche Begleitung.

Tip: Viele Unternehmen nutzen die externe Unterstützung durch das Projektteam von ATB und RKW. Wenn Sie Hilfe benötigen, kontaktieren Sie uns gern.

Um den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten wird eine Vorgehensweise mit folgenden Formaten empfohlen:

B) ARBEIT IN DEN ARBEITSGRUPPEN

Um den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten wird eine Vorgehensweise mit folgenden Formaten empfohlen:

Aufgaben der Arbeitsgruppe

Auf Basis der definierten Handlungsfelder aus der Situationsanalyse und der übergeordneten Zielstellung, die der Lenkungsreis definiert hat:

- Festlegung der Ziele für die betriebliche Arbeit
- Definition konkreter Aufgaben zur Zielerreichung
- Entwicklung, Diskussion und Erprobung passender Lösungen
- Festlegung von Themen zur vertiefenden Bearbeitung in Workshops
- Ggf. Durchführung von begleitenden Themen-Workshops gemeinsam mit anderen Unternehmen zum Wissensaufbau und gegenseitigen Erfahrungsaustausch
- Optimale Größe der Arbeitsgruppe: ca. 3-6 Mitarbeitende aus relevanten Unternehmensbereichen

Aufgaben des Lotsen/Projektleiters:

Der Lotse im Unternehmen trägt die Verantwortung für den Prozess, überwacht die Aufgabenbearbeitung, koordiniert Treffen und fungiert als zentraler Ansprechpartner für die Mitarbeitenden und das Projektteam.



Empfohlene Vorgehensweise



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Phasen des INQA-Coachings aus: Bundesministerium für Arbeit und Soziales / Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Handbuch für INQA-Coaches, 2024, S. 41.

ARBEITSPHASE 1

Ablauf:

A. Planungssitzung: Die erste Arbeitsphase beginnt mit einer Planungssitzung, in der das Arbeitsprogramm für die ersten ca. 4 Wochen konkretisiert wird. Die Vorbereitung und Leitung der Planungssitzung kann beispielsweise durch den betrieblichen Lotsen oder einen anderen geeigneten Mitarbeitenden erfolgen. Er/Sie übernimmt dann die Rolle des Projektleiters.

Tipp:

Wenn Sie Unterstützung bei der Strukturierung und Moderation des Prozesses benötigen, können Sie sich an die ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH wenden. Dort erhalten Sie fachliche Begleitung; zudem kann geprüft werden, ob Fördermöglichkeiten bestehen, durch die die Beratung gegebenenfalls kostenneutral erfolgen kann.

Weitere Informationen finden Sie unter www.atb-chemnitz.de.

B. Durchführung der Arbeitsphase:

Anschließend erarbeitet die Arbeitsgruppe konkrete Lösungen. Diese Arbeitsphase erstreckt sich über etwa vier Wochen und sollte innerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden. Für die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe sollten mindestens zwei Stunden pro Woche eingeplant werden, für die Leitungsperson entsprechend mindestens vier Stunden pro Woche.

C. Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises:

Zum Abschluss der Arbeitsphase stellt die Arbeitsgruppe die Ergebnisse der ersten Arbeitsphase dem Lenkungskreis vor und bringt diese in der Sitzung zur Diskussion ein. Anschließend berät der Lenkungskreis gemeinsam mit der Leitung der Projektgruppe über die weitere Unterstützung der Arbeitsgruppe sowie über die Bedeutung der Ergebnisse für das Unternehmen insgesamt.

D. Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises:

Der Projektleiter erstellt einen schriftlichen Fortschrittsbericht.

ARBEITSPHASE 2

Auf Grundlage der vorangegangenen Auswertungssitzung (C) werden die Ziele und das Arbeitsprogramm für die aktuelle Arbeitsphase überprüft und ggf. angepasst. Der Ablauf von Arbeitsphase 2 ist ansonsten identisch mit Arbeitsphase 1 (siehe A-D).

ARBEITSPHASE 3

Basierend auf der vorangegangenen Auswertungssitzung (C) werden die Ziele und das Arbeitsprogramm für die aktuelle Arbeitsphase überprüft und ggf. angepasst. Der Ablauf von Arbeitsphase 2 ist ansonsten identisch mit Arbeitsphase 1 (siehe A-D).

LERNPHASE INKL. EVALUATION

Am Ende des Prozesses findet eine ausführliche Bewertung der durchlaufenen Arbeitsphasen statt:

- Gemeinsame Auswertung der 3 Arbeitsphasen
- Inhaltliche Bewertung der Ergebnisse aus allen Arbeitsphasen
- Evaluation von Ablauf und eingesetzten Methoden
- Diskussion über Fortführung des Innovationsprozesses im Unternehmen
- Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen

ABSCHLUSSBERICHT

Der Projektleiter/betriebliche Lotse fasst die Ergebnisse in einem Abschlussbericht zusammen.



C) THEMENWORKSHOPS UND INNERBETRIEBLICHE SCHULUNGEN

Um in den identifizierten Handlungsfeldern gezielt Wissen im Unternehmen aufzubauen und die teilnehmenden Personen projektfähig zu machen, können innerbetriebliche Schulungen und Themen-Workshops mit internen oder externen Expert:innen durchgeführt werden. Mögliche Themen: Ausbau von Führungs- und Kommunikationskompetenzen, Entwicklung einer konstruktiven Fehlerkultur oder Stärkung von Projektmanagement-Skills. Zur Optimierung des Ressourceneinsatzes besteht zudem die Möglichkeit, diese Workshops gemeinsam mit anderen Unternehmen umzusetzen, die vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Dies ermöglicht nicht nur eine Reduzierung der Kosten, sondern fördert zugleich den gegenseitigen Erfahrungsaustausch sowie das Lernen voneinander.



Beispiele für Themen-Workshops:

Beispiel 1 Themen-Workshop: Gesundheit und Belastung verbessern

- Analyse aktueller Belastungen
- Entwicklung gesundheitsorientierter Schichtfolgen:
 - Vorwärtsrotation
 - kurze Nachtschichtblöcke
 - ausreichende Ruhezeiten
 - planbare freie Wochenenden
- Bewertung gesundheitlicher Risiken

Beispiel 2 Themen-Workshop: Führungskräfte befähigen – Kommunikation, Rollenverständnis & Change-Kompetenz

Dieser Workshop ist essenziell, da Führungskräfte maßgeblich über den Erfolg der Veränderung entscheiden.

Inhalte:

1. Rollenverständnis als Führungskraft in der Schichtarbeit
 - Führung ist mehr als Dienstplanung.
 - Verantwortung für Fairness, Gleichstellung und Gesundheit.
 - Umgang mit unterschiedlichen Lebensphasen im Team.
2. Kommunikationstraining
 - aktives Zuhören
 - Klarheit in Entscheidungen
 - wertschätzende und konstruktive Rückmeldungen
 - schwierige Gespräche führen
 - Konflikte moderieren
3. Change-Kompetenz
 - Veränderungsprozesse verstehen
 - Widerstände erkennen und konstruktiv bearbeiten
 - Motivation fördern
 - durch Vorbildwirkung Vertrauen schaffen
4. Zusammenarbeit mit betrieblichen Lotsen
 - gemeinsame Moderation
 - Verantwortlichkeiten klären
 - gegenseitige Unterstützung sicherstellen

Dieser Workshop vermittelt Schlüsselkompetenzen, die für einen erfolgreichen Changeprozess wichtig sind.

Tipp: Diese und weitere Workshops bieten ATB und RKW ganzjährig an. Kommen Sie gern auf uns zu. → www.atb-chemnitz.de

SCHRITT 5: PILOTPHASE DURCHFÜHREN

Neue Regelungen sollten zunächst pilotiert werden. Pilotphasen ermöglichen es, Maßnahmen unter realen Bedingungen zu testen, ohne sofort unternehmensweite Verbindlichkeit herzustellen.

Inhalte der Pilotphase

- Einführung neuer Schicht- oder Tauschmodelle,
- Begleitende Feedbackgespräche,
- Beobachtung von Planstabilität, Belastung und Akzeptanz,
- Dokumentation von Erfahrungen.

Betriebliche Lotsen spielen in dieser Phase eine wichtige Rolle als Ansprechpersonen und Feedbacksammler.

SCHRITT 6: EVALUATION

Nach Abschluss der Pilotphase erfolgt eine strukturierte Auswertung. Ziel ist es, Wirkungen sichtbar zu machen und fundierte Entscheidungen über Anpassung oder Verstetigung zu treffen.

Bewertungsdimensionen können sein:

- Gesundheit und Belastung,
- Fairness und Gleichstellung,
- Planbarkeit und Flexibilität,
- Zufriedenheit der Beschäftigten,
- Auswirkungen auf Abläufe und Qualität.

Quantitative Kennzahlen und qualitative Rückmeldungen sollten kombiniert betrachtet werden.

SCHRITT 7: VERSTETIGUNG UND WEITERENTWICKLUNG

Bewährte Maßnahmen werden in verbindliche Regelungen überführt und im Unternehmen kommuniziert. Gleichzeitig bleibt Schichtarbeit ein lernendes System.

Verstetigung bedeutet:

- klare Regeln und Zuständigkeiten,
- regelmäßige Überprüfung,
- Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen,
- Integration in bestehende Führungs- und Organisationsstrukturen.

ZUSAMMENFASSUNG: DER 7-SCHRITTE- PROZESSE ALS LERNZYKLUS

Der dargestellte Ablauf ist kein einmaliges Projekt, sondern ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** Analyse, Erprobung und Anpassung greifen ineinander. Unternehmen, die diesen Prozess konsequent verfolgen, schaffen die Grundlage für eine Schichtarbeit, die sowohl betrieblich tragfähig als auch für die Beschäftigten langfristig akzeptabel ist.

Im nächsten Kapitel werden typische Hindernisse und Stolpersteine beschrieben, die in Veränderungsprozessen zur Schichtarbeit auftreten können – sowie Strategien, wie Unternehmen konstruktiv mit ihnen umgehen können.

